



TESIS DOCTORAL

LA COMUNICACIÓN TURÍSTICA EN LA ERA DIGITAL. EL USO DE LOS MEDIOS SOCIALES EN LOS GRANDES DESTINOS URBANOS

FRANCISCO MANUEL PASTOR MARÍN

Málaga, abril de 2021

Directores:

Prof. Dr. Francisco Javier Paniagua Rojano

Prof. Dra. María de los Ángeles Cabrera González

Programa de Doctorado de Educación y Comunicación Social


Facultad de Ciencias de la Comunicación

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Francisco Manuel Pastor Marín

 <https://orcid.org/0000-0002-2895-4741>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es



DEDICATORIA

A Rocío, el amor de mi vida, mi compañera de camino. Sin su empuje, su apoyo constante, sus ánimos y su dedicación esta tesis no habría sido posible.

A mis hijos, Juan, Carlos y Pablo. Por ellos lo hago todo.

A mis padres, Juan y Conchi. Ellos han sido el mejor ejemplo de amor, trabajo, responsabilidad, ética y compromiso. A ellos les debo lo que soy.

A mi tío Joaquín. Él es el modelo de periodista en el que me miro.

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de una tesis doctoral supone un trabajo, muchas veces arduo, que no sería posible llevar a buen fin si no fuera por la colaboración de otros. Sirvan estas líneas de profundo agradecimiento a cuantos me han ayudado a llegar hasta aquí.

Gracias a la Universidad de Málaga, a la que considero mi casa desde que accedí por primera vez a ella en 1995 para iniciar los estudios de Periodismo.

Gracias a mi director, Francisco Javier Paniagua Rojano, que me ha guiado en todo el proceso, ha confiado en mí en todo momento y me ha apoyado con entusiasmo. Él es para mí un referente profesional, un magnífico compañero y un buen amigo.

Gracias, igualmente, a mi directora, María de los Ángeles Cabrera González. Ella fue la primera persona a la que le expuse el deseo de investigar e inmediatamente me animó de forma decidida a realizar esta tesis.

Gracias al profesor João Paulo de Jesus Faustino, por su excelente y fructífera guía durante mi estancia de investigación en la Universidade do Porto.

ÍNDICE

Parte I. Tesis doctoral por compendio de publicaciones	8
Introducción y justificación	14
Introducción	14
La importancia de la imagen para los destinos turísticos	16
Los medios sociales: retos y oportunidades para los destinos	18
Perfiles y competencias de los responsables de comunicación	20
Facebook y Twitter, los medios más utilizados en el sector turístico	24
La crisis que lo ha cambiado todo	26
Estructura de la tesis	30
Justificación	32
Hipótesis y objetivos	36
Hipótesis	36
Objetivos	36
Metodología e instrumentos de investigación	38
Principales resultados	45
Conclusiones generales	58
Facebook	59
Twitter	62
Comunicación de crisis	66
Futuras investigaciones	69
Conclusions.....	70
Referencias bibliográficas generales	81
Parte II. Resultados (artículos publicados en revistas científicas)	102
La gestión de los medios sociales en los destinos turísticos según sus directores de comunicación.....	104
El uso de Facebook como instrumento de comunicación turística en los grandes destinos urbanos internacionales.....	121
The use of Facebook as a tourist communication tool in major international urban destinations.....	146
La comunicación de los grandes destinos urbanos en Twitter	169
Aportación de los medios sociales a la comunicación turística.....	199
La comunicación de los destinos turísticos internacionales en Facebook y Twitter durante la pandemia de Covid-19	229
Anexos	249
Fichas de la muestra de destinos	250

Amberes	250
Berlín	251
Bogotá	253
Buenos Aires	255
Ciudad del Cabo	257
Copenhague	259
Hangzhou	261
Linz	262
Málaga	263
Marrakech	265
Pekín.....	266
Sapporo	267
Seúl.....	268
Tianjin	270
Tokio	271
Turín	272

ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

1. Número de seguidores en Facebook	47
2. Número de seguidores en Twitter	47
3. Cartel de despedida de Visit Seoul en Twitter	48
4. Número de publicaciones en Facebook	49
5. Número de publicaciones en Twitter	49
6. Número de cuentas que siguen los destinos en Twitter	50
7. Índice de rendimiento de las publicaciones en Twitter	51
8. Tipos de posts utilizados en Facebook	51
9. Temática de los posts en Facebook	52
10. Imagen del tuit con más reacciones de Visit Berlin	53
11. Contenido de los tuits	54
12. Tipo de contenido en Twitter	55
13. Promedio de reacciones y comentarios en Twitter	55
14. Reacciones y tipos de posts en Facebook	56
15. Número de 'me gusta' en Twitter	57

PARTE I. TESIS DOCTORAL POR COMPENDIO DE PUBLICACIONES

La tesis doctoral que se presenta a continuación está fundamentada en el compendio de artículos publicados en revistas científicas de ámbito internacional entre los años 2018 y 2020. La temática de todos ellos versa sobre la gestión de la comunicación que realizan los grandes destinos turísticos de ámbito urbano a través de los medios sociales y cómo los mensajes que se publican a través de estos medios sirven para la interacción con los públicos. Los trabajos que conforman el cuerpo de la tesis y que se proponen para su evaluación tienen su referencia bibliográfica en:

• Pastor Marín, F. M., Paniagua Rojano, F. J., y Cabrera González, M. Á. (2020). La gestión de los medios sociales en los destinos turísticos según sus directores de comunicación. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 7 (13), p. 213-230. <https://doi.org/10.24137/raeic.7.13.10>

- **ISSN:** 2341-2690
- **Inicio:** 2014
- **Periodicidad:** Semestral
- **País:** España
- **Idioma:** español
- **Arbitraje:** Revisión por pares
- Latindex

Editores

- Universidade de Santiago de Compostela: Novos Medios (<http://novosmedios.gal/>)

Clasificación

- Ciencias sociales: Información. Documentación
- **IDR. Dialnet Métricas**
Impacto 2019: 0,110
Comunicación 2019: 50/59
- **CIRC: Clasificación Integrada de Revistas Científicas**
Ciencias Sociales C

- **Clasificación decimal universal: 659.3**
- **Criterios Latindex cumplidos: 38**

Otros catálogos

- Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)

• Pastor Marín, F. M. y Paniagua Rojano, F. J. (2020). El uso de Facebook como instrumento de comunicación en los grandes destinos urbanos internacionales.

Doxa Comunicación, 30, pp. 265-281. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a14>

- **ISSN:** 1696-019X
- **Inicio:** 2003
- **Periodicidad:** Semestral
- **País:** España
- **Idioma:** español
- **Arbitraje:** Revisión por pares doble ciego
- Latindex

Editores

- Universidad San Pablo-CEU

Clasificación

- Ciencias sociales: Información. Documentación
- **IDR. Dialnet Métricas**
Impacto 2019: 0,340
Comunicación 2019: 13/59
- **CIRC: Clasificación Integrada de Revistas Científicas**
Ciencias Humanas C
Ciencias Sociales B
- **Clasificación decimal universal: 316.77**
- **Criterios Latindex cumplidos: 33**

Otros catálogos

- Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)

• Pastor Marín, F. M. and Paniagua Rojano, F. J. (2020). The use of Facebook as a tourist communication tool in major international urban destinations. *Doxa Comunicación*, 30, pp. 265-281. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a14>

- **ISSN:** 1696-019X
- **Inicio:** 2003
- **Periodicidad:** Semestral
- **País:** España
- **Idioma:** español
- **Arbitraje:** Revisión por pares doble ciego
- Latindex

Editores

- Universidad San Pablo-CEU

Clasificación

- Ciencias sociales: Información. Documentación
- **IDR. Dialnet Métricas**
Impacto 2019: 0,340
Comunicación 2019: 13/59
- **CIRC: Clasificación Integrada de Revistas Científicas**
Ciencias Humanas C
Ciencias Sociales B
- **Clasificación decimal universal: 316.77**
- **Criterios Latindex cumplidos: 33**

Otros catálogos

- Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)

• Pastor Marín, F. M., Cabrera González, M. Á. y Paniagua Rojano, F. J. (2021). La comunicación de los grandes destinos urbanos internacionales en Twitter. *Vivat Academia*, 154, pp. 13-36. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1262>

- **ISSN-e:** 1575-2844
- **Inicio:** 1998
- **Periodicidad:** Trimestral
- **País:** España
- **Idioma:** español
- **Arbitraje:** Revisión por pares
- e-Dialnet
- Latindex

Editores

- Universidad Complutense de Madrid: Facultad de Ciencias de la Información

Clasificación

- Ciencias sociales: Sociología. Población. Trabajo social
- Ciencias sociales: Información. Documentación
- **IDR. Dialnet Métricas**
Impacto 2019: 0,309
Comunicación 2019: 19/59
Sociología 2019: 19/85
- **CIRC: Clasificación Integrada de Revistas Científicas**
Ciencias Sociales C
Ciencias Humanas D
- **Clasificación decimal universal: 378.4**
- **Criterios Latindex cumplidos: 38**

Otros catálogos

- Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)

• Pastor Marín, F. M. y Paniagua Rojano, F. J. (2021). Aportación de los medios sociales. En Sánchez-Amboage, E., Toural-Bran, C. y Puentes-Rivera, I, (Eds) *Viajar, entre lo real y lo virtual*. (pp. 104-129). Oporto: Editorial Media XXI

- **ISBN:** 978-989-729-220-0

• Pastor Marín, F. M. y Paniagua Rojano, F. J. (2021). La comunicación de los destinos turísticos internacionales en Facebook y Twitter durante la pandemia de Covid-19. En *Comunicación política y Covid-19 en América Latina: gobernantes, medios y ciudadanía. Cuaderno del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*

- **ISSN-e:** 1668-0227
- **Inicio:** 2000
- **Periodicidad:** Semestral
- **País:** Argentina
- **Idioma:** español
- **Arbitraje:** Revisión por pares
- e-Dialnet
- Latindex

Editores

- Universidad de Palermo (UP)

Clasificación

- Ciencias sociales: Ciencias sociales. Generalidades
- **CIRC: Clasificación Integrada de Revistas Científicas**
Ciencias Humanas D
- **Clasificación decimal universal: 659.125:82**
- **Criterios Latindex cumplidos: 30**

Otros catálogos

- Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN)

De esta forma, el trabajo responde a los requisitos señalados en el Reglamento de Doctorado de la Universidad de Málaga (UMA) cuenta con la autorización tanto de la Comisión Académica del Programa de Doctorado de Educación y Comunicación Social como del director y los tutores de la tesis para su presentación en el formato de compendio de publicaciones.

1.-INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

1.1.-Introducción

A partir de los años 80 del pasado siglo, el turismo, que se había desarrollado en muy diferentes espacios, empieza a tener un papel cada vez más importante en el ámbito urbano (Milano, 2019), hasta el punto de que se ha venido observando una paulatina turistificación de las ciudades, que han pasado de *location* a *destination*, utilizando la terminología inglesa. Así, la llamada urbanización del turismo (Mullins, 1997) es descrita como “el momento en que las ciudades se construyen en torno a la oferta y al consumo de una gran variedad de bienes y servicios de diversión, placer, relajación y recreación y no exclusivamente de necesidades básicas como la vivienda, el cuidado de la salud y la educación”. De este modo, las ciudades se han vuelto turísticas gracias a diferentes productos urbanos que han ido evolucionando y conformando el actual segmento de mercado denominado *city break* (o breve vacación en una ciudad, según el diccionario Collins).

En líneas generales, el turismo ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años y se ha convertido en una industria líder en todo el mundo. De hecho, el sector turístico se está imponiendo como uno de los mejores indicadores para medir la buena salud de la economía, tanto en los países desarrollados como en los emergentes. En 2019, justo antes del inicio de la crisis provocada por la pandemia de Covid-19, el turismo aportaba casi el 10,5% del producto interior bruto (PIB) mundial, generaba uno de cada diez puestos de trabajo y representaba aproximadamente el 30% de las exportaciones de servicios en todo el planeta (UNWTO, 2020).

En 2019 se registraron 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo, lo que supone un crecimiento del 4% con respecto al año anterior. Esta cifra se alcanzó dos años antes de lo que preveían las previsiones oficiales (UNWTO, 1998). No obstante, dentro de esta tendencia general de crecimiento es el turismo urbano, como ya se ha indicado, el segmento que está registrando un auge mayor en todo el mundo, por su capacidad para atraer turistas tanto por razones de ocio como de negocio, y se ha convertido en un elemento clave para la economía de las ciudades.

Esta tendencia en el sector turístico internacional ha sido causada por la revolución del transporte, que ha fomentado una democratización de los viajes y una disminución de los costes de movilidad entre ciudades. Este último cambio de rumbo ha permitido no solamente que las capitales entrasen con fuerza en las listas de deseos y de las motivaciones turísticas, sino también que ciudades y centro urbanos fuera de los circuitos turísticos más conocidos empezasen a entrar en la mira de las motivaciones turísticas internacionales.

Además, hay que tener en cuenta otros factores: la apertura de nuevos mercados, nuevos modelos de negocio y, por supuesto, la aparición y posterior desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en general e Internet en particular (Buhalis y Law, 2008). En cualquier caso, son los medios sociales, considerados como “el modus operandi del siglo XXI” (Lange-Faria y Elliot, 2012), los que han transformado la comunicación turística (Xiang y Gretzel, 2010; De San Eugenio 2011; Míguez, Mariné-Roig y Huertas, 2014; Munar y Jacobsen, 2014; Wichels, 2014; Paniagua y Huertas, 2018).

Esto ha sido así debido fundamentalmente a la gran capacidad que tienen los medios sociales de interacción y de creación de diálogo con sus públicos (Lim, Chung y A Weaver, 2012; Míguez et al., 2014; Altamirano y Túnñez López, 2016). De hecho, los medios sociales juegan un gran papel como fuente de información para el turista (Xiang y Gretzel, 2010; Miguéns, Baggio y Costa, 2008) y han contribuido a cambiar el paradigma de la comunicación, situando al turista en el centro, de forma que el turismo tradicional, organizado y uniformador, ha dado paso al turismo experiencial (De San Eugenio, 2011). Hoy, gracias a los medios sociales, los consumidores conversan entre sí, comparan información de los diferentes destinos turísticos y recomiendan o no sus experiencias (Giraldo y Martínez, 2017).

Los destinos turísticos comprenden una combinación perfecta de productos y servicios que hace que sean atractivos para ciertos viajeros (Buhalis, 2000). En consecuencia, en la comercialización es fundamental la promoción, que debe tener el propósito de informar, persuadir, incidir, recordar, comunicar y sensibilizar a los turistas actuales y futuros, así como atraer y conquistar su fidelidad (Cruz, 2005). En la consecución de estos objetivos tienen un papel determinante las tecnologías de la comunicación y la información. De hecho, el

turismo es uno de los sectores con una relación más estrecha con estas tecnologías.

La importancia de la imagen para los destinos turísticos

La imagen, por tanto, se ha convertido en un elemento fundamental a la hora de elegir un destino turístico (Crompton, 1992), ya que las experiencias que puedan tener los turistas en ese destino servirán de guía de recomendación para familiares, amigos y también para los contactos que puedan tener en los diferentes medios sociales. Así, resulta evidente que los medios sociales están jugando un gran papel como fuente de información de los turistas (Xiang y Gretzel, 2010; Miguéns, Baggio y Costa, 2008) contribuyendo a cambiar el paradigma de la comunicación.

Los destinos se benefician de estos medios en la fase previa al viaje, cuando buscan información sobre el lugar que van a visitar; durante el viaje mismo, cuando publican y comparten información; y al volver a sus hogares, cuando comparten las experiencias vividas (Mangold y Faulds, 2009; Mendes Thomaz, Augusto Biz y Gândara, 2013). De hecho, ya se habla de la aparición de un nuevo viajero, que ha decidido adquirir sus productos turísticos de forma directa y sin intermediarios (Buhalis y Law, 2008).

La elección de un destino supone un elemento de riesgo debido a la intangibilidad del propio sector. Hasta que no disfruta su experiencia en él, el turista no sabrá si ésta será buena o mala (Blain, Levy y Brent Richie, 2005). Este riesgo puede ser minimizado por las opiniones de otros turistas (Mill y Morrison, 2012; Mendes Thomas, Augusto Biz y Gândara, 2013), y sus valoraciones serán tenidas en cuenta más que las de las Oficinas de Marketing de Destino (OMD) (Xiang y Gretzel, 2010; Domínguez y Araújo, 2012). Esto es fundamental, ya que se ha demostrado que los usuarios tienden a otorgar una mayor importancia a las opiniones de terceros que a las de los organismos oficiales (Yoo y Gretzel, 2012; Holloway y Robinson, 1995; Shea et al., 2004; Kardon, 2007; Domínguez y Araújo, 2012). Ello se debe a que el boca a boca electrónico (EWOM, por sus siglas en inglés), que proviene de amigos y conocidos, genera una mayor influencia (Munar y Jacobsen, 2013; Ladhari y Michaud, 2015).

De esta forma, los medios sociales han ganado un gran protagonismo en los últimos años (Xiang y Gretzel, 2010) y ofrecen una excelente oportunidad para crear momentos de interacción, participación y compromiso (Da Cruz, Velozo y Falcao Soares, 2014). Así, actualmente los turistas pueden tomar sus decisiones basándose en la información que le ofrecen otros turistas que ya han visitado el destino previamente y no sólo por lo que puedan contarle los responsables de los destinos turísticos (Curty y Zhang, 2011). Además, cada vez con más frecuencia, los turistas publican algún tipo de información en los medios sociales sobre su experiencia vacacional, mostrando una actitud proactiva (Santo, 2014).

En este nuevo paradigma de la comunicación turística, los medios ofrecen a los turistas la oportunidad de opinar, puntualizar, pedir información sobre cualquier asunto, criticar su experiencia o alabarla, además de exponer sugerencias de mejora o conocer a otros turistas con gustos similares. Los turistas pueden así convertirse en líderes de opinión, por su capacidad para crear o destruir una reputación (Alvarado, 2012). De esta forma, estamos asistiendo a la reinención del proceso de planificación del viaje (Sanmartín, 2012). Siendo Internet el eje central de búsqueda, los medios sociales pueden ser la nueva “agencia turística” en la que se comparten las experiencias vividas. Por ello, se habla de un nuevo viajero, que ha decidido adquirir sus productos turísticos de forma directa y sin intermediarios (Buhalis y Law, 2008).

Paralelamente, los destinos turísticos están más necesitados que nunca de comunicar. La marca se ve ahora como un elemento propio de comunicación (Fernández-Cavia, 2011). Los territorios con una marca potente tienen más fácil atraer a los turistas, pero también a nuevos residentes o futuras inversiones (Morgan, Pritchard y Pride, 2011). Aunque un territorio no es un producto, la mayor parte de los estudios (Fernández-Cavia y Huertas, 2009) consideran que el *branding* también puede aplicarse a los territorios. De hecho, la marca-territorio es ahora lo que más identifica a un destino turístico (De San Eugenio, 2011). Es por ello que las OMD están haciendo cada vez un esfuerzo mayor para consolidar sus marcas con el objetivo de que los turistas se queden con la mejor imagen de estos destinos. El concepto de marca –entendida como conjunto de nombre, logotipo, símbolos y valores que tratan de representar la identidad de un territorio para crear una visión positiva entre sus posibles públicos (Huertas,

2014)- se encuentra así en un complejo proceso de adaptación de los consumidores (Giraldo y Martínez, 2017).

Los medios sociales: retos y oportunidades para los destinos

Los medios sociales ofrecen múltiples oportunidades a las instituciones turísticas (Xu, 2010) y contribuyen al establecimiento de la marca del destino (Domínguez y Araújo, 2012). Se trata de que ésta quede fijada en la mente de los turistas, ya que estos elegirán su lugar de vacaciones por la imagen que tenga del destino. Por ello, como explican Folgado, Oliveira y Hernández (2011), el destino intentará subrayar su carácter único mediante el uso de técnicas promocionales que busquen la creación de una marca fuerte y potente. En el éxito del destino jugará un papel importante la imagen de marca que de él tengan los turistas. Por lo general, los turistas tienen un conocimiento limitado de los destinos turísticos antes de visitarlos. Por tanto, si el destino tiene una imagen de marca fuerte y diferenciada, tendrá más posibilidades de ser incluido en el programa de viaje de los turistas (Beerli y Martín, 2002). Por ello, uno de los principales motivos para usar los medios sociales es mejorar la imagen de marca (Piñeiro, 2012).

La imagen de un destino turístico no deja de ser la percepción global que un turista tiene de él (Bigné, Isabel Sánchez y Sánchez, 2001). En este sentido, los medios sociales resultan ser unas magníficas herramientas para contribuir a la buena imagen del destino, facilitando la comunicación como un elemento bidireccional entre la organización y sus públicos (Fernández-Cavia y Huertas, 2014). Su uso permite no sólo saber lo que piensan los viajeros sino también que las OMD puedan entablar diálogo con ellos y abrir la puerta a relaciones futuras (Wigley y Lewis, 2012; Fernández-Cavia y Huertas, 2014; Mariné-Roig y Huertas, 2016). Por ello, los medios sociales ofrecen múltiples oportunidades a las instituciones turísticas (Xu, 2010) y contribuyen al establecimiento de la marca del destino (Domínguez y Araújo, 2012).

Lógicamente, este diálogo se crea con una buena gestión de los medios sociales, permitiendo los comentarios y contestándolos. Si sólo se usan las herramientas de forma unidireccional es imposible que se dé el diálogo (Míguez et al., 2014). No en vano, aunque los propios medios sociales, por su tecnología, tienen en sí mismos esa capacidad de interacción (Lovejoy y Saxton, 2012), para que ésta

sea efectiva es imprescindible que los gestores de los medios sociales las usen de forma correcta (Zhou y Wang, 2013). Sin embargo, desde su aparición, “los gobiernos a todos los niveles, utilizan Internet principalmente como tablón de anuncios electrónico para publicar su información, sin realizar un verdadero esfuerzo de interacción real” (Castells, 2001) y este modelo parece que se ha mantenido en el caso de la comunicación turística a través de los medios sociales (Martínez-Valerio, 2012). Por ello, algunos autores (Míguez et al, 2014; Martínez-Sala y Campillo-Alhama, 2018) señalan que las OMD no están aprovechando todo el potencial que los medios sociales tienen como herramienta para conseguir diálogo con sus públicos, pese a que el establecimiento de relaciones entre las OMD y los diferentes usuarios es quizá uno de los aspectos más trascendentes de los medios sociales (Altamirano y Túñez-López, 2016).

De esta forma, si bien es cierto que los medios sociales han ofrecido nuevas oportunidades, también han supuesto un reto importante para las instituciones turísticas, así como para los directores de comunicación y los propios gestores de los medios, que en poco tiempo se han tenido que adaptar a una realidad nueva y cambiante. Por lo general, las OMD se están adaptando a esta transformación con gran rapidez y profesionalidad, aunque debido a la celeridad con la que se producen estos cambios, en muchas ocasiones los destinos turísticos están usando los medios sociales sin saber bien en cuáles estar presentes o cuáles son los efectos de sus estrategias, de forma más intuitiva que estratégica (Hvass y Munar, 2012; Hays, Page y Buhalis, 2013).

Todavía hoy se usan estos medios para informar, sin dialogar (Fernández Cavia y Huertas, 2009), por miedo a las críticas o por la falta de formación (Huertas, 2014). Aun así, los medios sociales son el canal más importante que encuentran los DIRCOM -acrónimo de directores de comunicación- para dirigirse a sus públicos y la relevancia queda reflejada en la importancia que les otorgan los propios directores de comunicación. El 90,4% de los responsables de comunicación considera que los medios sociales son ya el canal más importante (Zerfass, Moreno, Tech, Vercic y Verhoeven, 2017), por delante de websites, periódicos online, eventos, canales de radio y televisión o periódicos tradicionales. De esta forma, la percepción de la importancia de los medios sociales ha pasado del 10% en 2007 a más del 90% una década más tarde. De

hecho, los destinos apuestan cada vez más por este tipo de comunicación, lo que ha conllevado incluso cambios en la estructura de la mayoría de los departamentos de comunicación y marketing de los destinos (Wilches, 2014). No en vano, el uso de los medios sociales obliga a los responsables de comunicación de los destinos a un continuo esfuerzo de actualización (Domínguez y Araújo, 2012) y ha provocado incluso cambios en la estructura de los departamentos.

Perfiles y competencias de los responsables de comunicación

La comunicación institucional se enfrenta a un escenario nuevo de relaciones entre marcas y audiencias, promovido por la globalización, Internet y la aparición de medios sociales online (Casado, Méndiz, y Peláez, 2013). Esto ha supuesto un desafío que desde inicios del siglo XXI ha exigido replantear la gestión de la comunicación institucional (López y Cuesta, 2012), definida como un proceso que incluye tres áreas: estructura organizacional, capital social y percepciones sobre la profesión (Grandien y Johansson, 2012).

En las organizaciones exitosas la comunicación no sólo forma parte de ella, sino que está ubicada en altas jerarquías y los responsables tienen poder de decisión (Invernizzi, Murtarelli y Romenti, 2014). Valarezo, Valdiviezo y Córdova (2015) sostienen que los directores deben formar parte de la coalición dominante. Como señalan Casado et al. (2013) ellos son los estrategas y responsables de la reputación. Los comunicadores en Estados Unidos no sólo ejercen roles estratégicos y operativos; tienen un alcance mayor en lo que respecta a estrategias y políticas corporativas (DeSanto, Moss y Newman, 2007).

En la década de 1920 existía la figura de consejero de relaciones públicas, quien mejoraba la imagen cuando había conflictos. En 1988 la Asociación «Empresas y Medios» propuso la figura del «*dircom*» (acrónimo de director de comunicación), quien hoy evoluciona a «*marcom*» y que fusiona comunicación institucional, marketing y publicidad (Valdiviezo y Valarezo, 2015). Los *dircoms* deben tener competencias en dirección y gestión estratégica, apoyados de un equipo profesional (Yeo y Sriramesh, 2009). Las competencias son los conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan para alcanzar objetivos (Gregory, 2008).

Los *dircoms* deben tener competencias en comunicación, marketing, relaciones públicas, imagen corporativa, tecnologías de la comunicación (Valarezo et al., 2015), economía y análisis de mercados (Vaquero, 2012). Además, deben generar confianza y tener habilidades de negociación (Varma, 2011). Necesitan ser capaces de visibilizar la importancia de su trabajo (M. de los Á. Moreno et al., 2014); en esto hay ciertos desafíos, porque cuando participan en foros no expresan sus verdaderas opiniones, ya sea porque no les permiten o porque no pueden (Hedman & Valo, 2015). Deben ser transparentes, veloces y creativos (López & Cuesta, 2012). Aunque la creatividad es estratégica para la solución de necesidades y el desarrollo de ventajas competitivas, en las relaciones públicas aún se cree que sólo sirve para cuestiones tácticas, artísticas o publicitarias (Estanyol & Roca, 2015).

Los equipos se enfrentan al desafío de formarse en competencias emergentes (Domínguez et al., 2012). El perfil debe ser polivalente, reforzado con formación continua (Valdiviezo & Valarezo, 2015). Tejedor Calvo & Cervi (2017) resaltan que las competencias basadas en tendencias se pueden adquirir pronto en cursos al ser temas que se vuelven obsoletos. Barrios (2014) sostiene que su profesión debe estar enfocada en su esencia: en conocer de periodismo para redactar correctamente, de marketing para crear contenidos y acciones promocionales; además de tecnologías y de la constitución que les rige.

Los departamentos en su mayoría están conformados por profesionales con licenciatura en comunicación o periodismo y con postgrado en comunicación, cuando los desafíos exigen la aparición de nuevos perfiles (Almansa & Godoy, 2012). Pero varias investigaciones señalan que la formación académica no es el factor más valorado para el liderazgo y el ejercicio de la comunicación institucional. En países de Europa Occidental, la mayoría de *dircoms* están altamente cualificados, son jóvenes con 39.9 años en promedio; pero se valora más la experiencia profesional y la minoría cumple con ello –más de 15 y 30 años de experiencia– (Fieseler et al., 2015). En España los *dircoms* no tienen competencias estratégicas y gerenciales para este cargo, a pesar de que la mayoría (73.46%) son doctores (Matilla, Cuenca-Fontbona y Compte-Pujol, 2017).

Ya Barrios (2014) expuso que existe la necesidad de reformular el rol de los distintos profesionales de la comunicación y su formación académica, debido a las Tecnologías de la Información y la Comunicación han cambiado el rol del receptor de los mensajes, y definió que el perfil que debe tener un comunicador debe sustentarse en una formación académica actualizada que incluya periodismo y marketing, sin olvidar el manejo de hardware y software. Así, los actores de la comunicación actual deben recibir formación continua y aprender rápidamente los nuevos recursos que van surgiendo.

Si bien muchas empresas de comunicación prefieren trabajar con profesionales freelance, es mejor que los *community managers* formen parte de la organización para la cual trabajan, ya que, al ser los responsables de gestionar la comunicación con los distintos públicos, es conveniente que se sientan comprometidos con la filosofía corporativa (Sánchez, 2012). Vaquero (2012) coincide con ello al mencionar que los encargados de desarrollar e implementar las estrategias online no sólo deben tener conocimiento profundo sobre la Web 2.0, sino que incluso deben ubicarse junto a la Alta Dirección o depender de ella directamente.

En este sentido, la función principal de la dirección de comunicación radica en elaborar y hacer ejecutar con eficiencia el plan estratégico de imagen del destino turístico. Para lograrlo, como señalaron Morales y Enrique (2007), este departamento debería participar activamente en el proceso estratégico global de la organización, convirtiéndose en un punto importante de referencia y apoyo de la dirección general, asegurándose de correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de identidad, conociendo como es vista dentro y fuera por todos sus públicos y su entorno, así como investigando sobre esa percepción y cómo afecta a los objetivos generales de la organización la imagen que todo ello genera.

El departamento de comunicación, el portal web y los medios online son las fuentes oficiales de información institucional. Si no hay planificación y control, la audiencia puede construir un posicionamiento inadecuado (Domínguez, Álvarez, y Martí, 2012). Los altos ejecutivos valoran más los medios tradicionales y prefieren difundir información unidireccional (Zerfass & Sherzada, 2015). Los portales funcionan como escaparates, porque predominan contenidos

informativos (Preciado-Hoyos & Guzmán-Ramírez, 2012) dirigidos a periodistas; además de los publicitarios

La comunicación turística aplica las doctrinas tradicionales de la comunicación organizacional, ya que ésta responde eficazmente a los objetivos institucionales y construye la institucionalización de una carrera especializada en la comunicación corporativa, ganando espacios profesionales propios (Aguilera et al., 2012). La comunicación institucional ha transformado su gestión desde la primera década del siglo XXI debido a los medios sociales, espacios donde las marcas y sus públicos dialogan, influyen y presionan entre ellos, generando contenidos inmediatos (López y Cuesta 2012). Para la mayoría de instituciones, tener presencia en los medios sociales digitales es parte fundamental de sus estrategias de comunicación y reconocen que su reto actualmente es saber cómo deben gestionar su presencia online (Viñarás y Cabezuelo, 2012).

A pesar de la amplia adopción de los medios sociales por parte tanto de los consumidores como de los proveedores turísticos en los últimos años, la práctica exitosa de manipular y administrar estos medios sigue siendo en gran parte desconocida para los profesionales y los académicos (Leung, Law, van Hoof y Buhalis, 2013). Aunque el estudio de los medios sociales en el contexto turístico es un área creciente de investigación (Lange-Faria y Elliot, 2012), hay pocos estudios sobre la aplicación de los medios sociales por parte de las organizaciones turísticas (Xiang y Gretzel, 2010; Hays et al., 2013; Huertas, Setó y Míguez, 2015) y los que existen se han centrado sobre todo en el aspecto cuantitativo, poniendo de manifiesto que los destinos turísticos cada vez usan más los medios sociales y de ahí la importancia de una buena coordinación; una coordinación que debe ir acompañada de la colaboración de todos los responsables de la creación de contenidos, y que estos aporten valor durante todo el proceso (Paniagua y Huertas, 2018).

Además, hasta el momento, los estudios realizados sobre el uso de los medios sociales por parte de los destinos turísticos sufren una serie de limitaciones metodológicas (Hays et al., 2013) debido, fundamentalmente, a la ausencia de métricas sólidas para capturar el compromiso social (Mariani, Mura y Di Felice, 2018). De esta forma, se hace imprescindible saber cuáles son las estrategias que usan los responsables de comunicación de los destinos turísticos para

comunicar sus marcas a través de los medios sociales a fin de que esta comunicación sea lo más útil posible para sus viajeros. Sólo conociendo qué se está haciendo con respecto a la gestión de los medios sociales podrá establecerse una perspectiva más amplia que apunte de forma real por la interacción con los turistas y viajeros.

Facebook y Twitter, los medios más utilizados en el sector turístico

El incremento del número de medios sociales se ha convertido en uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los destinos (Sotiriadis y Van Zyl, 2013). De todos ellos, Facebook sigue siendo en la actualidad el más utilizado. De hecho, la red fundada por Mark Zuckerberg en 2004 es uno de los sitios web más populares en todo el mundo y cuenta con más de 2.300 millones de usuarios activos mensuales (Facebook, 2018), lo que supone casi la mitad de la población conectada (Internet World Stats, 2018). Facebook se convierte así en una de las organizaciones de medios más grande de la historia (Rieder, 2013). Además, más de la mitad de los viajeros de todo el mundo utilizan Facebook para informarse (Observatorio de Redes Sociales, 2019).

Facebook es un elemento indispensable para la puesta en marcha de actividades de marketing (Stankov, Klauco, Vujicic, Vasiljevic y Dragicevic, 2016). También en el campo de la comunicación turística, Facebook ha demostrado tener una gran fortaleza ya que su uso se ha comprobado en cada una de las fases de la planificación del viaje, anteriormente descritas: antes del viaje mismo, cuando ayuda a inspirar a los turistas; apoyando la planificación y reserva, y como plataforma para contar las experiencias vividas en el destino (Sparkler, 2014). Es por ello que un discurso coherente en Facebook puede ayudar a los destinos a generar una mejor imagen de marca (Rodríguez, Llorente y García, 2012).

El microblogging es un sistema de comunicación que permite enviar mensajes de texto cortos a través de herramientas creadas específicamente para esta función. Su propósito es descubrir qué sucede en un momento dado, compartir información con otros usuarios y ofrecer enlaces a otros sitios web (Yayli, Bayram, y Bayram, 2011). Twitter es uno de los sistemas de microblogging más influyentes (Akehurst, 2009; Thelwall et al., 2011) y uno de los medios más populares (Kirilenko y Stepchenkova, 2014; Krikorian, 2013). De hecho, Twitter

se encuentra entre las tres plataformas de medios sociales más utilizadas por los hoteles de EEUU y operadores de restaurantes (Kim y Connolly, 2013).

Si bien en los últimos años ha registrado algún descenso, Twitter, con 330 millones de usuarios activos, sigue siendo uno de los medios sociales más influyentes y lucha por marcar tendencias (Fernández, 2019). Para ello, recientemente ha incluido la posibilidad de introducir múltiples fotos o gifs en los tuits, así como la opción de hacer encuestas, la eliminación del límite de caracteres para los mensajes privados o la ampliación del límite de caracteres a 280. Aunque otras redes sociales como Facebook e Instagram tengan mayor número de usuarios, lo viral que se hará un comentario en Twitter todavía no tiene competencia directa (Naveira, 2020).

En el ámbito turístico, se ha demostrado que Twitter puede ser particularmente susceptible al EWOM debido a su naturaleza viral. No obstante, se calcula que un tuit reenviado (retuiteado) por un usuario diferente alcanzará un promedio de mil usuarios registrados (Kwak et al., 2010). Debido a la influencia viral de los mensajes de Twitter, la identificación y el seguimiento de los comentarios de los clientes se ha convertido en una actividad especialmente valiosa, aunque el volumen masivo y la alta variación de los tuits en tiempo real provocan que sea una tarea lenta y costosa (Chiu et al., 2015; Claster et al., 2013). A pesar de que las empresas han comenzado a adoptar Twitter como una plataforma de marketing, debido a estos obstáculos, a menudo no logran obtener demasiados comentarios o establecer puntos de referencia competitivos a partir de estos datos disponibles (Philander y Zhong, 2016).

Con su gran base de usuarios y su alto compromiso, Twitter ha sido utilizado cada vez más por el sector turístico para la promoción, distribución, gestión de marketing, comunicación e investigación de mercado (Leung et al., 2013). Al estudiar el uso de los medios sociales por parte de la industria hotelera en Hong Kong, Chan y Guillet (2011) descubrieron que Twitter y Facebook eran los sitios sociales más utilizados. Igualmente, Twitter es uno de los medios sociales más utilizados por las OMD en sus estrategias de marketing. De hecho, Hays et al. (2013) indicaron que estos organismos generalmente publican con más frecuencia en Twitter que en Facebook.

La alta utilidad de los datos de Twitter para la investigación también se puede atribuir a su estructura de red abierta, que permite a sus usuarios elegir a quién quieren seguir sin pedir permiso (Kwak et al., 2010; Weng et al., 2010; Hargittai y Litt, 2012), aunque también existe ya la opción de eliminar o bloquear a seguidores no deseados. De este modo, Twitter se ha convertido en una "tubería global para compartir y transmitir información en tiempo real" (Wang et al., 2011, p. 34). Además, Twitter es un medio social apropiado para estudios de mercado (Kirilenko y Stepchenkova, 2014).

Entre las ventajas de la utilización de Twitter están la construcción de relaciones, la conveniencia de establecer contactos y las oportunidades de comercialización (Antoniadis, Vrana y Zafiroopoulos, 2014). El microblogging es una vía potencialmente rica para que las OMD exploren su estrategia de marca, ya que los clientes pueden usar Twitter para decirle a estos organismos que han tenido una gran (o decepcionante) experiencia (Yayli, Bayram, y Bayram, 2011). Al mismo tiempo, las organizaciones ven Twitter como una nueva e innovadora forma de acercarse, interactuar y comprender el comportamiento de millones de personas en todo el mundo (Hays et al., 2013). Sin embargo, Sevin (2013) investigó el uso de Twitter por parte de algunos destinos de EEUU. La investigación concluyó que se tiende a usar Twitter principalmente para compartir información sobre eventos y no se hace uso de la interacción ni de las capacidades que ofrece Twitter.

La crisis que lo ha cambiado todo

La situación turística ha cambiado radicalmente debido a la crisis generada por los efectos de la pandemia de Covid-19. En diciembre de 2019, un nuevo e infeccioso coronavirus (Covid-19) se desató en Wuhan, la ciudad más poblada del centro de China. Muy parecido al síndrome respiratorio agudo severo (SARS), la Covid-19 es una enfermedad transmitida por el aire que resulta muy contagiosa entre humanos. Este brote local pronto se convirtió pronto en una crisis de salud pública y sólo dos meses después de su aparición fue declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una pandemia mundial sin precedentes (Yang, Hongru y Xiang, 2020).

En marzo, primero Europa y posteriormente Estados Unidos se convirtieron en los nuevos epicentros de la pandemia y muchos países en todo el mundo empezaron a imponer restricciones a la movilidad humana cada más estrictas, con cuarentenas comunitarias, cierres temporales de negocios y confinamientos domiciliarios. El 23 de marzo ya se habían confirmado infecciones en un total de 190 países o territorios y un número exponencialmente creciente de casos sospechosos en todo el mundo (WHO, 2020). La Covid-19 ha demostrado ser una crisis de enorme magnitud y relevancia, que ha afectado a todos los ámbitos de la sociedad (Casero-Ripollés, 2020) y ha puesto en peligro el crecimiento económico de la mayor parte de los países del mundo, aunque ha afectado de forma especial al sector turístico, dada su dependencia de la movilidad y el transporte (Yang, Hongru y Xiang, 2020). No en vano, la demanda turística se encuentra entre las más sensibles a cualquier tipo de riesgo (Fuchs y Reichel, 2011).

De hecho, ante cualquier sensación de peligro, los turistas suelen modificar sus decisiones de viaje y cambiar de destino, especialmente si existe la posibilidad de contraer una enfermedad infecciosa (Araña y León, 2008). Esto ha sucedido en todas las crisis sanitarias detectadas en el siglo XXI. En 2002, el SARS generó advertencias sanitarias de no viajar a determinados países asiáticos y ello comportó la pérdida de miles de puestos de trabajo en el sector turístico (McKercher y Chon, 2004). Siete años más tarde, la pandemia de gripe A (H1N1) generó también un gran impacto en el turismo (Lee et al., 2012) y en 2012 el coronavirus (MERS.Cov) afectó especialmente al sector turístico de Corea del Sur y China (Joo et al., 2019).

En esta ocasión, los descensos han sido generalizados. De hecho, las llegadas de turistas internacionales cayeron un 70% a nivel mundial en los ocho primeros meses de 2020 con respecto al mismo periodo del año anterior (UNWTO, 2020). Esta caída representa 700 millones de turistas menos, y pérdidas por valor de 730.000 millones de dólares para el sector turístico mundial. Además, la crisis provocada por esta nueva pandemia ha afectado a la práctica totalidad de las estructuras sociales. Como explica Xifra (2020), la comunicación corporativa y las relaciones públicas también se han enfrentado a una situación inédita e imprevisible, de la que habrá que sacar conclusiones para el futuro. Así, las

oficinas de gestión de los destinos turísticos se han encontrado con el reto de tener que gestionar una correcta comunicación de crisis, que les ayude a generar confianza y seguridad (Oliveira y Huertas, 2019), a reforzar su imagen y reputación (Xifra, 2020) y a crear el deseo de visitar el país cuando sea permitido (Huertas, Oliveira y Giroto, 2020).

La gestión de la comunicación de crisis ha sido estudiada por numerosos investigadores desde diferentes puntos de vista. Muchos autores han definido el concepto de crisis, principalmente en el mundo empresarial (Villafañe, 1999; Marín Calahorro, 2008). La comunicación estratégica de crisis se conceptualiza como la gestión de comunicación para detectar o prevenir una crisis de forma proactiva, prepararse para la crisis, hacer frente a situaciones de crisis en curso, así como a las preocupaciones posteriores (Schwarz, 2016). En las crisis actuales, tienen una enorme importancia los medios sociales (Cristòfol, De San Eugenio-Vela y Paniagua-Rojano, 2020). Por ello, la cantidad de mensajes y participantes en conversaciones sobre una crisis se ha multiplicado (Thelwall y Stuart, 2007). En este sentido, son muchos los estudios que se han centrado en el uso y las funciones que los medios sociales pueden tener en la gestión de la comunicación de crisis y muy especialmente en la creación de comunidad para identificar situaciones de riesgo y resolverlas (Landau, 2011; Goolsby, 2010; Graham, Avery y Park, 2015; Gruber, Smerek, Thomas-Hunt y James, 2015; Jin, Liu y Austin, 2011; Lin, Spencer, Sellnow y Lachlan, 2016; Liu y Faustino, 2014; Schwarz, 2012; Utz, Schultz y Glocka, 2013; Van der Meer y Verhoeven, 2013, 2014; Wendling, Radisch y Jacobzone, 2013; Zhu, Anagondahalli y Zhang, 2017).

En medio de la incertidumbre generada por una pandemia, los medios sociales son fundamentales para la gestión de la comunicación (Veil, Buehner y Palenchar, 2011; Chew y Eysenbach, 2010). En este sentido, Gui et al. (2017) ya demostraron que los medios sociales, especialmente Twitter y Facebook, fueron clave para tomar las decisiones turísticas de los usuarios ante la pandemia del Zika en 2015. Las organizaciones deben responder a las crisis con una gestión de la comunicación de crisis exitosa (Boin y Lagadec, 2000), restaurando el orden normal y satisfaciendo las necesidades de información y las expectativas de los públicos a través de un uso efectivo de los medios

sociales. Recientemente, Huertas, Oliveira y Giroto (2020) han estudiado la gestión de la comunicación puesta en marcha por las oficinas nacionales de turismo (ONT) de España e Italia en la primera etapa de la pandemia, concluyendo que ninguno de estos organismos publicó contenidos relacionados con la categoría de comunicación sobre la crisis del Covid-19 en Twitter, pese a que se detectó un esfuerzo en comunicar sobre la gestión llevada a cabo y la protección de *stakeholders*.

De hecho, los medios sociales permiten a las organizaciones en momentos de crisis monitorizar las opiniones y los sentimientos de los públicos, destruir rumores, establecer relaciones favorables y mantener su credibilidad (Veil, Buehner y Palenchar, 2011). Como en otros muchos ámbitos, los medios sociales pueden jugar un importante papel en la comunicación de crisis relacionada con el turismo (Veil, Buehner y Palenchar, 2011), tanto en su uso por parte de las organizaciones que son creadoras de contenido como por parte de los públicos, seguidores o inactivos, que reciben y también difunden información (Liu, Austin y Jin, 2011).

Las organizaciones ya no controlan toda la gestión de la comunicación, tampoco en momentos de crisis, y los públicos se han convertido en protagonistas, participando activamente en la comunicación durante las crisis (Cheng, 2020; Romenti, Murtarelli y Valentini, 2014). Es lo que se llama boca a boca electrónico o *electronic word-of-mouth* (eWOM) (Colley y Collier, 2009; Cheng, 2020). La comunicación de crisis a través de los medios sociales es una comunicación más completa y útil para los usuarios (Gui et al., 2017) porque se crea no solo a través de la participación de todos los públicos sino también de la visión de las organizaciones. Los medios sociales han transformado la forma en que las organizaciones sanitarias o de cualquier tipo comunicaban a los públicos las enfermedades infecciosas y el riesgo que comportan (Vijaykumar, Jin y Nowak, 2015).

Así, los medios sociales tuvieron una función importante en la pandemia H1N1, que fue la primera en la era digital (Vijaykumar, Jin y Nowak, 2015). De hecho, Twitter registró más de dos millones de tuits durante esta pandemia en 2009 (Chew y Eysenbach, 2010). Por su parte, Gui et al. (2017) analizaron la comunicación durante la pandemia del Zika, concluyendo que muchos turistas

buscaron la información de residentes locales y de turistas que habían estado previamente en los destinos a través de los medios sociales. Pese a estas ventajas, numerosos estudios han concluido que las OMD no están aprovechando el potencial que estos medios ofrecen (Míguez et al., 2014; Martínez-Sala y Campillo-Alhama, 2018) y, de hecho, en muchos casos, los destinos usan los medios sociales de forma más intuitiva que estratégica (Hvass y Munar, 2012; Hays, Page y Buhalis, 2013).

1.2.-Estructura de la tesis

La tesis doctoral que se presenta es el resultado de una investigación iniciada en 2018 y concluida en 2021. Partiendo del estudio titulado 'City Tourism Performance Research', publicado en 2017 por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Federación Mundial de Ciudades Turísticas (WTCTF, por sus siglas en inglés), se ha sometido a estudio la comunicación corporativa de los grandes destinos urbanos internacionales a través de los medios sociales, teniendo en cuenta la opinión que de su propio trabajo tienen los responsables de la gestión de la comunicación en los Organismos de Marketing de los Destinos (OMD), el contenido desarrollado en al menos dos de los principales medios sociales (Facebook y Twitter) y cómo este contenido sirve para interactuar con los viajeros y turistas.

Para ello, en la primera parte de esta tesis se introducen y justifican diferentes conceptos que se desarrollan durante la exposición escrita, con objeto de enmarcar y clarificar el objeto de estudio. Además, se actualizan aquellos resultados de investigación alcanzados en los últimos años, en un campo tan cambiante como es el de la comunicación a través de los medios sociales, haciendo especial hincapié en la importancia que esta actividad tiene para la construcción de marca de los destinos turísticos. Igualmente, se analiza el papel que estos medios están teniendo en un momento tan complicado para el turismo como es el que estamos viviendo debido a la pandemia de Covid-19, que ha tenido efectos devastadores para el sector turístico.

Las páginas introductoras de la tesis doctoral se completan con el planteamiento de las hipótesis y objetivos generales de estudio, así como la metodología y

recursos empleados para alcanzar los resultados y conclusiones expuestos en los diferentes artículos. La Parte I concluye, precisamente con un apartado de conclusiones globales, en el que se plantean las propuestas de mejora de la comunicación turística en los medios sociales, así como las posibilidades de avance para la investigación futura.

Por otro lado, en la Parte II se presentan los textos de los artículos publicados en el formato de la tesis. Estos artículos se reproducen en el mismo orden cronológico en el que fueron publicados, ya que este orden coincide con el planteamiento expuesto anteriormente: en el primero de los artículos se analiza la gestión de la comunicación turística de los destinos urbanos a través de los medios sociales según sus propios responsables y a partir de ahí se estudia el contenido de Facebook y Twitter y cómo la crisis ha modificado la comunicación turística. Además, hay que tener en cuenta que el contenido de estos artículos, aunque relacionado, es autónomo, por lo que cada uno de ellos tiene su propia estructura, contenido y conclusiones.

Una bibliografía general, correspondiente a las referencias que se señalan en la primera parte del documento se reproduce en la Parte III. De esta forma, se amplía y actualiza la bibliografía que se refleja en los artículos publicados, como fundamento teórico de la presente tesis doctoral. Para terminar, en la Parte IV se reproduce, con el formato impuesto por las revistas científicas, los artículos propuestos para la validación de la tesis doctoral por compendio de publicaciones:

- Pastor Marín, F. M., Paniagua Rojano, F. J., y Cabrera González, M. Á. (2020). La gestión de los medios sociales en los destinos turísticos según sus directores de comunicación. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 7 (13), p. 213-230. <https://doi.org/10.24137/raeic.7.13.10>

- Pastor Marín, F. M. y Paniagua Rojano, F. J. (2020). El uso de Facebook como herramienta de comunicación turística en los grandes destinos urbanos

internacionales. *Doxa Comunicación*, 30, pp. 265-281.
<https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a14>

- Pastor Marín, F. M. and Paniagua Rojano, F. J. (2020). The use of Facebook as a tourist communication tool in major international urban destinations. *Doxa Comunicación*, 30, pp. 265-281. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a14>

- Pastor Marín, F. M., Cabrera González, M. Á. y Paniagua Rojano, F. J. (2021). La comunicación de los grandes destinos urbanos internacionales en Twitter. *Vivat Academia*, 154, pp. 13-36. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1262>

- Pastor Marín, F. M. y Paniagua Rojano, F. J. (2021). Aportación de los medios sociales. En Sánchez-Amboage, E., Toural-Bran, C. y Puentes-Rivera, I, (Eds) *Viajar, entre lo real y lo virtual*. Editorial Media XXI

- Pastor Marín, F. M. y Paniagua Rojano, F. J. (2021). La comunicación de los destinos turísticos internacionales en Facebook y Twitter durante la pandemia de Covid-19. En *Comunicación política y Covid-19 en América Latina: gobernantes, medios y ciudadanía. Cuaderno del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*

1.3.-Justificación

El turismo urbano es un fenómeno imparable y, de hecho, ya es la segunda opción de los turistas en todo el mundo después del tradicional segmento de sol y playa (High Value City Report, 2017). A ello han contribuido, como ya se han indicado, las nuevas tecnologías móviles, que han simplificado las reservas antes del viaje, y los medios sociales, que sirven de guía y facilitan la estancia. Sin embargo, hasta ahora no se han encontrado argumentos científicos, validados empíricamente, acerca de los efectos que la comunicación que se

gestiona por parte de las Organizaciones de Marketing de los Destinos (OMD) a través de los medios sociales tienen en los públicos potenciales (turistas, viajeros y visitantes) de los grandes destinos urbanos internacionales.

La marca de destino es un concepto que ha generado un cambio sustancial en la gestión de la comunicación de los destinos turísticos, ya que supone una asociación de unos atributos y unos valores emocionales a los territorios, los identifica y facilita la distinción entre ellos (Morgan, Pritchard y Piggot). Por ello, los destinos tratan de comunicar una identidad, una personalidad (Govers, Go y Kumar, 2009) y unos valores que impacten en las emociones de los usuarios, creen unas expectativas de calidad y de experiencia y generen una atracción por el lugar (Morgan, Pritchard y Piggot, 2003).

La mayoría de los destinos en la actualidad posee atractivos turísticos similares. Casi todos poseen una cultura única, un paisaje, un patrimonio, servicios de alojamiento y transporte, etc. Por ello, hoy más que nunca es imprescindible crear una identidad única que distinga a unos destinos de otros (Morgan y Pritchard, 2014), pero a pesar de lo que han indicado algunos autores un destino turístico no es un producto de consumo, por lo que las oportunidades que pueda ofrecerles el *branding* deben ser aplicadas de forma mucho más responsable. Las marcas más exitosas desde el punto de vista turístico son aquellas que se basan en una amplia investigación sobre los públicos y los intereses, que los incluyen en su creación y reciben toda su implicación, que estén bien comunicadas y que, a pesar de su evolución y los pequeños cambios que puedan generar, mantienen su esencia de su personalidad inalterada (Morgan y Pritchard, 2004).

En los últimos años se han realizado numerosos estudios sobre la conexión de las marcas de destino y los vínculos emocionales que estas establecen con los públicos. Los turistas diferencian los destinos por los aspectos emocionales y las relaciones que establecen con ellos más que por los aspectos racionales o los beneficios tangibles que les haya podido prometer el destino. Los medios sociales han revolucionado la comunicación de los destinos turísticos (Xiang y Gretzel, 2010; Huertas, 2014) debido a la credibilidad que las opiniones de otros usuarios generan en los turistas (Litvin, Goldsmith y Pan, 2008; Xiang y Gretzel, 2010; Leung van Hoof y Buhalis, 2013) y por las muchas potencialidades que

tienen para la comunicación de los territorios y sus marcas (Wigley y Lewis, 2012; Macnamara y Zerfass, 2012).

A través de los medios sociales los turistas pueden compartir sus experiencias de viaje y sus emociones (Henning-Thurau et al., 2014), lo que influye de forma directa en la parte emocional de los individuos y ayuda a la creación de una imagen de los destinos (Xiang y Gretzel, 2010). La participación y los comentarios de los turistas y viajeros a través de los medios sociales comportan la adhesión emocional a los destinos turísticos, a su identidad y a su marca. De esta forma, la aparición de los medios sociales ha ofrecido nuevas oportunidades y ha supuesto un enorme reto para las OMD y los gestores de comunicación de los destinos turísticos, que en poco tiempo han debido adaptarse a esta nueva realidad que está en constante cambio.

Si bien cada vez son más numerosas las investigaciones académicas sobre el uso de los medios sociales en el ámbito turístico y sobre la influencia que estos puedan tener en la comunicación de la marca de los destinos (Munar, 2011; Huertas, Setó y Míguez, 2015), no existen investigaciones en profundidad sobre el uso de los medios sociales por parte de los destinos turísticos de carácter urbano, pese a que, como se ha visto, este tipo de segmento turístico el que más ha crecido en todo el mundo en los últimos años.

De hecho, ni si quiera el estudio titulado 'City Tourism Performance Research' (UNWTO/WTCF, 2017), que, como se verá, sirve de muestra para esta tesis, recoge la importancia de los medios sociales en la gestión de este tipo de destinos, pese a incluir una serie de buenas prácticas realizadas por los destinos urbanos para que sirvan de ejemplo a otros territorios similares.

2.-HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Los principales objetivos de esta tesis doctoral son, por un lado, identificar el uso que los destinos turísticos urbanos hacen de los medios sociales como instrumentos de comunicación y, por otro, conocer cómo estos medios influyen en las decisiones turísticas de los potenciales viajeros y en la construcción de la imagen de marca de estos destinos; todo ello con la finalidad de obtener recomendaciones prácticas de utilidad para los grandes destinos internacionales sobre el uso de los medios sociales.

Así, pues esta tesis se propone profundizar en la utilización que los destinos turísticos urbanos representativos de las diferentes regiones en las que la Organización Mundial del Turismo (OMT) divide el planeta realizan de los medios sociales. Se parte de la hipótesis de que muchos de los destinos hacen un uso de estos medios más intuitivo que estratégico, porque está de moda, aporta prestigio o simplemente porque el resto de los destinos lo hacen. En general, partimos de la hipótesis de que los destinos turísticos desconocen todas las potencialidades participativas de los medios sociales y los utilizan únicamente con finalidades promocionales y sin una planificación estratégica organizada y consensuada. Por ello, esta tesis puede servir de ayuda para mejorar las utilidades que los destinos turísticos urbanos hacen de los medios sociales y crear y difundir sus marcas de una forma más efectiva y participativa.

Por otra parte, desde la perspectiva de la recepción de estas tecnologías por parte de los usuarios, esta tesis se propone también analizar la influencia que los medios sociales ejercen sobre los potenciales públicos y cuáles son los mensajes que generan más interactividad o que mejor ayuden a la generación de imagen de marca del destino. No en vano, uno de los objetivos principales de esta tesis es la transferencia de conocimiento para la mejora de la práctica de la comunicación de los destinos turísticos urbanos.

Para ello, es necesario descifrar primero cómo el uso de los medios sociales puede influir en la mejora de la imagen de los destinos. Dada la importancia que la comunicación 2.0 adquiere en la actualidad en el sector turístico, ya se han realizado diferentes estudios sobre este asunto, pero ninguno enfocado a la forma en la que los destinos urbanos internacionales gestionan este tipo de

comunicación. Así pues, la presente tesis analiza la comunicación 2.0 desde su uso, efectividad e influencia en los receptores o usuarios, así como en la forma en la que los destinos la utilizan para mejorar su imagen de marca y atraer a un mayor número de visitantes.

2.1.-Hipótesis

H1: Los destinos turísticos de carácter urbano no están aprovechando todas las potencialidades participativas que los medios sociales ofrecen y los utilizan únicamente con finalidades promocionales, sin una verdadera planificación estratégica, organizada y consensuada, por lo que requieren una planificación de su estrategia para fortalecer su imagen de marca y su reputación.

H2: Los usuarios y los turistas utilizan cada vez más los medios sociales para buscar información antes de decidir un viaje, para programar sus vacaciones y para compartir imágenes o experiencias, por lo que estas herramientas se convierten en una influencia importante en la toma de sus decisiones y, por tanto, en la construcción de la imagen de marca de los destinos.

H3: El uso de los medios sociales en los destinos urbanos es similar en todas las partes del mundo y, por tanto, no hay grandes diferencias en la gestión que realizan los destinos de estas herramientas ni en los mensajes que publican en las diferentes regiones del mundo.

2.2.-Objetivos

Objetivos generales:

- 1.- Analizar la estrategia de comunicación planificada por los principales destinos urbanos del mundo a través de los medios sociales.
- 2.- Proponer mejoras en las estrategias y en los recursos utilizados en esta comunicación por parte de los gestores de los destinos.

Objetivos específicos:

- 1.- Analizar el trabajo de los directores de comunicación de las Organizaciones de Marketing de Destino (OMD) de los grandes destinos urbanos con respecto a los medios sociales.
- 2.- Identificar las estrategias de las OMD de estos destinos en los medios sociales.
- 3.- Determinar el interés que generan los contenidos de estos medios sociales en los viajeros y visitantes.
- 4.- Reconocer qué información demandan estos viajeros y visitantes cuando usan los medios sociales.
- 5.- Establecer las estrategias que las OMD deben adoptar para mejorar su comunicación a través de los medios sociales.
- 6.- Proponer un plan para un mejor uso de los medios sociales utilizados por los principales destinos turísticos urbanos.

3.-METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La controversia acerca de la metodología adecuada en la comunidad científica ha acompañado a las ciencias sociales desde su institucionalización en el siglo XIX. Algunos autores defienden la unidad de la ciencia y sugieren que la sociología ha de usar el mismo método que el empleado por la física, que es la más exacta de las ciencias naturales. Otros, por el contrario, mantienen la necesidad de buscar métodos propios para las ciencias sociales (Busquet Durán y Medina Cambrón, 2017).

Sin desconocer el aporte que las ciencias naturales suponen en la investigación comunicativa, en esta tesis doctoral se han diseñado metodologías que se ajustan más a la segunda percepción. En este sentido, la investigación sobre la gestión de la comunicación en los medios sociales por parte de los grandes destinos turísticos urbanos se desarrolló con diferentes metodologías en cada uno de los artículos, como se explica de manera general a continuación. En total, se han empleado tres técnicas de investigación: dos cualitativas (observación y entrevista) y una cuantitativa (análisis de contenido). Se parte de la premisa de que los dos tipos de técnicas son compatibles y complementarias, como sostienen Busquet Durán y Medina Cambrón (2017).

La investigación para esta tesis incluye como objeto de estudio los 15 destinos turísticos urbanos incluidos en el estudio realizado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Federación Mundial de Ciudades Turísticas (WTCTF, por sus siglas en inglés) y titulado 'City Tourism Performance Research' (UNWTO/WTCTF, 2017). El estudio recoge los casos de éxito y las buenas prácticas realizadas por estos destinos con la idea de que sirvan de ejemplo al resto de los destinos urbanos del mundo, basándose en los siguientes factores identificados por la OMT como imprescindibles para que una ciudad tenga éxito desde el punto de vista turístico: visión a largo plazo y planificación estratégica, colaboración público-privada, apoyo económico, autenticidad, compromiso con la comunidad, inversión para el mantenimiento de la herencia cultural, desarrollo de productos, eventos, política de desarrollo sostenible y tecnología.

Así, el estudio analiza los casos de las ciudades de Buenos Aires (Argentina), Linz (Austria), Amberes (Bélgica), Pekín, Hangzhou y Tianjin (China), Bogotá (Colombia), Copenhague (Dinamarca), Berlín (Alemania), Turín (Italia), Sapporo y Tokio (Japón), Marrakech (Marruecos), Seúl (Corea del Sur) y Ciudad del Cabo (Sudáfrica). Además, por el interés de vincular la actividad investigadora y la producción científica con el entorno de la Universidad de Málaga y la ciudad en la que se asienta, en la que el sector turístico juega un importante papel en su economía, se ha incluido también este destino en el estudio. Esta elección se hace aún más pertinente por cuanto Málaga es actualmente el destino urbano que más crece de España tras registrar una completa transformación de su oferta turística y cultural. No en vano, Málaga fue elegida por la Comisión Europea como Capital Europea de Turismo Inteligente 2020, título que se ha prorrogado durante los nueve primeros meses de 2021 debido a la pandemia provocada por la Covid-19.

En primer lugar se ha realizado una revisión bibliográfica relacionada con los objetivos específicos a fin de, con esta base, aplicar la investigación de datos primarios, con enfoque mixto a través de diversas técnicas, como cuestionarios, observación y análisis de contenidos, que permitan realizar la comparación entre los diferentes destinos. El estudio tiene así un carácter longitudinal para estudiar cómo estos destinos desarrollan su comunicación a través de los medios sociales (Facebook y Twitter), apoyándonos en distintas herramientas de internet para la recopilación de información.

El primer objetivo de esta tesis era conocer cómo los grandes destinos turísticos internacionales gestionan su comunicación y especialmente el uso de los medios sociales con el fin de que esta comunicación sea útil. Además, se pretendía analizar el trabajo de gestión de los responsables de comunicación, cuáles son sus funciones, qué tareas concretas llevan a cabo y qué valoración hacen de su presencia en la red para finalmente ofrecer una propuesta de actuación.

En definitiva, antes de analizar los casos de uso concreto, se trataba de estudiar la planificación de la comunicación digital de los destinos turísticos según el punto de vista de sus responsables. Para conseguirlo, se ha optado por el uso de una metodología cualitativa que permita dar respuestas en profundidad a las

cuestiones planteadas: la entrevista a los directores de comunicación de destinos objeto de nuestro estudio.

Las entrevistas fueron realizadas, según la disponibilidad del entrevistado por teléfono o por correo electrónico, con preguntas en torno a funciones y estructura organizacional, presencia del destino en los medios sociales, uso interactivo y relacional y credibilidad e impacto de los medios sociales. Finalmente, accedieron a responder 9 destinos, lo que supone una tasa de respuesta del 56% sobre el objetivo inicial. Los entrevistados fueron M. A. (Turín), G. F. (Pekín), R. D. (Buenos Aires), E. M. (Linz), J. H. (Málaga), T. E. S. (Copenhague), Z. J. (Hangzhou), S. V. M. (Amberes) e I. C. (Bogotá), que aparecen citados en este texto como E.1, E.2, E.3, E4, E.5, E.6, E.7, E8, y E.9.

Ya Bulchard et al. (2012) señalaban la necesidad de realizar entrevistas en profundidad a directores de comunicación y gestores de los medios sociales para conocer cómo gestionaban su uso. Precisamente, para conocer las estrategias comunicativas y de contenido que poseen las Organizaciones de Marketing de Destino (OMDs) y las estrategias que dan a los gestores de los medios sociales, ya se realizaron una serie de entrevistas en profundidad a los directores de comunicación de los destinos mencionados anteriormente. A todos ellos se les envió un cuestionario, entre los meses de enero y febrero de 2019. El guion se estructuró en cuatro bloques de preguntas abiertas -funciones y estructura organizacional, presencia del destino en los medios sociales, uso interactivo y relacional y credibilidad e impacto de los medios sociales- con el objetivo principal de conocer cómo los grandes destinos turísticos urbanos internacionales gestionan su comunicación y especialmente el uso de los medios sociales, con el fin de que esta comunicación sea útil.

Igualmente, para este trabajo de investigación se considera de gran importancia el uso del análisis de contenido, entendido, según la definición de Piñuel (2002), como “un conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se

han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior”.

Según Krippendorff (1990), “el análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto”. La elección de esta metodología está condicionada por su idoneidad para afrontar investigaciones cuantitativas sobre textos escritos y permite el establecimiento de inferencias fiables sobre el contexto de las noticias (Krippendorff, 2002) y sobre sus condiciones de producción y recepción. Asimismo, su utilidad para recopilar, procesar y evaluar grandes cantidades de información (Sánchez, 2005) y su frecuente utilización en la descripción de los componentes de los mensajes mediáticos (Igartua, 2006), hacían de él el método de indagación más apropiado para nuestro trabajo

Tras esta primera fase, se buscaba analizar el uso concreto que los destinos hacen de los medios sociales., ya que hasta el momento la mayoría de las investigaciones realizadas sufren una serie de limitaciones metodológicas (Hays et al., 2013) debido, fundamentalmente, a la ausencia de métricas sólidas para capturar el compromiso social (Mariani, Mura y Di Felice, 2018). A fin de cerrar esta brecha de investigación, llevamos a cabo un estudio con el objetivo de explorar cómo las oficinas de marketing de grandes destinos urbanos están empleando estratégicamente Facebook como herramienta de comunicación turística, ilustrar los diversos grados de uso de esta red social por parte de las ciudades estudiadas, analizar cuáles son los factores que contribuyen a una mayor participación de los turistas o potenciales visitantes e identificar casos de buenas prácticas en el uso de Facebook por parte de estos destinos. Se trata, en definitiva, de conocer qué contenidos generan más reacciones e interactividad entre los turistas.

En primer lugar, la investigación se centró en Facebook porque esta red es actualmente la que cuenta con un mayor número de seguidores en todo el mundo. Partimos de la hipótesis de que los destinos están usando esta red social más de forma intuitiva que estratégica, trabajando poco la interacción con sus públicos y más como lugar de información turística que como punto de encuentro para el diálogo.

Para conseguir los objetivos propuestos, el presente estudio analizó los posts publicados por los perfiles oficiales de Facebook de los 16 destinos anteriormente citados, publicados entre los meses de febrero y abril de 2019. Como técnica metodológica, se propone el análisis de contenido de las páginas oficiales de estos destinos en Facebook. Esta técnica se considera la idónea para para afrontar investigaciones cuantitativas sobre textos escritos, una práctica de larga tradición en el los estudios periodísticos; ya que permite el establecimiento de inferencias fiables sobre el contexto de las noticias (Krippendorff, 2002) y sobre sus condiciones de producción y recepción; y se considera de mayor utilidad para para recopilar, procesar y evaluar grandes cantidades de información (Orellana y Sánchez, 2006) y su frecuente utilización en la descripción de los componentes de los mensajes mediáticos (Igartua, 2006).

Se estudiaron un total de 2.217 posts a través de la herramienta Fanpage Karma (www.fanpagekarma.com) clasificados por su tipología (fotografía, estado, vídeo o enlace) y según también el número de 'me gusta' recibidos, las comparticiones y comentarios de los usuarios. Posteriormente, se realizó un análisis de contenido de los atractivos turísticos y de los valores emocionales de la marca (patrimonio tangible, paisaje, agenda, clima, naturaleza, servicios, ocio, mensajes institucionales, patrimonio intangible, deporte, negocios, información no turística y tecnología) más mencionados o comunicados por las OMD, relacionándolos con los posts que generaban más reacciones.

Una investigación similar se hizo con Twitter. En este caso, sin embargo, de los 16 destinos finalmente solo fueron analizados 13, ya que Sapporo nunca tuvo cuenta en esta red social, Amberes la cerró en marzo de 2019 y Seúl hizo lo propio en agosto de ese mismo año, pese a tener casi 25.000 seguidores, lo que evidencia que hay un debate abierto sobre el uso de esta red por parte de los destinos turísticos.

Como técnica metodológica, se volvió a realizar el análisis de contenido de las cuentas oficiales de estos destinos, que, como indicaron Castelló et al. (2014, p. 35), es una herramienta idónea para estudiar y analizar el comportamiento y la actividad de las cuentas sociales en Twitter, así como la interacción de los usuarios con las mismas. Primero se analizaron aspectos como el número de

seguidores y seguidos por las diferentes cuentas, así como el potencial de influencia de los perfiles oficiales de los destinos. Posteriormente, se recogieron datos del número de tuits publicados, hashtags o etiquetas usados y el índice de rendimiento, además del número de 'me gusta' y la media de los retuits recogidos por cada tuit publicado.

Por último, se estudió la interacción de los tuits, el porcentaje de las conversaciones generadas o el índice de compromiso de los usuarios con las cuentas. Para el monitoreo de los datos se volvió a usar la herramienta Fanpage Karma, que ya había sido utilizada en investigaciones anteriores (García Mogedas, 2015; Olabe y Márquez López, 2019) por su capacidad para medir aspectos en el uso de los medios sociales, como la presencia y actividad de las diferentes cuentas, los niveles de interacción entre los perfiles y los usuarios y las reacciones de estos. En total se analizaron 669 tuits publicados entre los meses de septiembre y octubre de 2019 por las cuentas oficiales de Twitter de los destinos anteriormente mencionados.

Como ya se hiciera con Facebook, se realizó un análisis de contenido de los atractivos turísticos y de los valores emocionales de la marca (patrimonio tangible, paisaje, agenda, clima, naturaleza, servicios, ocio, mensajes institucionales, patrimonio intangible, deporte, negocios, información no turística y tecnología) más mencionados o comunicados por las oficinas de marketing de los destinos (OMD), relacionándolos con los tuits que generaban más reacciones.

El 31 de enero de 2020 se confirmó el primer caso de Covid-19 en España. Este nuevo virus, que se había desatado en Wuhan (China) en diciembre de 2019, es una enfermedad transmitida por el aire que resulta muy contagiosa. De hecho, este primer brote local pronto se convirtió en una crisis de salud pública y, sólo dos meses después de su aparición, fue declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una pandemia mundial sin precedentes (Yang, Hongru y Xiang, 2020).

En marzo, primero Europa y posteriormente Estados Unidos se convirtieron en los nuevos epicentros de la pandemia y muchos países en todo el mundo empezaron a imponer restricciones a la movilidad humana cada más estrictas,

con cuarentenas comunitarias, cierres temporales de negocios y confinamientos domiciliarios. El 23 de marzo ya se habían confirmado infecciones en un total de 190 países o territorios y un número exponencialmente creciente de casos sospechosos en todo el mundo (WHO, 2020).

La Covid-19 ha demostrado ser una crisis de enorme magnitud y relevancia, que ha afectado a todos los ámbitos de la sociedad (Casero-Ripollés, 2020) y ha puesto en peligro el crecimiento económico de la mayor parte de los países del mundo, aunque ha afectado de forma especial al sector turístico, dada su dependencia de la movilidad y el transporte (Yang, Hongru y Xiang, 2020). No en vano, la demanda turística se encuentra entre las más sensibles a cualquier tipo de riesgo (Fuchs y Reichel, 2011).

Por eso, se consideró relevante conocer si las OMD habían cambiado su forma de actuar en los medios sociales y cómo estaban empleando Twitter y Facebook en la primera etapa de la crisis generada por la Covid-19. Para conseguir los objetivos propuestos, el estudio planteó un nuevo análisis de las publicaciones realizadas en Twitter y Facebook por las cuentas oficiales de una muestra de 16 destinos, publicados entre el 25 de febrero y el 25 de abril de 2020, coincidiendo con la primera oleada de la pandemia de coronavirus.

En esta ocasión se estudiaron un total de 1.695 posts de Facebook y 925 tuits, primero utilizando la herramienta Fanpage Karma y después, como en los casos anteriores, se analizaron aspectos referidos a aspectos como el número de publicaciones por cada destino, hashtags o etiquetas usados, además del número de reacciones generadas. Posteriormente, se realizó un análisis de contenido de los atractivos turísticos y de los valores emocionales de la marca, relacionándolos con las publicaciones que generaban más reacciones.

4.-PRINCIPALES RESULTADOS

La relevancia de la comunicación es asumida por los grandes destinos urbanos internacionales y, de hecho, todos los destinos analizados tienen un departamento propio de Comunicación, que depende de la dirección y participa del proceso estratégico. La estructura puede variar de un destino a otro, aunque todos asumen las funciones de relaciones con la prensa, la comunicación corporativa, el diseño gráfico y el marketing.

En los últimos años se ha producido un notable avance en cuanto a la formación de los responsables de comunicación. En los destinos urbanos los directores de Comunicación son profesionales formados en estos ámbitos y todos se sitúan a las órdenes de la dirección general, con responsabilidades sobre el diseño, la coordinación y preparación de estrategias, las diferentes publicaciones, el liderazgo de los equipos y el asesoramiento de los dirigentes políticos que tienen competencia sobre el turismo. Además, todos tienen responsabilidad sobre la gestión de los medios sociales, pero no sobre la marca.

La gestión de los medios, en cualquier caso, sigue siendo dispar. Todos los destinos cuentan con un equipo dedicado a la gestión de los medios sociales, aunque algunos lo tienen externalizado. Por lo general, estos equipos están formados por entre dos y seis personas. El perfil del gestor de medios sociales es variado, aunque mayoritariamente tienen estudios relacionados con comunicación y marketing, completados con cursos de medios sociales, *community manager*, gestión web, etc.

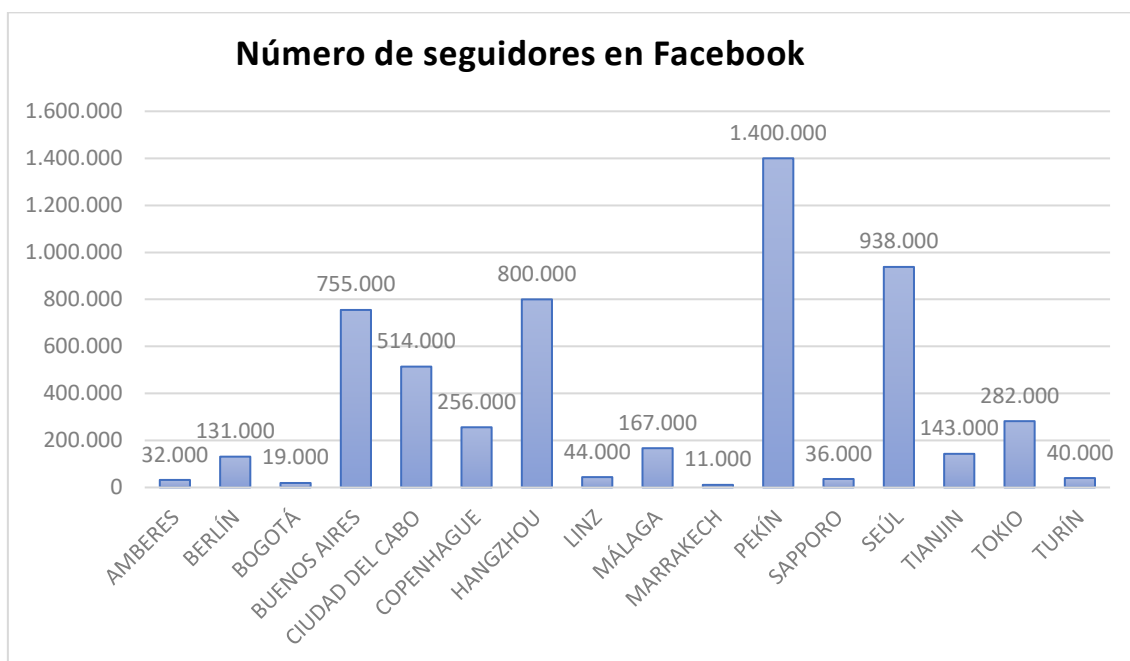
Según sus propias declaraciones, los responsables de la comunicación turística suelen ser unos grandes convencidos de la importancia de los medios sociales y casi todos ven beneficios claros en su uso: visibilidad, interacción, construcción de la imagen del destino, compromiso y generación de comunidad, aunque no tanto de la mejora de la reputación de marca. A pesar del incremento de *fake news* que se ha dado en los últimos años en el ámbito de los medios sociales, los *dircom* de los destinos urbanos no ven grandes riesgos en la utilización de los medios sociales debido al uso indebido de los datos o los comentarios críticos.

Sobre los motivos por los que están en los medios sociales, la mayoría de los profesionales de la comunicación de los destinos turísticos admite que es por difundir información sobre el territorio o la marca, aunque cuando se les pregunta por estos contenidos la marca pasa a un tercer lugar, tras los atractivos turísticos o la agenda. También son motivos para estar presentes estar a la vanguardia, conocer las opiniones de los viajeros, facilitar su participación o promover la fidelización. Además, se confirma la hipótesis con la que se empezó la investigación: casi la mitad de los destinos están en redes sociales “porque todos lo hacen”.

En cualquier caso, coinciden en la importancia de los medios sociales como instrumentos de comunicación y mantienen que sus organizaciones apuestan por el desarrollo digital como estrategia de penetración en el mercado. Además, resaltan la apuesta por la tecnología vinculada a soluciones que aporten un valor y mantienen que registrar la cantidad de información, analizarla y utilizarla será la clave para la supervivencia de los destinos. En este sentido, es un objetivo generalizado buscar una interacción; para ello –reconocen- los medios sociales son de gran utilidad, ya que permiten gestionar la imagen de la organización y del destino y proporcionan información de los viajeros, sus gustos y necesidades, la satisfacción o la fidelidad.

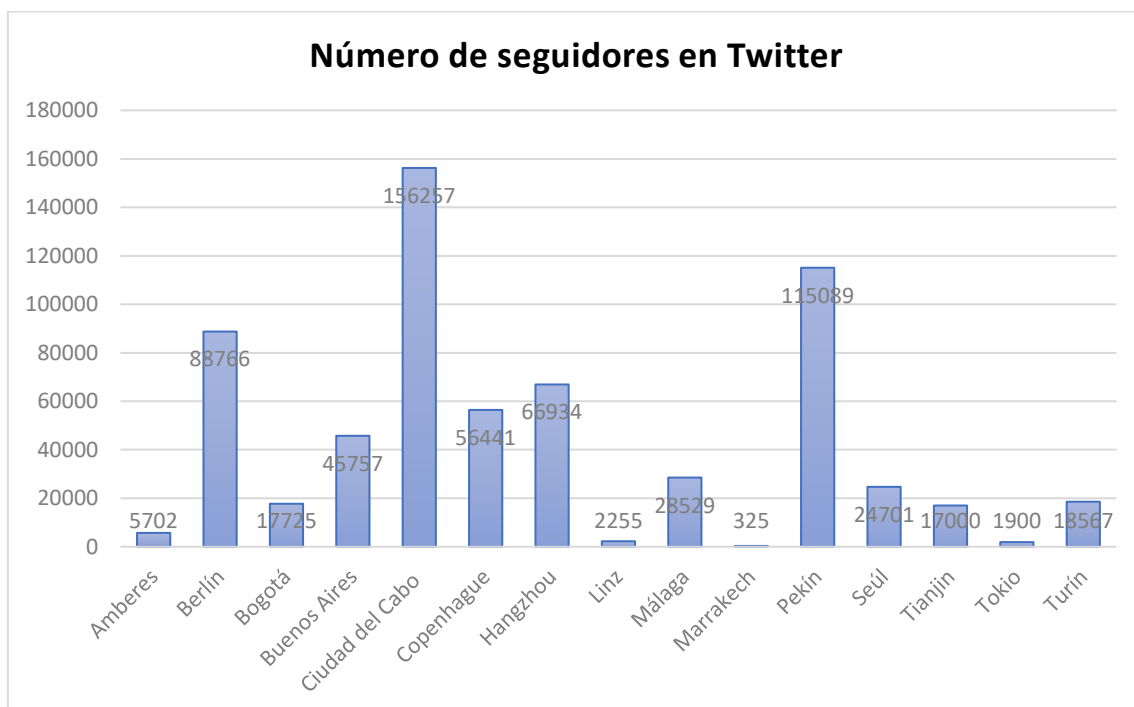
Pese a ello, admiten que aprender a usar los medios sociales no ha sido un proceso fácil y siguen encontrando dificultades a la hora de obtener la información. Tampoco está claro el número de seguidores/fans que quieren conseguir e incluso la mitad de los entrevistados no terminan de ver si los esfuerzos realizados en medios sociales están siendo compensados. Más de la mitad de los *dircom* ve en el bajo coste de los medios sociales un importante atractivo para apostar por esta forma de comunicación. En cualquier caso, dicen que no es el económico el principal motivo y destacan que sus organizaciones tienen una cultura corporativa participativa, dan gran importancia al uso de los medios sociales, no temen las interacciones y facilitan los recursos necesarios para tener una presencia activa. La presencia de los destinos turísticos en medios sociales se canaliza de forma mayoritaria a través de Facebook y Twitter, aunque hay notables diferencias entre ambos medios.

Gráfico 1.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2.



Fuente: elaboración propia.

Si bien Facebook y Twitter son los medios sociales más utilizados por los destinos turísticos, las diferencias de uso son bastante grandes. De hecho, Facebook es utilizado por todos los destinos analizados, pero sólo trece usan Twitter, ya que Sapporo nunca tuvo cuenta en esta red social, Amberes la cerró en marzo de 2019 y Seúl hizo lo propio en agosto de ese mismo año, pese a tener casi 25.000 seguidores, lo que evidencia que el debate sobre el uso de la principal red de *microblogging* entre los destinos turísticos sigue abierto.

Ilustración 3.



Cartel de despedida de Visit Seoul en Twitter.

Las diferencias entre los dos medios sociales se manifiestan en casi todos los elementos analizados. Así, en Facebook los destinos tienen un total de 5.568.000 seguidores, lo que supone una media de 348.000 fans. Por su parte, estos mismos destinos tienen en Twitter 642.948 seguidores, lo que supone una media de 42.863 por cada uno de los destinos. La actividad en Facebook es también mucho mayor que en Twitter. En el periodo analizado los destinos publicaron un total de 2.217 posts, lo que supone una media de 138,5 posts por cada uno de los destinos. Sin embargo, sólo publicaron 669 tuits, lo que supone un promedio de 56 tuits.

Gráfico 4.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 6.



Fuente: elaboración propia.

La imagen tiene una importancia capital. La gran mayoría de los posts publicados en Facebook utilizan imágenes (sean fotos o vídeos). Además, todos los destinos, excepto Sapporo utilizan este recurso, por lo que puede afirmarse que el 93,5% de los destinos hacen uso de las imágenes para sus publicaciones en Facebook. Igualmente, en Twitter se evidencia también que la mayoría de los destinos analizados hacen uso de las imágenes para llamar la atención de sus públicos. Así, la mayoría de los tuits van acompañados de una imagen (el 37,7% del total), si bien existen notables diferencias entre los diferentes perfiles, siendo los destinos chinos los que se sitúan a la cabeza en este aspecto.

Por contenido, tanto la mayoría de los posts como de los tuits publicados por los destinos turísticos se refieren a patrimonio tangible, seguido por los de paisaje, agenda, clima y naturaleza. A mayor distancia se encuentran los posts sobre servicios, ocio, mensajes institucionales, patrimonio intangible, deporte, negocios, información no turística y tecnología. En cuanto a la interacción, los tuits más 'exitosos' tienen como tema principal el patrimonio tangible, que se corresponde generalmente con los recursos que dan fama a cada uno de los

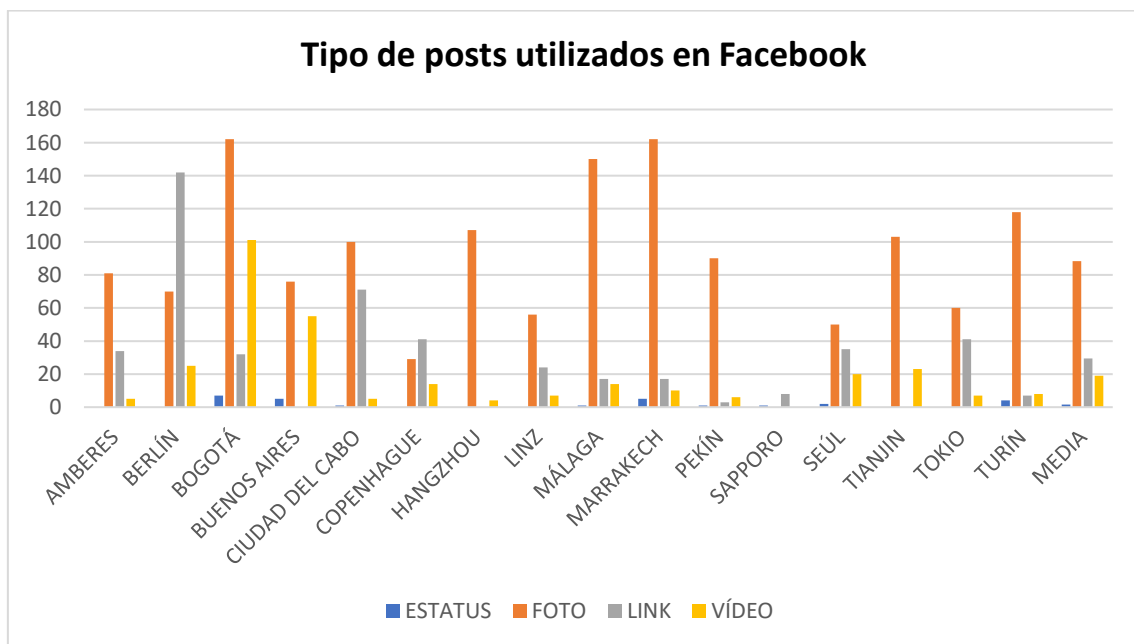
destinos. A continuación, se sitúan los tuits sobre mensajes institucionales y los tuits sobre patrimonio intangible.

Gráfico 7.



Fuente: elaboración propia.

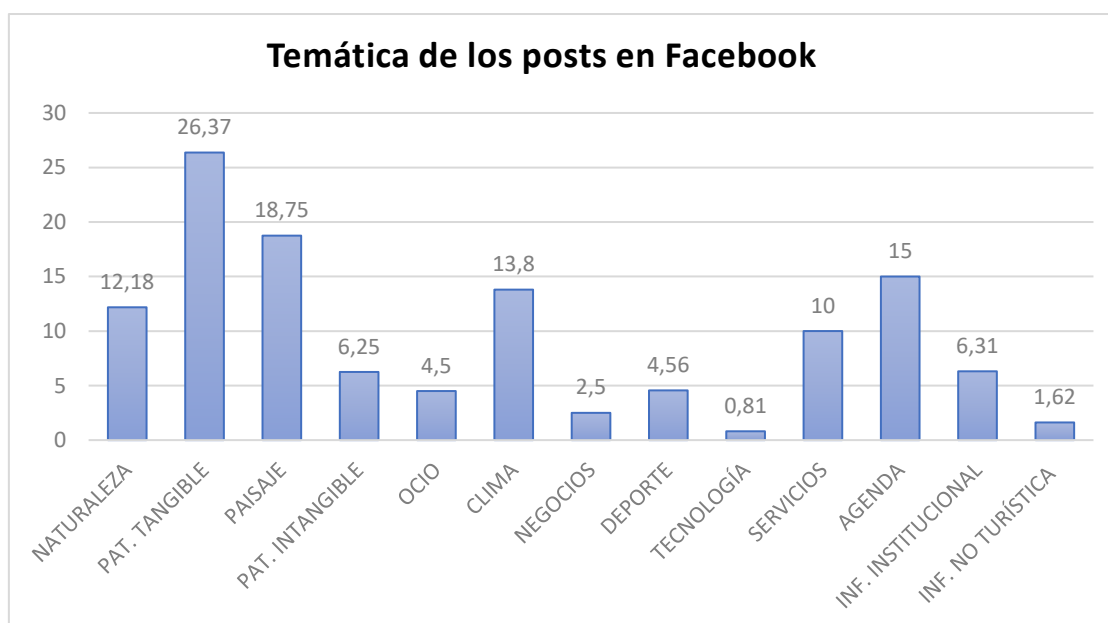
Gráfico 8.



Fuente: elaboración propia.

Por su parte, en Facebook, los posts con mayor número de reacciones son aquellos que tienen fotos. De hecho, los posts con imágenes reciben una media de 695,87 reacciones. En este caso, el patrimonio tangible, la naturaleza y el paisaje son los elementos más mencionados, si bien el ocio, el patrimonio intangible o la información institucional son también temas prominentes. En general, se observa que los temas que generan más reacciones por parte de los usuarios son aquellos que se corresponden con los elementos más visuales (imágenes y vídeos) y que se corresponden a los atributos diferenciadores de los destinos.

Gráfico 9.



Fuente: elaboración propia.

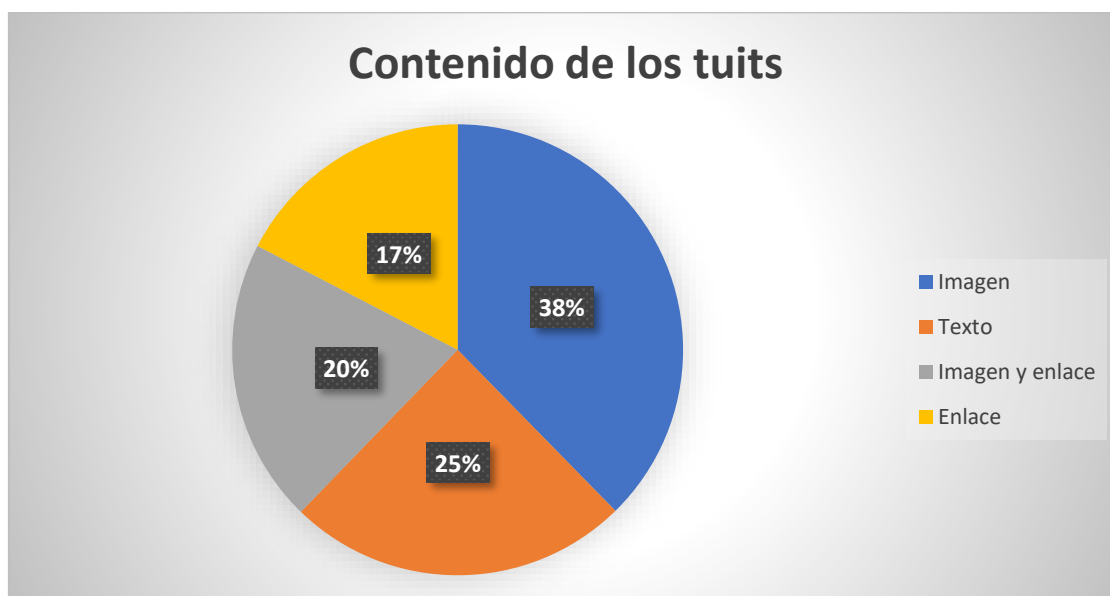
Ilustración 10.



Imagen del tuit con más reacciones de Visit Berlin.

El inicio de la pandemia supuso un importante descenso en la actividad de los destinos turísticos en Twitter. De hecho, en el periodo analizado, entre el 25 de febrero y el 25 de abril, cuando la mayoría de los países empezaron a establecer restricciones a la movilidad, los destinos publicaron un total de 925 tuits, lo que hace una media de 462 tuits mensuales. No obstante, los datos varían de forma notable de un destino a otro, hasta el punto de que algunas de las ciudades analizadas redujeron su actividad en estos dos meses a cero. De hecho, Linz no publicó ni un tuit durante el periodo analizado. Por contenido, la mayoría de los tuits publicados en este periodo se refirieron a patrimonio tangible, seguido por los tuits con información sobre servicios y los tuits con información sanitaria. Estos datos ponen de manifiesto que la pandemia ha modificado de forma sustancial el contenido que los destinos turísticos publican en Twitter, como se comprueba al compararlos con los resultados anteriores a la crisis de la Covid-19.

Gráfico 11.

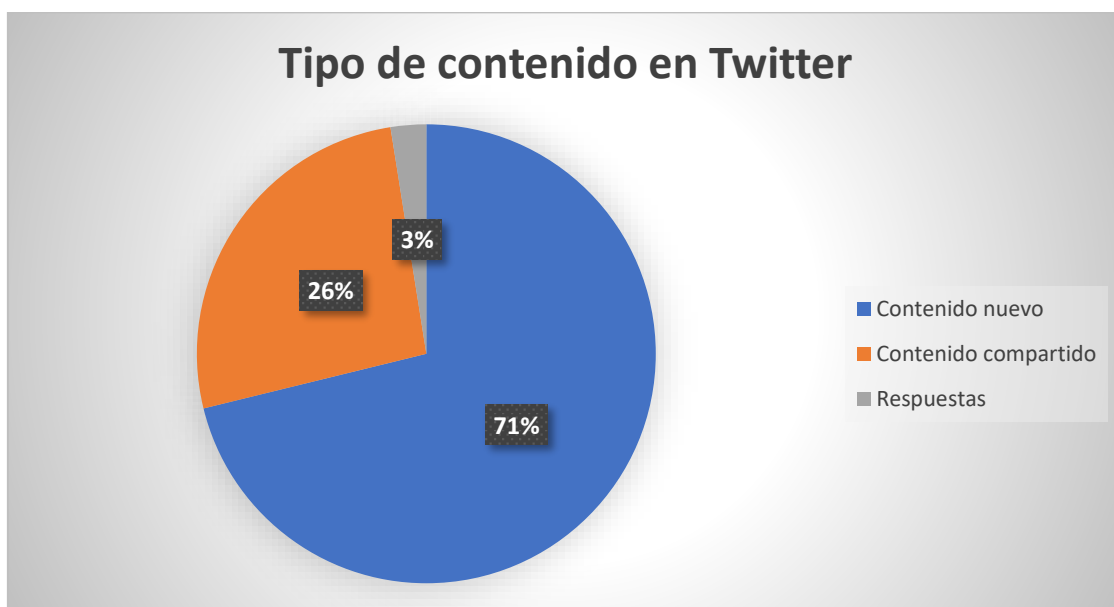


Fuente: elaboración propia.

Los temas que generaron más reacciones entre los turistas se corresponden con aquellos que apelaban a los sentimientos y emociones de los turistas a través de imágenes del patrimonio tangible más reconocido de los destinos: una fotografía del paisaje de Hangzhou (1.817 reacciones, de las que 1.658 son 'me gusta'); una imagen del paisaje de Berlín (370 reacciones, 321 'me gusta'); y una foto de Berlín con el mensaje 'From Berlin with love (201 reacciones, 173 'me gusta').

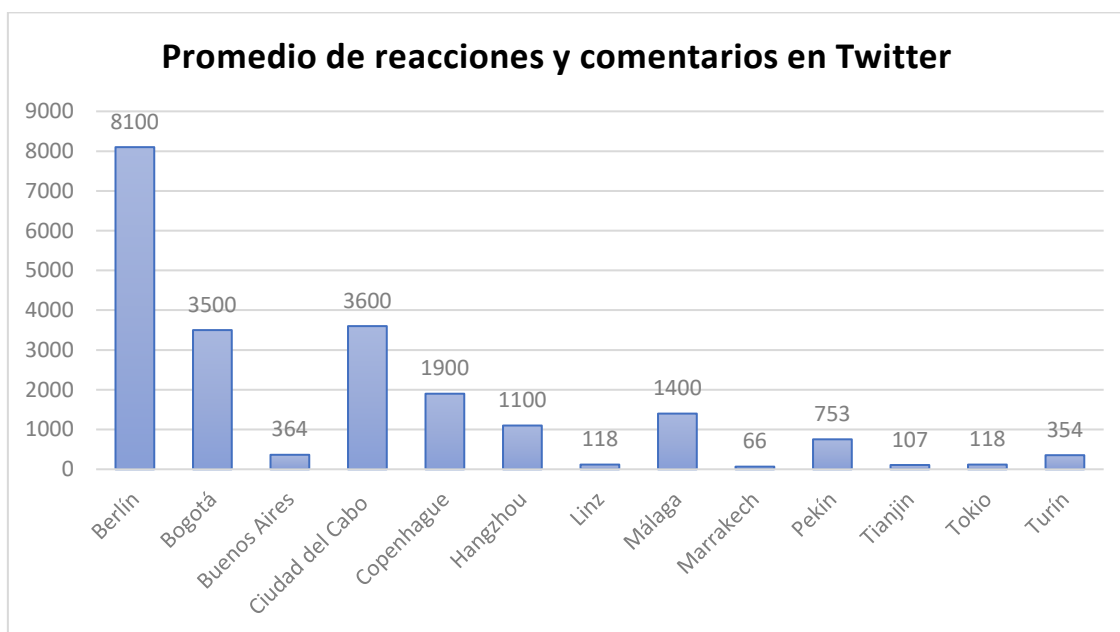
En Facebook la situación fue parecida. En el periodo analizado se publicaron un total de 1.695 posts, lo que se traduce en 688 posts mensuales y evidencia un notable descenso de actividad. De media, los posts sobre patrimonio tangible siguieron siendo los más numerosos. Sin embargo, al analizar de forma individualizada cada uno de los destinos, se concluye que el patrimonio tangible sólo es el contenido mayoritario en los posts de Berlín, Tianjin, Tokio, Marrakech, Seúl y Copenhague.

Gráfico 12.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 13.



Fuente: elaboración propia.

El resto de los destinos optó por otro tipo de contenido. En Amberes y Buenos Aires el contenido mayoritario tuvo que ver con el paisaje. Pekín y Sapporo, por

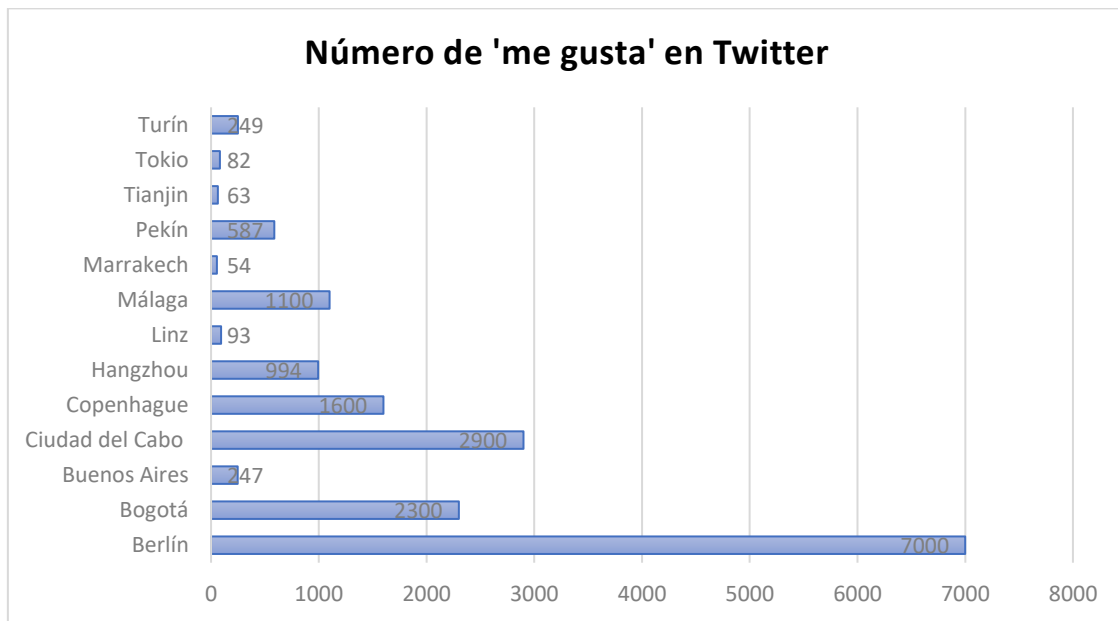
su parte, dedicaron el mayor número de posts a temas relacionados con la naturaleza. Por otro lado, Bogotá, Ciudad del Cabo y Hangzhou dedicaron la mayoría de sus posts a la información sanitaria mientras que Turín y Málaga optaron por la información de servicios. La agenda, en otros momentos uno de los elementos más importantes para la comunicación en las redes sociales, en este periodo sólo fue usada de forma notable por Berlín (40,6%), Málaga (14,2%) y Turín (13,1%). Lo hicieron fundamentalmente para comunicar la suspensión o el cambio de fechas de algunos eventos.

Gráfico 14.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 15.



Fuente: elaboración propia.

Al igual que en Twitter, en el análisis de contenido de los posts, buscando los temas que generaron más reacciones entre los turistas, se observa que los elementos que generaron más reacciones fueron aquellos que apelaban a los sentimientos y las emociones de los viajeros.

5.-CONCLUSIONES GENERALES

Uno de los objetivos de este trabajo era conocer cómo los destinos gestionan los medios sociales, así como el perfil de sus responsables, sus funciones y la valoración que los mismos responsables de la comunicación de los destinos hacen de su presencia en la red. En ese sentido, se puede concluir que se ha avanzado mucho en la formación de los directores de comunicación, si bien aún queda camino por recorrer en cuanto a la formación de los gestores de los medios sociales. De hecho, aunque todos los destinos tienen planes estratégicos, la investigación concluye que el uso de los medios sociales es todavía más intuitivo que planificado.

Además, si bien se ha avanzado en la interacción con los usuarios para crear diálogo con los usuarios y generar una buena imagen, las OMD deberían incentivar más la interacción con los usuarios a través de los medios sociales, por ejemplo, realizando preguntas para conocer mejor la opinión de los viajeros y sus necesidades de información y poder así segmentar y personalizar más su estrategia comunicativa. La personalización de la información y de los productos turísticos son el futuro; los destinos deben programar los productos a medida, en función del tipo de público, y sus diferentes necesidades: viajar con niños, jóvenes, sol y playa, cultura, escapadas, etc.; y los medios sociales son una canal importante para segmentar la oferta.

Por ello es importante conocer exactamente a través de qué medios sociales llegar a cada tipo de público y conocer también con exactitud qué informaciones los usuarios buscan en cada medio. Así pues, los medios sociales deben seleccionarse cuidadosamente, así como el uso de cada uno y los contenidos a publicar. Respecto al objetivo de conocer si las informaciones que buscan los usuarios en los medios sociales coinciden con los contenidos de la comunicación de los destinos, podemos concluir que en general así es, aunque también se observa que existe algún tema buscado por los usuarios, como: alojamiento, gastronomía, restauración o compras, que son poco comunicados por los medios sociales de los destinos. Así pues, las estrategias comunicativas de las OMD deberían estar más ajustadas a las necesidades comunicativas de los usuarios o turistas.

Es importante tener en cuenta las fases del viaje de los usuarios y sus necesidades de información en la comunicación a través de los medios sociales; ya que no es lo mismo la información que buscan antes del viaje, la que necesitan durante su estancia en un destino o sus comentarios y valoraciones a la vuelta. En muchas ocasiones las OMD no tienen en cuenta estas fases del viaje en su estrategia comunicativa y ello es clave para que los contenidos publicados en cada medio sean realmente estratégicos en cuanto al momento de publicación y búsqueda.

Puede afirmarse, por otro lado, que en muchas ocasiones la marca no está presente en los contenidos publicados por las OMD a pesar de contar casi todos los destinos con estrategias de comunicación. Con todo, las estrategias de marca no abundan y finalmente se acaban comunicando más y mejor los atractivos turísticos que los valores emocionales. Las OMD deben potenciar las estrategias de comunicación de marcas, establecer directrices claras de comunicación al respecto y conseguir que los valores emocionales se comuniquen de igual modo a través de los medios sociales. Ello es clave si se quieren poseer marcas de destino bien posicionadas y reconocidas. Para que todo ello sea posible, hay que destacar la necesidad de contar con profesionales especializados en comunicación digital.

El perfil ideal es aquel que sume habilidades propias para los medios sociales (inmediatez, interacción, alerta de novedades, gestión de incertidumbres) y comunicativas (planificación, comunicación estratégica, conocimiento de los públicos, y voluntad expresa de comunicación de la marca de destino). Las discusiones y conclusiones de este estudio han supuesto una contribución importante a la comunicación de los destinos turísticos a través de sus medios sociales. Han mostrado los puntos flojos en la práctica comunicativa de la profesión y han destacado los aspectos claves que las OMD deben tener en cuenta para conseguir una comunicación efectiva con sus usuarios.

Facebook

Facebook sigue teniendo un papel muy relevante como herramienta de marketing para los destinos turísticos. De hecho, todos los destinos incluidos en

el estudio 'City Tourism Performance Research' (UNWTO y WTCF, 2017) cuentan con su página oficial en esta red social, incluyendo los destinos chinos, pese a que en el gigante asiático la presencia de Facebook es testimonial. Es más, dos ciudades chinas –Pekín y Hangzhou– se encuentran entre los tres destinos que más seguidores tienen en sus páginas de Facebook, lo que confirma que con independencia del peso que esta red social tenga en un país tiene un gran peso en el ámbito internacional como elemento de promoción turística.

Los resultados ponen de manifiesto, por otro lado, que el número de seguidores que un destino tenga en Facebook va más vinculado al tamaño del propio destino que a la actividad que se tenga en la red. La forma en la que Facebook se emplea por parte de los gestores de comunicación de los destinos urbanos varía de forma significativa. Las diferencias en el número de posts publicados por cada uno de los destinos son realmente importantes. De hecho, una mayor actividad en Facebook no conlleva un mayor número de seguidores ni, por supuesto, un mayor número de reacciones. En este sentido, la alta frecuencia de publicación suele tener un impacto negativo en el compromiso. Igualmente, la clasificación de un destino en llegadas de turistas no dicta una estrategia más desarrollada. Así, los destinos pequeños pueden ser más innovadores.

En cualquier caso, esta forma de actuar demuestra la hipótesis inicial de que la labor de los destinos en Facebook sigue siendo más intuitiva que estratégica. Sí se evidencia un avance importante en el uso de imágenes para reforzar el mensaje que se quiere transmitir a través de Facebook. Más de seis de cada diez posts publicados llevan fotografías y todos los destinos, excepto Sapporo, que es la ciudad con una menor tasa de actividad en esta red, usan este recurso. Estos resultados contradicen lo expuesto por otros autores anteriormente, que establecían que los destinos no prestaban una gran atención al uso de imágenes en Facebook. El uso de fotografías es, además, fundamental. Sin embargo, pese a la gran capacidad que tienen las imágenes para comunicar valores emocionales, los destinos las siguen usando fundamentalmente para presentar sus atractivos patrimoniales o turísticos. De hecho, se ha comprobado que en muchos de los destinos sigue habiendo una falta de estrategia en el uso de estas imágenes, sin mucho criterio.

Mariani, Mura y Di Felice (2018) habían establecido que los destinos usan Facebook con un enfoque de arriba a abajo y que el contenido espontáneo generado por los usuarios casi no tiene cabida. En este sentido, concluimos que Facebook sigue siendo más utilizado como canal de información que como herramienta de interacción o relaciones públicas con los potenciales turistas, en línea con Mariné-Roig y Huertas (2016). De hecho, la agenda, la información climática o los mensajes institucionales siguen teniendo gran peso en el contenido. No obstante, parece haberse producido un avance en el uso de elementos que ayudan a comunicar la marca. Así, la mayoría de los posts publicados por los destinos turísticos se refieren a patrimonio tangible, que suele vincularse a los elementos representativos del destino y a los valores identificativos de la marca. Estos temas son, además, los que más reacciones generan por parte de los usuarios, por lo que los destinos deberían hacer un esfuerzo mayor para comunicar los valores que les diferencian de sus competidores.

Por otro lado, pese a que las imágenes o comentarios compartidas por los propios usuarios se cuelan en la clasificación absoluta de elementos que más reacciones producen, resulta evidente que el modelo uno-muchos continúa establecido en la promoción turística de las ciudades. Así, coincidimos con Martínez-Valerio (2012) en que los responsables de las páginas no utilizan las herramientas como elementos de interacción ni propician los debates. En este sentido, concluimos que los destinos deberían ser más innovadores y creativos, propiciando la interacción con sus usuarios mediante herramientas de fácil acceso, como concursos, encuestas de opinión o juegos, que facilitarían la participación de sus potenciales turistas y les proporcionaría información sobre sus perfiles. Esta información, a su vez, permitiría definir mejor las necesidades de los turistas y atender su búsqueda de experiencias. Igualmente, para reforzar los valores emocionales del destino, que son los que crean una relación más fuerte con los turistas, las OMD deberían compartir las experiencias que los viajeros publican en los medios sociales. Como se ha indicado, las experiencias y las imágenes cobran un especial protagonismo especialmente si estos proceden de los propios turistas. De esta forma, se inventiva la participación al tiempo que se genera una mayor visibilidad del destino entre los usuarios.

Además, para incrementar la interacción los destinos deberían hacer más preguntas a sus usuarios, responder los comentarios, compartir sus informaciones, agradecer las opiniones y estrechar cada vez más las relaciones con los turistas. Finalmente, los vecinos y residentes son los que mejor conocen los destinos turísticos y pueden convertirse en grandes prescriptores, por lo que deberían incluirse en la estrategia de comunicación de estos destinos en Facebook

Twitter

Si bien, como han señalado numerosos autores (Akehurst, 2009; Thelwall et al., 2011; Kirilenko y Stepchenkova, 2014; Krikorian, 2013), Twitter es uno de los microblogs más utilizados de Internet y uno de los medios más populares tanto para los consumidores como para las empresas, los resultados de este estudio concluyen que para los destinos turísticos no es la principal vía de información y comunicación con los viajeros.

De hecho, de los 15 destinos incluidos en el estudio 'City Tourism Performance Research' (UNWTO y WTTCF, 2017), en el que la Organización Mundial del Turismo (OMT) recoge los casos de éxito y buenas prácticas de algunos de los principales destinos turísticos urbanos del mundo en aspectos como el uso de las tecnologías de la información y la comunicación y que forman el universo de esta investigación, sólo 12 usan Twitter como instrumento de comunicación turística.

Sapporo nunca tuvo un perfil de Twitter para uso turístico, pero Amberes y Seúl, que sí lo tenían, lo acabaron cerrando. El caso surcoreano es especialmente significativo, ya que en el momento del cierre la cuenta tenía casi 25.000 seguidores, que fueron derivados a obtener información que necesitaran a través de otros perfiles abiertos en distintas redes sociales. Estas decisiones demuestran que, pese a la importancia que pueda tener Twitter para marcar tendencias, su uso como instrumento de comunicación turística por parte de las Oficinas de Marketing de los Destinos (OMD) sufre un cierto declive.

Los resultados ponen de manifiesto, por otro lado, que el número de seguidores en Twitter está más vinculado al tamaño del destino que a la actividad que éste tenga a través de la red social. De hecho, no son los destinos que más publican los que tienen un mayor número de seguidores en Twitter ni los que tienen un mayor índice de rendimiento. En este sentido, coincidimos con Gibbs y Dancs (2013) en que los destinos con más seguidores no son los más valorados en Twitter. Además, pese a que las grandes ventajas de Twitter son la construcción de relaciones y el establecimiento de contactos, como indicaban Antoniadis, Vrana y Zafiroopoulos (2014), los resultados reflejan que existe una gran diferencia entre el número de seguidores que tiene cada uno de los destinos y el número de seguidos.

Por otro lado, el presente estudio concluye también que el nivel de respuesta a los usuarios por parte de los destinos es escaso. Sin embargo, se confirma que el rendimiento de los tuits está estrechamente vinculado con la interacción que los destinos tengan con sus usuarios. De todos los destinos analizados, Berlín es el que tiene un mayor número de reacciones, tuits compartidos y comentarios y es también, junto a Copenhague, el destino que obtiene un mayor rendimiento a sus tuits. Igualmente, es Berlín, junto a Ciudad del Cabo, uno de los destinos que más participan en las conversaciones.

En cualquier caso, se confirma la hipótesis inicial de que los destinos trabajan poco la interacción con sus públicos. De hecho, los resultados demuestran que en general los destinos apenas conversan con sus usuarios y responden poco a las interacciones que estos le puedan realizar. Además, se demuestra que las interacciones se producen más con otros perfiles institucionales que con turistas o potenciales turistas. De este modo, se confirma también, como se afirmaba en las hipótesis previas, que los destinos usan Twitter de forma mucho más intuitiva que estratégica, trabajando muy poco la interacción con sus públicos y más como lugar de información turística que como punto de encuentro para el diálogo, y ello pese a que, como señalaban Yayli, Bayram, y Bayram (2011), Twitter, como los microblogs en general, supone una vía potencialmente rica para que las OMD exploren su estrategia de marca, ya que los clientes pueden usar Twitter para decirle a estos organismos cómo ha sido su experiencia con el destino turístico del que se trate.

Igualmente, el estudio demuestra que, pese a que en 2013 Hays et al. establecieron que las organizaciones veían en Twitter una nueva e innovadora forma de acercarse, interactuar y comprender el comportamiento de millones de personas en todo el mundo, los destinos turísticos siguen sin sacar todo el partido que esta herramienta tiene para la interacción con sus potenciales usuarios, lo que contradice los resultados de estudios anteriores, como el de Da Cruz, Velozo y Falcão Soares (2011), que indican que los medios sociales están siendo utilizados de forma significativa proporcionando un contenido capaz de generar interacciones entre los actores involucrados en el turismo.

Por el contrario, coincidimos con Hassan (2013) en que los medios sociales no están siendo bien utilizados por las OMD, a pesar de que estos organismos suelen admitir la importancia de esta herramienta para el marketing. Igualmente, los resultados confirman, como ya hicieron Sevin (2013) y Antoniadis et al. (2015), que los destinos tienden a usar Twitter principalmente para compartir información y no tanto como herramienta de comunicación interpersonal, más como panel de información que como comunidades con actores conectados. Esto podría tener su explicación en que Twitter se considera más como red de información que como red social por parte de muchos de sus usuarios, mientras que Facebook se la entiende más como red social que informativa. En definitiva, a pesar del tiempo transcurrido desde su estudio, como indicó Hay (2010), los destinos siguen utilizando Twitter como una herramienta de comunicación e información más que como una herramienta de marketing.

Por otro lado, se evidencia que aún se puede avanzar mucho en el uso de la fotografía como medio para afianzar el mensaje. En un estudio sobre Facebook, White (2010) había establecido que el uso de imágenes refuerza la experiencia de viaje para el turista y pueden influir en las decisiones de los viajeros a la hora de organizar sus vacaciones. Los resultados de nuestra investigación concluyen que la mayoría de los destinos hacen uso de imágenes para llamar la atención de sus públicos, si bien el porcentaje de tuits con fotografías parece aún bastante bajo (37,7%). Los destinos chinos ocupan los primeros puestos en el uso de la imagen de sus destinos turísticos en los tuits que publican, situándose en el siguiente orden: Tianjin (100%), Hangzhou (93,8%) y Pekín (93,6%).

En cualquier caso, pese a la gran capacidad que tienen las imágenes para comunicar valores emocionales, como indicaban Míguez-González y Huertas (2015), los destinos las siguen usando fundamentalmente para presentar sus atractivos patrimoniales o turísticos. De hecho, se ha comprobado que en muchos de los destinos sigue habiendo una falta de estrategia en el uso de estas imágenes, apreciándose en su lugar una clara ausencia de criterio. Ello, pese a que, como explicaba Crompton (1992), la imagen es un elemento fundamental a la hora de elegir un destino turístico.

No obstante, parece haberse producido un avance en el uso de elementos que ayudan a comunicar la marca. Así, los resultados de nuestro análisis de contenido han demostrado que la mayoría de los tuits publicados por los destinos turísticos se refieren a patrimonio tangible, que suele vincularse a los elementos representativos del destino y a los valores identificativos de la marca. Estos temas son, además, los que más reacciones generan por parte de los usuarios, por lo que los destinos deberían hacer un esfuerzo mayor para comunicar los valores que les diferencian de sus competidores. La publicación del patrimonio a través de tuits con imágenes contribuye a la conservación y difusión de la identidad de cada destino turístico.

Del mismo modo, siendo las etiquetas o *hashtags* una buena manera de fomentar la escucha activa de los usuarios, como explicaban Estebaranz y Ramilo (2013), se concluye que los destinos no están haciendo un uso correcto de este importante elemento de interacción, ya que los resultados confirman que los *hashtags* más utilizados se corresponden a los nombres de los propios destinos. En este sentido, concluimos que las OMD deberían usar siempre estas etiquetas para la identificación de sus principales elementos de patrimonio tangible que, como se ha indicado, ayudan a identificar más fácilmente a los destinos frente a sus competidores y se vinculan con los valores que identifican a las respectivas marcas.

A través de los tuits, los usuarios también determinan una gran parte de la imagen de un destino turístico. Por eso, se concluye que es fundamental que las OMD tienen que estar preparadas para escuchar y conversar con sus potenciales turistas, algo que hasta ahora no se da, evitando así la interacción, que es uno de los grandes valores de los medios sociales. Es fundamental, por

tanto, que los perfiles oficiales de los destinos participen en las conversaciones, respondan a las dudas que puedan tener los usuarios, fomenten los valores de marca de sus respectivos destinos, se involucren en la labor de fidelizar a los usuarios y eviten convertir una herramienta tan importante como Twitter únicamente en una vía de información y no de verdadera comunicación.

Comunicación de crisis

Pese a que, como indicaron Gui et al. (2017), la comunicación de crisis a través de los medios sociales tiene una gran utilidad para los usuarios, durante los dos primeros meses de la pandemia los destinos turísticos optaron por reducir su comunicación tanto en Twitter como en Facebook. De hecho, algunos destinos, como Copenhague, redujeron prácticamente a cero su actividad en los dos medios sociales analizados. Linz directamente no publicó nada en Twitter.

Los resultados de nuestro análisis de contenido demuestran, por otro lado, que la crisis generada por la Covid-19 no ha supuesto un cambio fundamental en las publicaciones de los destinos turísticos en los medios sociales. De hecho, la mayoría de los tuits y de los posts publicados entre los meses de marzo y abril de 2020 se refieren a patrimonio tangible, que suele vincularse a los elementos representativos del destino y los valores identificativos de la marca.

En cualquier caso, se resalta que tanto en Facebook como en Twitter los contenidos de patrimonio tangible se han acompañado en muchos casos de mensajes que invitaban a los turistas a quedarse en casa y cuidarse para, una vez que termine la pandemia, volver a disfrutar de los grandes atractivos de los destinos.

Estas publicaciones, como se ha demostrado, son precisamente las que generan un mayor número de reacciones por parte de los usuarios, por lo que los destinos deberían seguir haciendo un esfuerzo mayor para comunicar los valores que les diferencian de sus competidores, especialmente en unos momentos en los que debido a las restricciones de movilidad impuestas en casi todos los países los turistas tienen necesidad de soñar con esos atractivos.

No obstante, se observa que los destinos turísticos también han utilizado sus medios sociales como una vía para compartir información. Esto suele ser habitual en Twitter, como ya indicaron tanto Savin (2013) como Antoniadis, Vrana y Zafiropoulos (2014), pero no tanto en Facebook, que se entiende más como red social que informativa. Así, en ambos medios los destinos ampliaron la información sobre servicios, referida generalmente a la puesta en marcha de aplicaciones o rutas virtuales para conocer los atractivos turísticos desde casa.

A través de las publicaciones en los medios sociales los usuarios también determinan una gran parte de la imagen de un destino turístico. Por eso, se concluye que es fundamental que las OMD tienen que estar preparadas para escuchar y conversar con sus potenciales turistas, algo que hasta ahora no se da, evitando así la interacción, que es uno de los grandes valores de los medios sociales.

Es fundamental, por tanto, que los perfiles oficiales de los destinos participen en las conversaciones, respondan a las dudas que puedan tener los usuarios, fomenten los valores de marca de sus respectivos destinos, se involucren en la labor de fidelizar a los usuarios y eviten convertir los medios sociales únicamente en una vía de información y no de verdadera comunicación.

Igualmente, en línea con lo establecido por otros estudios anteriores (Vijaykumar, Jin y Nowak, 2015), que indicaban que los medios sociales han transformado la forma en la que se publica a los públicos información sobre enfermedades infecciosas y el riesgo que comportan, los destinos turísticos han utilizado -sobre todo en los primeros días de la pandemia- sus medios para transmitir la información sanitaria que generaban las instituciones competentes.

Este estudio concluye también que el nivel de respuesta a los usuarios por parte de los destinos es escaso. De todos los destinos analizados, Berlín, Hangzhou, Málaga y Ciudad del Cabo son los destinos que tienen un mayor número de reacciones, tuits compartidos y comentarios. Estos mismos destinos, aunque con diferente orden -Hangzhou, Ciudad del Cabo, Berlín y Málaga- son también los que tienen un mayor número de reacciones, posts compartidos y comentarios en Facebook.

Igualmente, el estudio demuestra que, pese a que en 2013 Hays et al. establecieron que las organizaciones veían en Twitter una nueva e innovadora forma de acercarse, interactuar y comprender el comportamiento de millones de personas en todo el mundo, los destinos turísticos no han sacado todo el partido que los medios sociales tienen para la interacción con sus potenciales usuarios ni siquiera en una situación de crisis como la provocada por la Covid-19.

Por otro lado, se evidencia que aún se puede avanzar mucho en el uso de la fotografía como medio para afianzar el mensaje. Los resultados de nuestra investigación concluyen que la mayoría de los destinos hacen uso de imágenes para llamar la atención de sus públicos, si bien el porcentaje de posts con fotografías parece aún bastante bajo (37,7%).

En cualquier caso, pese a la gran capacidad que tienen las imágenes para comunicar valores emocionales, como indicaban Míguez, Mariné y Huertas (2014), los destinos las siguen usando fundamentalmente para presentar sus atractivos patrimoniales o turísticos, aunque es cierto que muchos de los destinos han acompañado estas fotografías con mensajes sobre las emociones del momento o sobre la necesidad de estar en casa para volver a disfrutar de los atractivos turísticos.

Del mismo modo, siendo las etiquetas o *hashtags* una buena manera de fomentar la escucha activa de los usuarios, como explicaban Estebaranz y Ramilo (2013), se concluye que los destinos han hecho en general un buen uso de este importante elemento de interacción, ya que los resultados confirman que los *hashtags* más utilizados se corresponden con valores emocionales o sobre la necesidad de mantener unas adecuadas medidas de seguridad y sanidad para superar la pandemia.

A tenor de los resultados se observa que desde el punto de vista de la comunicación a través de los medios sociales los destinos no han contado con una verdadera estrategia de gestión de crisis. En general, se evidencian tres tipos de actuaciones: los destinos que directamente dejaron de comunicar (como Linz o Copenhague), aquellos que se centraron en informar sobre el avance de la pandemia y las medidas que se estaban tomando desde el punto de vista sanitario para hacer frente a los efectos de la Covid-19 (como Bogotá o Ciudad

del Cabo) y, finalmente, aquellos que intentaron mantener cierta normalidad, aunque con algunas indicaciones sobre la situación (Berlín).

En este sentido, concluimos que los destinos deberían para hacer frente a situaciones similares los destinos deberían establecer unas estrategias claras de gestión de la comunicación de crisis a través de los medios sociales. Igualmente, para reforzar los valores emocionales del destino, que son los que crean una relación más fuerte con los turistas, las OMD deberían compartir las experiencias que los viajeros publican en los medios sociales.

Futuras investigaciones

La investigación en torno al uso de los medios sociales en el ámbito de la comunicación turística no está cerrada. Pese a que un principio estaba previsto que se organizara un *focus group* con expertos del sector turístico para comparar los resultados obtenidos en los análisis de contenidos, finalmente la pandemia generada por la Covid-19 impidió su celebración. Sería, sin embargo, muy interesante que un futuro próximo pudieran incluirse las aportaciones de reconocidos expertos en comunicación y turismo en las recomendaciones de mejora para la gestión de la comunicación de los grandes destinos turísticos urbanos a través de los medios sociales.

Del mismo modo, esta tesis doctoral está abierta a la investigación sobre el uso de otros medios sociales, como Instagram o TikTok, en la comunicación de los destinos turísticos, ya que son instrumentos muy utilizados por los perfiles más jóvenes de la población. La comunicación turística en la era digital abre un abanico de posibilidades que va mucho más allá de los medios sociales. El uso de la inteligencia artificial o la realidad aumentada, por ejemplo, son nuevas vías que, utilizadas por los gestores de los destinos turísticos, pueden ayudar a generar una mayor interacción entre las OMD y sus públicos.

6.- GENERAL CONCLUSIONS

One of the objectives of this work was to become acquainted with how destinations manage social media, as well as the profile of their managers, their functions, and the assessment that those responsible for the communication of destinations make of their presence on the Internet. In this sense, it can be concluded that remarkable progress has been made in the training of communication directors; yet, there is still a long way to go in terms of training social media managers. In fact, even though all destinations have strategic plans, the research concludes that the use of social media is still more intuitive than planned.

In addition, despite the progress made in interaction with users to create dialogue among them and generate a good image, the Destination Marketing Offices (DMO) ought to further encourage interaction with users through social media, for example by asking questions to better understand the opinion of travellers and their information needs, and thus be able to segment and further personalise their communication strategy. The personalisation of information and tourism products are the future; destinations must programme tailor-made products, depending on the type of public and their different needs, such as travelling with children, young people, sun and beach, culture, getaways; and social media is an important channel to segment the offer.

For this reason, it is important to know exactly not only through which social media each type of audience can be reached but also what information users are seeking in each means. Thus, social media must be carefully selected, as well as the use of each of them and the content to be published. Regarding the objective of knowing whether the information that users seek in social media coincides with the contents of the communication of the destinations, we can conclude that, in general, this is the case, although it is also observed that there are some topics sought by users, such as accommodation, gastronomy, restaurants or shopping, which are scarcely communicated by the social media of the destinations. Thus, the communication strategies of the DMO should be more adjusted to the communication needs of users or tourists.

It is important to take into account the phases of the users' trip and their information needs when communicating through social media, since the information they seek before the trip, the information they need during their stay in a destination, or their comments and evaluations on their return are not the same. On many occasions, the DMO do not consider these phases of the trip in their communication strategies, and this is the key to the content published in each means to be truly strategic in terms of the moment of publication and search.

On the other hand, it can be stated that, on many occasions, the brand is not present in the content published by the DMO despite the fact that almost all destinations have communication strategies. However, brand strategies are not abundant and finally tourist attractions are better and more communicated than emotional values. The DMO must promote brand communication strategies, establish clear communication guidelines in this regard, and ensure that emotional values are communicated in the same way through social media. This is key if you want to have well-positioned and recognised destination brands. For all this to be possible, it is necessary to highlight the need for professionals specialised in digital communication.

The ideal profile is one that adds own abilities for social media (immediacy, interaction, alert of news, management of uncertainties) as well as communicative abilities (planning, strategic communication, knowledge of the public, and expressed will of communication of the destination brand). The discussions and conclusions of this study have made an important contribution to the communication of tourist destinations through their social media. They have shown the weak points in the communication practice of the profession and have highlighted the key aspects that the DMO must take into account in order to achieve effective communication with their users.

Facebook

Facebook continues to play a very relevant role as a marketing tool for tourist destinations. In fact, all the destinations included in the 'City Tourism Performance Research' study (UNWTO and WTTCF, 2017) have their official page on this social network, including Chinese destinations, despite the fact that the presence of Facebook in the Asian giant is testimonial. Furthermore, two Chinese

cities - Beijing and Hangzhou - are among the three destinations that have the most followers on their Facebook pages, which confirms that regardless of the weight that this social network has in a country, it exerts a great power at international level as an element of tourism promotion.

The results show, on the other hand, that the number of followers that a destination has on Facebook is more closely linked to the size of the destination itself than to the activity on the network. The way in which Facebook is used by communication managers in urban destinations varies significantly. The differences in the number of posts published by each of the destinations are really important. In fact, more activity on Facebook does not lead either to a greater number of followers or to a greater number of reactions. In this sense, the high frequency of publication usually has a negative impact on engagement. Likewise, the classification of a destination in tourist arrivals does not dictate a more developed strategy. Thus, small destinations can be more innovative.

In any case, this way of acting demonstrates the initial hypothesis that the work of destinations on Facebook continues being more intuitive than strategic. What is evident is the important advance in the use of images to reinforce the message that you wish to transmit through Facebook. More than six out of ten published posts carry photographs, and all destinations use this resource, except Sapporo, which is the city with the lowest activity rate on this network. These results contradict what was previously stated by other authors, who established that destinations did not pay great attention to the use of images on Facebook. The use of photographs is also essential. However, despite the great capacity that images have to communicate emotional values, destinations continue using them mainly to present their heritage or tourist attractions. In fact, it has been proven that in many of the destinations there is still a lack of strategy, without much criteria, in the use of these images.

Mariani, Mura and Di Felice (2018) had established that destinations use Facebook with a top-down approach, and that spontaneous user-generated content has almost no place. In this sense, we conclude that Facebook continues being used more as an information channel than as a tool for interaction or public relations with potential tourists, in line with Mariné-Roig and Huertas (2016). In fact, the agenda, the climate information, or the institutional messages still have

great weight in the content. However, there seems to have been an advance in the use of elements that help communicate the brand. Therefore, most of the posts published by tourist destinations refer to tangible heritage, which is usually linked to the representative elements of the destination and the identifying values of the brand. These topics are also the ones that generate most of the reactions from users, so destinations should make a greater effort to communicate the values that differentiate them from their competitors.

On the other hand, despite the incorporation of the images or comments shared by the users themselves in the absolute classification of elements that produce most reactions, it is evident that the one-many model continues being established in the tourist promotion of cities. Hence, we agree with Martínez-Valerio (2012) that those responsible for the pages neither use the tools as elements of interaction nor promote debates. In this sense, we conclude that destinations should be more innovative and creative, fostering interaction with their users through easily accessible tools, such as contests, opinion polls or games, which would facilitate the participation of potential tourists and provide them with information about their profiles.

This information, in turn, would allow to better define the needs of tourists and address their search for experiences. Similarly, to reinforce the emotional values of the destinations, which are the ones which create a stronger relationship with tourists, the DMO should share the experiences that travellers post on social media. As indicated, the experiences and images are becoming more and more prominent, especially if they come from the tourists themselves. In this way, participation is invented while generating greater visibility of the destination among users. In addition, so as to increase interaction, destinations should ask more questions to their users, respond to comments, share their information, acknowledge their opinions and increasingly strengthen relationships with tourists. Finally, neighbours and residents are the ones who know the tourist destinations better and can become great prescribers, so they ought to be included in the communication strategy of these destinations on Facebook.

Twitter

Although, Twitter is one of the most used microblogs on the Internet and one of the most popular media both for consumers as well as companies, as many authors have pointed out (Akehurst, 2009; Thelwall et al., 2011; Kirilenko and Stepchenkova, 2014; Krikorian, 2013), the results of this study conclude that for tourist destinations it is not the main means of information and communication with travellers.

In fact, out of the 15 destinations included in the 'City Tourism Performance Research' study (UNWTO and WTTC, 2017), in which the World Tourism Organisation (UNWTO) collects the stories of success and good practices of some of the main urban tourist destinations worldwide, in such aspects as the use of information and communication technologies, and which form the universe of this research, only 12 use Twitter as an instrument of tourism communication.

Sapporo never had a Twitter profile for tourist use, but Antwerp and Seoul, who did have one, ended up closing it. The South Korean case is especially significant since, at the time of closure, the account had almost 25,000 followers, who were referred to obtain information they needed to other profiles opened on different social networks. These decisions show that, despite the importance that Twitter may have in setting trends, its use as an instrument of tourism communication by the DMO is undergoing a certain decline.

The results show, on the other hand, that the number of followers on Twitter is more linked to the size of the destination than to the activity it has through the social network. In fact, it is not the destinations that publish the most that have the largest number of followers on Twitter or the highest performance index. In this sense, we agree with Gibbs and Dancs (2013) that the destinations with the highest number of followers are not the most valued on Twitter. In addition, despite the fact that the great advantages of Twitter are the construction of relationships and the establishment of contacts, as indicated by Antoniadis, Vrana and Zafiroopoulos (2014), the results reflect that there is a great difference between the number of followers that each destination has and the number of people who are followed.

On the other hand, this study also concludes that the level of response to users by destinations is low. However, it is confirmed that the performance of tweets is closely linked to the interaction that destinations have with their users. Of all the destinations analysed, Berlin is the one with the highest number of reactions, shared tweets and comments, and is also, along with Copenhagen, the destination that obtains the highest yield from its tweets. Likewise, Berlin, along with Cape Town, is one of the destinations that most participates in the conversations.

In any case, the initial hypothesis that destinations work little on interaction with their audiences is confirmed. In fact, the results show that, in general, destinations barely converse with their users and respond little to the interactions that they may carry out. Furthermore, it is shown that interactions occur more with other institutional profiles than with tourists or potential tourists. In this way, it is also confirmed, as stated in the previous hypotheses, that destinations use Twitter in a much more intuitive than strategic way, working very little on interaction with their audiences and more as a place of tourist information than as a meeting point for dialogue, even though, as explained by Yayli, Bayram, and Bayram (2011), Twitter, like microblogs in general, is a potentially rich avenue for the DMO to explore their brand strategy, since customers can use Twitter to tell these organisations how their experience with the tourist destination in question has been.

Likewise, the study shows that, although in 2013 Hays et al. established that organisations saw on Twitter a new and innovative way of approaching, interacting and understanding the behaviour of millions of people around the world, tourist destinations still do not take full advantage of this tool for interaction with potential users. This contradicts the results of previous studies, such as that of Da Cruz, Velozo and Falcão Soares (2011), which indicate that social media is being used in a significant way by providing content capable of generating interactions between the participants involved in tourism.

Conversely, we agree with Hassan (2013) that social media is not being well used by the DMO, despite the fact that these organisations tend to admit the importance of this tool for marketing. Likewise, the results confirm, as Sevin (2013) and Antoniadis et al. (2015) have done, that destinations tend to use

Twitter mainly to share information, not as an interpersonal communication tool, but more as an information panel than as communities with connected participants. This could be explained by the fact that Twitter is considered more as an information network than a social network by many of its users, while Facebook is understood more as a social network than an informative one. In short, despite the time that has passed since its study, as Hay (2010) indicated, destinations continue using Twitter as a communication and information tool rather than as a marketing tool.

On the other hand, it is evident that much more progress can still be made in the use of photography as a means to strengthen the message. In a study on Facebook, White (2010) had established that the use of images reinforces the travel experience for tourists and can influence the travellers' decisions when planning their holidays. The results of our research conclude that most destinations make use of images to attract the attention of their audiences, although the percentage of tweets with photographs still seems quite low (37.7%). Chinese destinations occupy the first positions in the use of the image of their tourist destinations in the tweets they publish, ranking in the following order: Tianjin (100%), Hangzhou (93.8%) and Beijing (93.6%).

In any case, despite the great capacity that images have to communicate emotional values, as indicated by Míguez-González and Huertas (2015), destinations continue using them mainly to present their heritage or tourist attractions. In fact, it has been found that in many of the destinations there is still a lack of strategy in the use of these images, with a clear lack of criteria being appreciated instead. Nevertheless, as Crompton (1992) explained, the image is a fundamental element when choosing a tourist destination.

However, there seems to have been an advance in the use of elements that help communicate the brand. Thus, the results of our content analysis have shown that most of the tweets published by tourist destinations refer to tangible heritage, which is usually linked to the representative elements of the destination and the identifying values of the brand. These topics are also the ones that generate most of the reactions from users, so destinations should make a greater effort to communicate the values that differentiate them from their competitors. The

publication of heritage through tweets with images contributes to the preservation and dissemination of the identity of each tourist destination.

In the same way, since tags or hashtags are a good way to encourage active listening by users, as Estebaranz and Ramilo (2013) explained, it is concluded that destinations are not making correct use of this important element of interaction, since the results confirm that the most used hashtags correspond to the names of the destinations themselves. In this sense, we conclude that the DMO should always use these labels to identify their main tangible heritage elements, which, as indicated, help destinations be more easily identified compared to their competitors and are linked to the values that differentiate the respective brands.

Through tweets, users also determine a large part of the image of a tourist destination. For this reason, the conclusion is that it is essential for the DMO to be prepared to listen to and converse with their potential tourists, something that has not occurred so far, thus avoiding interaction, which is one of the great values of social media. It is vitally important, therefore, that the official profiles of the destinations participate in the conversations, answer the questions that users may have, promote the brand values of their respective destinations, become involved in building the loyalty of users, and avoid turning a tool as important as Twitter only into a channel of information and not of true communication.

Crisis communication

Although, as indicated by Gui et al. (2017), crisis communication through social media is very useful for users, during the first two months of the pandemic, tourist destinations chose to reduce their communication on both Twitter and Facebook. In fact, some destinations, such as Copenhagen, reduced their activity to practically zero in the two social media analysed. Linz did not directly post anything on Twitter.

The results of our content analysis show, on the other hand, that the crisis generated by Covid-19 has not led to a fundamental change in the publications of tourist destinations on social media. In fact, most of the tweets and posts published between the months of March and April 2020 refer to tangible heritage,

which is usually linked to the representative elements of the destination and the identifying values of the brand.

In any case, it is highlighted that on both Facebook and Twitter the tangible heritage content has been accompanied in many cases by messages that invited tourists to stay at home and take care of themselves so that, once the pandemic is over, they can enjoy the great attractions of destinations again.

These publications, as has been shown, are precisely the ones that generate the greatest number of reactions from users, so destinations should make a greater effort to communicate the values that differentiate them from their competitors, especially in certain moments when, due to the mobility restrictions imposed in almost all countries, tourists need to dream of these attractions.

However, it is observed that tourist destinations have also used their social media as a way to share information. This is usually common on Twitter, as Savin (2013) and Antoniadis, Vrana and Zafiroopoulos (2014) have already indicated, but not so much on Facebook, which is understood more as a social network than as an informative one. Thus, in both means the destinations expanded the information on services, generally referring to the implementation of applications or virtual routes to learn about tourist attractions from home.

Through social media posts, users also determine a large part of the image of a tourist destination. For this reason, it is concluded that it is essential for the DMO to be prepared to listen and converse with their potential tourists, something that has not occurred so far, thus avoiding interaction, which is one of the great values of social media.

Therefore, it is essential for the official profiles of the destinations to participate in the conversations, answer the questions that users may have, promote the brand values of their respective destinations, get involved in the work of building the users' loyalty and avoid turning social media solely into an information channel and not a true communication channel.

Likewise, in line with that established by other previous studies (Vijaykumar, Jin and Nowak, 2015), which indicated that social media has transformed the way in which information about infectious diseases and the risk they pose is published

to the public, tourist destinations have used, in the first days of the pandemic, their means to transmit health information generated by the competent institutions.

This study also concludes that the level of response to users by destinations is low. Of all the destinations analysed, Berlin, Hangzhou, Malaga and Cape Town are the destinations with the highest number of reactions, shared tweets and comments. These same destinations, although in a different order -Hangzhou, Cape Town, Berlin and Malaga- are also the ones with the highest number of reactions, shared posts and comments on Facebook.

Similarly, the study shows that, despite the fact that in 2013 Hays et al. stated that organisations saw in Twitter a new and innovative way of approaching, interacting and understanding the behaviour of millions of people round the world, tourist destinations have not taken full advantage of social media for the interaction with potential users, not even in a crisis situation like the one caused by Covid-19.

On the other hand, it is evident that much progress can still be made in the use of photography as a means to strengthen the message. The results of our research conclude that most destinations make use of images to attract the attention of their audiences, although the percentage of posts with photographs still seems quite low (37.7%).

In any case, despite the great capacity that images have to communicate emotional values, as indicated by Míguez, Mariné and Huertas (2014), destinations continue using them mainly to present their heritage or tourist attractions, although it is true that many of the destinations have accompanied these photographs with messages about the emotions of the moment, or about the need to be at home to enjoy the tourist attractions again.

In the same way, since tags or hashtags are a good way to encourage active listening by users, as Estebanz and Ramilo (2013) explained, it is concluded that destinations have generally made good use of this important element of interaction, since the results confirm that the most used hashtags correspond to emotional values or the need to maintain adequate safety, and health measures to overcome the pandemic.

Based on the results, it is observed that from the point of view of communication through social media, destinations have not had a true crisis management strategy. In general, three types of actions are evident: destinations that directly stopped communicating (such as Linz or Copenhagen), those that focused on reporting on the progress of the pandemic and the measures that were being taken from a health point of view to manage the effects of Covid-19 (such as Bogotá or Cape Town) and, finally, those who tried to maintain a certain normality, with some indications about the situation (Berlin), though.

In this sense, we conclude that destinations should establish, in order to face similar situations, clear strategies for managing crisis communication through social media. Similarly, to reinforce the emotional values of the destination, which creates a stronger relationship with tourists, the DMO should share the experiences that travellers post on social media.

Future investigations

Research on the use of social media in the field of tourism communication is not closed. Although at first it was planned that a focus group would be organised with experts from the tourism sector to compare the results obtained in the analyses of contents, finally the pandemic generated by Covid-19 prevented its celebration. However, it would be of great interest if, in the near future, the contributions of renowned experts in communication and tourism could be included in the recommendations for improvement for the management of communication in large urban tourist destinations through social media.

In the same way, this doctoral thesis is open to research on the use of other social media, such as Instagram or TikTok, and the communication of tourist destinations, since they are instruments widely used by the youngest profiles of the population. Tourism communication in the digital age reveals a range of possibilities that go far beyond social media. The use of artificial intelligence or augmented reality, for example, are new ways that, used by managers of tourist destinations, can help generate greater interaction between the DMO and their audiences.

7.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS GENERALES

AKEHURST, G. (2009). User generated content: the use of blogs for tourism organizations and tourism consumers. *Service Bussiness*, 3 (1), pp. 51–61.

ALMANSA, A. y GODOY, F. (2012). El Community Manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18 (Núm. especial), pp. 57-65.
https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40887

ALTAMIRANO, V. y TÚÑEZ-LÓPEZ, M. (2016). Promoción y difusión turística en los países de Iberoamérica a través de los medios sociales. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 1 (1), pp. 76-90.

ALVARADO, P. (2012). *Impacto de las redes sociales sobre las decisiones de los agentes*. Bogotá: Unidad de Informática y Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, pp. 1-30.

ÁLVAREZ DÍAZ, Y., PÉREZ GONZÁLEZ, D. y SOLANA GONZÁLEZ, P. (2013). Contribución de la web 2.0 al desempeño organizacional en las empresas del sector turismo. *Puente. Revista Científica*, Vol. 7 (2), pp. 7-13

ÁLVAREZ-NOBELL, A. y LESTA, L. (2011). Measuring the Contribution of Strategic Management of In-House Communication to the Objectives of the Organization. *Palabra Clave - Revista de Comunicación*, 14 (1), pp. 11-30.
<https://doi.org/10.5294/pacla.2011.14.1.1>

ANTONIADIS, K., VRANA, V. y ZAFIROPOULOS, K. (2014). Promoting European Countries' Destinations Image through Twitter. *European Journal of Hospitality, Tourism and Recreation*, 5 (1), pp. 85-103.

ANTONIADIS, K., VRANA, V. y ZAFIROPOULOS, K. (2015). Communities of followers in tourism twitter accounts of European countries. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 6 (1), pp. 11-26.

ARAÑA, J. E. y LEÓN, C. J. (2008). The impact of terrorism on tourism demand. *Annals of tourism research*, 35 (2), pp. 299-315.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.08.003>

ARROYO, J. (2020). Coronavirus: infectados en España y la evolución del brote desde el origen. *Redacción médica*, 23 marzo. <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronavirus-infectados-espana-y-evolucion-covid19-desde-origen-4148>

BALLESTEROS HERENCIA, C. A. (2018). El índice de engagement en redes sociales, una medición emergente en la comunicación académica y organizacional. *Razón y Palabra*, 22, pp. 96-124.

BARRIOS, A. (2014). El comunicador en el entorno digital. *Cuadernos.info*, 34, pp. 165-181. <https://doi.org/10.7764/cdi.34.519>

BEERLI, A. y MARTÍN, J. D. (2004). Tourists characteristic and the perceived image of tourist destinations: a quantitative analysis –A case study of Lanzarote, Spain. *Tourism Management*, 25, pp. 623-636.

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

BIGNÉ, J., ISABAEI SÁNCHEZ, M. y SÁNCHEZ, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour inter-relationships. *Tourism Management*, 22, pp. 607-616.

BLAIN, C., LEVY, S.E. y BRENT RITCHIE, J.R. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43, pp. 328-338.

BOIN, A. y LAGADEC, P. (2000). Preparing for the future: Critical challenges in crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 8 (4), pp. 185-191. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00138>

BRUMMETTE, J. y SISCO, H.-F. (2015). Using Twitter as a means of coping with emotions and uncontrollable crises. *Public relations review*, 41 (1), pp. 89-96. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.009>

BUHALIS, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21 (1), pp. 97-116.

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

CARDOSO, J. (2010). Aspectos epistemológicos y metodológicos de la comunicación empresarial e institucional. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8 (2), 340.

<https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.263>

CARSON, D. (2008). The 'blogosphere' as a market research tool for tourism destinations: a case study of Australia's Northern Territory. *Journal of Vacation Marketing*, 14 (2), pp. 111-119.

CASADO, A., MÉNDIZ, A. y PELÁEZ, I. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication & Society*, 26 (1), pp. 47-66.

CASERO-RIPOLLÉS, A. (2020). Impact of Covid-19 on the media system. Communicative and democratic consequences of news consumption during the outbreak. *El profesional de la información*, 29 (2), e290223.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.23>

CASTELLÓ-MARTÍNEZ, A., DEL PINO-ROMERO, C. y RAMOS-SOLER, I. (2014). Twitter como canal de comunicación corporativa y publicitaria. *Communication & Society*, 27 (2), pp. 21-54.

CASTELLS, M. (2001). *La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Barcelona: Plaza Janés.

CHAN, N. L. y GUILLET, B. D. (2011). Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28 (4), pp. 345-368.

CHENG, Y. (2020). The social-mediated crisis communication research: Revisiting dialogue between organizations and publics in crises of China. *Public relations review*, 46 (1), pp. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.003>

CHEW, C. y EYSENBACH, G. (2010). Pandemics in the age of Twitter: content analysis of Tweets during the 2009 H1N1 outbreak. *PloS one*, 5, (11), e14118. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0014118>

CHIU, C., CHIU, N. H., SUNG, R. J. y HSIEH, P. Y. (2015). Opinion mining of hotel customer-generated contents in Chinese weblogs. *Current Issues Tourism*, 18 (5), pp. 477–495.

CHUNG, J. Y. y BUHALIS, D. (2008). Information needs in online social networks. *Information Technology and Tourism*, 10 (4), pp. 267-282.

CHUNG, Y. J. y BUHALIS, D. (2008). Web 2.0: A study of online travel community. En: P. O'Connor, W. Hopken y U. Gretzel (Eds.), *Proceedings of the International Conference. Information and Communication Technologies in Tourism*, Innsbruck

CLASTER, W.; PASRDO, M. y TAJEDDINI, K. (2013). Tourism, travel and tweets: algorithmic text analysis methodologies in tourism. *Middle East J. Manage*, 1(1), pp. 81–99.

COLLEY, K. L. y COLIER, A. (2009). An overlooked social media tool? Making a case for wikis. *Public relations strategist*, 19 (2), pp. 110-122. <https://www.econbiz.de/Record/an-overlooked-social-media-tool-making-a-case-for-wikis-colley-kay/10008261844>

CORNELISSEN, J. P. (2013). Corporate Communication. En W. Donsbach (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecc143.pub2>

CRISTÒFOL, F.J., DE SAN EUGENIO-VELA, J. y PANIAGUA-ROJANO, F. J. (2020). Active listening in the management of crisis communication: Case study of the 2017 terrorist attack in Barcelona. *Communication & Society*, 33(4), pp. 61-74.

CROMPTON, J. (1992). Structure of vacation destination choice sets. *Annals of Tourism Research*, 19, pp. 420-434.

CRUZ, G. P. (2005). *Promoción de destinos turísticos de la Web: estrategias e indicadores para los destinos turísticos brasileños* (tesis doctoral). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, España.

CURTY, R. y ZHANG, P. (2011). Social commerce: Looking and forward. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 48 (1), pp. 8-10.

DA CRUZ, G.; VELOZO, T. y FALCAO SOARES, A. E. (2011). Twitter, Youtube e innovación en la promoción turística online. Análisis de las estrategias del Ministerio de Turismo de Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20 (3), pp. 627-642.

DE SAN EUGENIO, J. (2011). Comunicación y Territorio. En De San Eugenio, J. (Ed.), *Manual de comunicación turística: de la información a la persuasión, de la promoción a la emoción*, pp. 53-72. Girona: Documenta.

DE SANTO, B., MOSS, D. y NEWMAN, A. (2007). Building an Understanding of the Main Elements of Management in the Communication/Public Relations Context. A Study of US Practitioners' Practices. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 84 (3), pp. 439-454.

DOMÍNGUEZ, S., ÁLVAREZ, M. L. y MARTÍ, D. (2012). Dirección de Comunicación en internet: Estudio y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 (3), pp. 45-70. <https://doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-03-45-70>

DOMÍNGUEZ, T. y ARAÚJO, N. (2012). El fenómeno 2.0 en el sector turístico. El caso de Madrid 2.0. *Pasos*. 10 (3), pp. 225-237.

EDMISTON, D. (2008). An examination of integrated marketing communication in US public institutions of higher education. *International Journal of Educational Advancement*, 8 (3-4), pp. 152-175. <https://doi.org/10.1057/ijea.2009.1>

ELIZALDE, R. y YAGUACHE, J. (2010). Diagnóstico del estado de las relaciones públicas en Ecuador desde el 2000 al 2010. *Razón y Palabra*, 15 (74), 13.

ESTANYOL, E. y ROCA, D. (2015). Creativity in PR consultancies: Perception and management. *Public Relations Review*, 41 (5), pp. 589-597. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.08.004>

ESTEBARANZ, J. y RAMILO, M. (2013). Gobiernos y administraciones locales vascas en las redes sociales. En Criado, J. I., y Rojas, F. (Eds.), *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas: avances y desafíos para un gobierno abierto* (pp. 82-101). Barcelona, España: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

FACEBOOK. (2017). *Stats*. Recuperado de <http://newsroom.fb.com/company-info>

FERNÁNDEZ, R. (2019). Twitter: número de usuarios mensualmente activos T1 2011-T1 2019. *Statista.com*. <https://es.statista.com/estadisticas/513581/twitter-usuarios-mensualmente-activos-por-trimestres/>

FERNÁNDEZ-CAVIA, J. (2011). Ciudades, regiones y países como marcas: luces y sombras del place branding. En: De San Eugenio-Vela (Ed.), *Manual de comunicación turística: de la información a la persuasión, de la promoción a la emoción*, pp. 103-113. Girona: Documenta Universitaria

FERNÁNDEZ-CAVIA, J. y HUERTAS, A. (2009). City brands and their communication through websites: identification of problems and proposals for improvement. En Torres, T.; Gascó, M. (Eds.), *Information communication technologies and city marketing: Digital opportunities for cities around the world* (pp.1174-1297). New York: IGI Global.

FERNÁNDEZ-CAVIA, J. y HUERTAS, A. (2014). La gestión de las marcas de destino y de territorio desde la perspectiva de las relaciones públicas. *Comunicació: Revista de Recerca i d'Anàlisi*, 31 (1), pp. 9-26.

FIGEHLER, C., LUTZ, C. y MECKEL, M. (2015). An inquiry into the transformation of the PR roles' concept. *Corporate Communications: An International Journal*, 20 (1), pp. 76-89. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2014-0013>

FOLGADO, J. A., OLIVEIRA, P. A. y HERNÁNDEZ, J. M. (2012). Imagen del destino y marca turística: sinergias e implicaciones. *Tourism & Management Studies*, pp. 904-914.

FUCHS, G. y REICHEL, A. (2011). An exploratory inquiry into destination risk perceptions and risk reduction strategies of first time vs. repeat visitors to a highly volatile destination. *Tourism management*, 32 (2), pp. 266-276. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.012>

GAITÁN, J. A. y PIÑUEL, J. L. (1998). Técnicas de investigación en comunicación social. Madrid: Editorial Síntesis

GARCÍA MOGEDAS, C. (2015). Análisis de redes sociales en CB Sevilla y Unicaja de Málaga. *Universidad de Sevilla*, (49), pp. 20-22. Recuperado <https://goo.gl/qFTLb3>

GIBBS, C. y DANCS, A. (2013). Understanding destination management organizations use of Twitter: a content analysis of Twitter accounts. *TTRA Canada Conference 2013 Academic Papers proceedings of the Travel and Tourism Research Association Conference*, 16-18 October, Ottawa, pp. 14-23

GIRALDO, C. y MARTÍNEZ, S. (2017). Análisis de la actividad y presencia en Facebook y otras redes sociales de los portales turísticos de las comunidades autónomas españolas. *Cuadernos de turismo*, 39, pp. 239-264.

GOOLSBY, R. (2010). Social media as crisis platform: The future of community maps/crisis maps. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology (TIST)*, 1(1), pp. 1-11. <https://www.doi.org/10.1145/1858948.1858955>

GRAHAM, M. W., AVERY, E. J. y PARK, S. (2015). The role of social media in local government crisis communications. *Public Relations Review*, 41 (3), pp. 386–394. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.02.001>

GRANDA, C., PALADINES, F. y VELÁSQUEZ, A. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección. *Revista Latina de Comunicación Social*, (71), pp. 211-231. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092>

GRANDIEN, C. y JOHANSSON, C. (2012). Institutionalization of communication management: A theoretical framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (2), pp. 209-227.
<https://doi.org/10.1108/13563281211220247>

GREGORY, A. (2008). Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study. *Public Relations Review*, 34 (3), pp. 215-223.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.04.005>

GRUBER, D. A., SMEREK, R. E., THOMAS-HUNT, M. C. y JAMES, E. H. (2015). The real-time power of Twitter: Crisis management and leadership in an age of social media. *Business Horizons*, 58 (2), pp. 163–172.
<https://www.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.006>

GUERRERO-SOLÉ, F. y FERNÁNDEZ-CAVIA, J. (2013). Activity and influence of destination brands on Twitter: a comparative study of nine Spanish destinations. En Xiang, Z. y Tussyadiah, I. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 227–236). Suiza: Springer International Publishing.

GUI, X., KOU, Y., PINE, K. H. y CHEN, Y. (2017). Managing uncertainty: using social media for risk assessment during a public health crisis. En: *Conference on human factors in computing systems*, pp. 4520-4533.

HARGITTAI, E. y LITT, E. (2012). Becoming a tweep. How prior online experiences influence Twitter uses. *Information, Communication & Society*, 15 (5), pp. 680–702.

HAYS, B. (2010). Twitter Twitter – but who is listening? A review of the current and potential use of Twittering as a tourism marketing tool. CAUTHE 2010 20th International Research Conference: ‘Challenge the Limits’, University of Tasmania.

HAYS, S., PAGE, S. J., y BUHALIS, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current issues in tourism*, 16 (3), pp. 211-239.

HEDMAN, E. y VALO, M. (2015). Communication challenges facing management teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (8), pp. 1012-1024.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0074>

HEUNG, V. C. S. (2003). Internet Usage by International Travellers: Reasons and Barriers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (7), pp. 370-378.

HOLLOWAY, Y, J. C. y ROBINSON, C. (1995). *Marketing for Tourism*. Londres: Longman.

HUERTAS, A (2008). Public relations and tourism: fighting for the role of public relations in tourism. *Public Relations Review*, Vol. 34 (4), pp. 406-408

HUERTAS, A. (2016). La comunicación de los destinos turísticos y sus marcas a través de los medios sociales. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.

HUERTAS, A. (2014). La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas. Guía práctica de aplicación desde las relaciones públicas. Barcelona: DIRCOM-UOC.

HUERTAS, A. y FERNÁNDEZ-CAVIA, J. (2006). Ciudades en la web: usabilidad e interactividad de las páginas oficiales de los destinos turísticos. En TURITEC 2006 (pp. 403-422). VI Congreso Nacional de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Málaga: Universidad de Málaga

HUERTAS, A., OLIVEIRA, A. y GIROTTO, M. (2020). Gestión comunicativa de crisis de las oficinas nacionales de turismo de España e Italia ante la Covid-19. *Profesional de la información*, 29 (4), e290410.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.10>

HUERTAS, A., SETÓ, D. y MÍGUEZ, M. I. (2015). Comunicación de destinos turísticos a través de medios sociales. *El Profesional de la Información*, Vol. 24 (1), pp. 15-21

HVASS, K. A. y MUNAR, A. M. (2012). The takeoff of social media in tourism. *Journal of vacation marketing*, 18 (2), pp.93-103.

IGARTUA, J. J. (2006). Métodos cuantitativos de investigación en comunicación. Barcelona: Bosch.

INTERNET WORLD STATS. (2018). *Internet Usage Statistics*. Recuperado de <http://www.internetworldstats>.

JIN, Y., LIU, B. F. y AUSTIN, L. L. (2011). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41(1), pp. 74–94.

JOO, H., HENRY, R. E., LEE, Y.-K., BERRO, A. D. y MASKERY, B. A. (2019). The effects of past SARS experience and proximity on declines in numbers of travelers to the Republic of Korea during the 2015 MERS outbreak: A retrospective study. *Travel medicine and infectious disease*, 30, pp. 54-66. <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2019.05.009>

KALDIS, K., BOCCORH, R. y BUHALIS, D. (2003). Technology Enabled Distribution of Hotels. An Investigation of the Hotel Sector in Athens, Greece. *En Information and Communications Technologies in Tourism 2003* (pp. 280—287) Viena: Springer-Verlag.

KANIHAN, S. F., HANSEN, K. A., BLAIR, S., SHORE, M. y MYERS, J. (2013). Communication managers in the dominant coalition: Power attributes and communication practices. *Journal of Communication Management*, 17 (2), pp. 140-156. <https://doi.org/10.1108/13632541311318747>

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

KIM, J. y CONNOLLY, D. (2013). The 2013 customer engagement technology study. *Hospitality Technology*, pp. 3–22.

KIRILENKO, A. P. y STEPCHENKOVA, S. O. (2014). Public microblogging on climate change: one year of twitter worldwide. *Global Environment Change*, 26, pp. 171–182.

KRIKORIAN, R. (2013). New tweets per second record, and how! Twitter Eng. Blog, Recuperado de https://blog.twitter.com/engineering/en_us/a/2013/new-tweets-per-second-record-and-how.html

KRIPPENDORFF, K. (2001). Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica. Barcelona: Paidós.

KWAK, H.; LEE, C.; PARK, H. y MOON, S. (2010). What is Twitter, a Social Network or a News Media? *WWW2010*, April 26–30, Raleigh, Carolina del Norte, Estados Unidos, pp. 591-600.

LADHARI, R. y MICHAUD, M. (2015). eWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions. *Int. J. Hospitality Manage*, 46, pp. 36–45.

LANDAU, D. A. (2011). How Social Media is Changing Crisis Communication: A Historical Analysis. *Crisis*, 1–10. Retrieved from http://www.danlandau.net/writing/sources/research/danlandau_thesis.pdf

LANGE-FARIA, W. y ELLIOT, S. (2012). Understanding the role of social media in destination marketing. *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, Vol. 7 (1), pp. 193-211

LEE, C.-K., SONG, H.-J., BENDLE, L. J., KIM, M.-J. y HAN, H. (2012). The impact of non-pharmaceutical interventions for 2009 H1N1 influenza on travel intentions: A model of goal-directed behavior. *Tourism management*, 33 (1), pp. 89-99. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.02.006>

LEUNG, D., LAW, R., VAN HOOFF, H. y BUHALIS, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 30 (1-2), pp. 3-22

LEXHAGEN, M. (2008). Customer perceived value of travel and tourism websites. *European Tourism Research Institute*.

LIM, Y., CHUNG, Y. y A WEAVER, P. (2012). The impact of social media on destination branding: Consumer-generated videos versus destination marketer-generated videos. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 18 (3), pp. 197-206

LIN, X., SPENCER, P. R., SELNOW, T. L. y LACHLAN, K. A. (2016). Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media. *Computers in Human Behavior*, 65, 601– 605.

LIU, B. F. y FAUSTINO, J. D. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. *Public Relations Review*, 40 (3), pp. 543–546.

LIU, B.-F., AUSTIN, L. y JIN, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public relations review*, 37 (4), pp. 345-353.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.004>

LÓPEZ, L. y CUESTA, U. (2012). Comunicación corporativa y redes sociales: cambiarlo todo para que nada cambie. *adComunica*, (3), pp. 23-25.
<https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.2>

LOVEJOY, K. y SAXTON, G. D. (2012). Information, community and action: How non-profit organizations use social media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 17 (3), pp. 337-353

MADHAVARAM, S., BADRINARAYANAN, V. y MCDONALD, R. E. (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A conceptual framework and research propositions. *Journal of Advertising*, 34 (4), pp. 69-80.
<https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639213>

MANGOLD, W. G. y FAULDS, D. J. (2009). Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, Vol. 52 (4), pp. 357-365.

MARIANI, M. M., DI FELICE, M. y MURA, M. (2016). Facebook as a destination marketing tool: Evidence from Italian regional Destination Management Organizations. *Tourism Management*, 54, pp. 321-343.

MARIANI, M. M., MURA, M. y DI FELICE, M. (2018). The determinants of Facebook social engagement for national tourism organizations' Facebook pages: A quantitative approach, *Journal of Destination Marketing and Management*, 8, pp. 312-325.

MARÍN CALAHORRO, F. (2008). Responsabilidad social corporativa y comunicación. Madrid: Fragua

MARINÉ-ROIG, E. y HUERTAS, A. (2016). Metodologías de análisis. En A. Huertas (Ed.). La comunicación de los destinos turísticos y sus marcas a través de los medios sociales (pp. 9-16). Tarragona: Universitat Rovira i Virgil

MARTÍNEZ-SALA, A. M. y CAMPILLO-ALHAMA, C. (2018). La gestión de las redes sociales turísticas desde la perspectiva de las relaciones públicas 2.0: la importancia de diálogo. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8 (16), pp. 5-26.

MARTÍNEZ-VALERIO, L. (2012). Estrategias de promoción turística a través de Facebook. *Palabra clave*, 15 (2), pp. 318-338.

MATILLA, K., CUENCA-FONTBONA, J. y COMPTE-PUJOL, M. (2017). An analysis of the university curricula of Spanish “dircoms” from a public relations approach. *Public Relations Review*, 43(3), 624-634. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.003>

MCKERCHER, R. D. y CHON, K. K. S. (2004). The over-reaction to SARS and the collapse of Asian tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(3), pp. 716-719. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.11.002>

MENDES THOMAS, G., AUGUSTO BIZ, A. y GÂNDARA, M. G. (2013). Innovación en la promoción turística en medios y redes sociales. Un estudio comparativo entre destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22 (1), pp. 102-119.

MIGUÉNS, J., BAGGIO, R. y COSTA, C. (2008). Social media and tourism destinations: TripAdvisor case study. *Advances in Tourism Research*. 26-28.

MÍGUEZ, M. I. y HUERTAS, A. (2015). The power of photographs in the communication and public relations of tourist destinations and their brands through Facebook and Flickr. *Catalan journal of communication & cultural studies*, 7 (2), pp. 197-215.

MÍGUEZ, M. I., MARINÉ, E. y HUERTAS, A. (2014). ¿Utilizan los destinos turísticos los medios sociales para crear diálogo con sus públicos? Estudio de los top post de Facebook y Twitter de los destinos turísticos españoles. TURITEC 2014. X Congreso de Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, pp. 108-121

MILL, R. C. y MORRISON, A. M. (2012). The tourism system, Dubuque, Iowa: Kendall

MILWOOD, P., MARCHIORI, E. y ZACH, F. (2013). A Comparison of Social Media Adoption and Use in Different Countries: The Case of the United States and Switzerland, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30, pp. 165-168.

MORENO, A., MOLLEDA, J. C., ATHAYDES, A., SUÁREZ, A. M., HERRERA, M. y ÁLVAREZ, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016 - 2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias*. Resultados de una encuesta en 17 países. Madrid, España: EUPRERA/DIRCOM.

MORENO, M. de los Á., NAVARRO RUIZ y HUMANES, M. L. (2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector en España. *Palabra Clave - Revista de Comunicación*, 17 (3), pp. 946-978. <https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.3.16>

MORGAN, N., PRITCHARD, A. y PRIDE, R. (2011). Destination brands: Managing place reputation. Oxford: Butterworth-Heinemann.

MUNAR, A. M. (2012). Social media strategies and destination management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12 (2), pp. 101-120.

MUNAR, A. M. y JACOBSEN, S. J. K. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, Vol. 43, pp. 46-54 doi: 10.1016/j.tourman.2014.01.012

NAVEIRA, A. (2020). Historia de Twitter: de un comienzo brillante a los rumores sobre un futuro incierto. *Marketing4Ecommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-twitter/>

O'NEIL, J. (2004). Effects of gender and power on PR managers' upward influence. *Journal of Managerial Issues*, 16 (1), pp. 127-144.

OBSERVATORIO DE LA REDES SOCIALES (2019) Recuperado de <https://iabspain.es/observatorio-sectorial-de-redes-sociales-de-iab-spain-datos-enero-2019/>

OLABE, F. M. y MÁRQUEZ LÓPEZ, J. A. (2019): Integración de Twitter y Facebook en la comunicación de la administración local: el Ayuntamiento de Elche como caso de estudio, *Miguel Hernández Communication Journal*, 10 (1), pp. 57-81. DOI: <http://dx.doi.org/10.21134/mhcj.v10i0.275>

OLIVEIRA, A. y HUERTAS, A. (2019). How do destinations use Twitter to recover their images after a terrorist attack?. *Journal of destination marketing and management*, 12, pp. 46-54. <https://doi.org/10.1016/j.idmm.2019.03.002>

ORELLANA, D. M. y SÁNCHEZ, M. C. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Cualitativa*, 24 (1), pp. 205-222.

PANIAGUA, F. J. y HUERTAS, A. (2018). El contenido de los medios sociales de los destinos turísticos y la búsqueda de información de los usuarios. *Cuadernos de Turismo*, Vol. 41, pp. 513-534 doi: <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.41.327131>

PANIAGUA, F. J. y GÓMEZ, B. J. (2012). Hacia la comunicación 2.0. El uso de las redes sociales por parte de las universidades españolas. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 10 (3), pp. 346-364. <https://doi.org/10.7195/ri14.v10i3.473>

PHILANDER, K. y ZHONG, Y. Y. (2016). Twitter sentiment analysis: Capturing sentiment from integrated resort tweets. *International Journal of Hospitality Management*, 55, pp 16–24.

PIKE, S. y PAGE, S. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.

PIÑEIRO, M. (2012). ¿Cómo conseguir la mejor imagen de marca con las redes sociales? *Concepto 05 Agencia de marketing online*. Recuperado de <http://www.concepto05.com/2012/04/como-conseguir-la-mejor-imagen-de-marca-con-las-redes-sociales/>

PRECIADO-HOYOS, Á. y ETAYO-PÉREZ, C. (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las

agencias de publicidad. *Palabra Clave - Revista de Comunicación*, 17 (2), pp. 412-455. <https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.2.6>

PRECIADO-HOYOS, A. y GUZMÁN-RAMÍREZ, H. (2012). Strategic Communication Management in Business, Developmental and Public Sectors. A Comparative Study. *Palabra Clave - Revista de Comunicación*, 15 (1), pp. 128-159. <https://doi.org/10.5294/pacla.2012.15.1.6>

RABANSER, U. y RICCI, F. (2005). Recommender Systems: Do They Have a Viable Business Model in E-Tourism? En *Information and Communications Technologies in Tourism 2005* (pp. 160-171). Viena: Springer-Verlag.

REGUEIRA, J. (2019). La decadencia de Twitter: de la información al show. Madrid: Javierregueira.com. <https://www.javierregueira.com/decadencia-twitter/>

RIEDER, B. (2013). Studying Facebook via data extraction: the Netvizz application. En *WebSci '13 Proceedings of the 5th Annual ACM Web Science Conference* (pp. 346-355). Nueva York: Association for Computing Machinery (ACM).

RITCHIE, J. R. B. y Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, Wallingford, Reino Unido: CABI Publishing.

RODRÍGUEZ, F. y DE LA MORENA, M. (2014). Gestión de marca y redes sociales. Análisis y monitorización de la cuenta de Twitter @Renfe. En Díaz Cuesta, J. y Gaona Pisonero, C. (Ed.), *Creatividad e innovación en el espacio publicitario* (pp. 137-159). Madrid: ACCI.

RODRÍGUEZ, F., LLORENTE, C. y GARCÍA, M. L. (2012). *Fundamentos de la Eficacia Publicitaria y el Retorno de la Inversión*. Madrid: Delta Publicaciones.

ROMENTI, S., MURTARELLI, G. y VALENTINI, C. (2014). Organisations' conversations in social media: applying dialogue strategies in times of crises. *Corporate communications: an international journal*, 19 (1), pp. 10-33. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2012-0041>

RUIZ, J. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

SÁNCHEZ, E. (2012). El social media en la estrategia de comunicación. *adComunica*, (3), pp. 221-222. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.16>

SANMARTÍN, J. (Ed). (2012). *Discurso turístico e Internet*. Madrid/Frankfurt: Iberoamericana Vervuert.

SANTO, C. (2014). Redes sociales y móviles, las nuevas cartas de navegación de viajeros y turistas. *Puromarketing.com*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/38/18284/sociales-moviles-nuevas-cartas-navegacion-viajeros-turistas.html>

SAVIN, E. (2013). Places going viral: Twitter usage patterns in destination marketing and place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(3), pp. 227 – 239.

SCHWARZ, A. (2012). How publics use social media to respond to blame games in crisis communication: The Love Parade tragedy in Duisburg 2010. *Public Relations Review*, 38 (3), pp. 430-437. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.01.009>

SCHWARZ, A. (2016). La investigación en la comunicación de crisis en la era de la globalización y la hibridación. En T. lo Blanch (Ed.), *La comunicación en situaciones de riesgo y crisis* (pp. 29–57). Valencia: Tirant lo Blanch.

SHEA, K., ROXBUR, S. H. y RAUSCHERT, E. S. J. (2004). Moving from pattern to process: coexistence mechanisms under intermediate disturbance regimes. *Ecology Letters*, 7, pp. 491-508.

SIMANCAS-GONZÁLEZ, E. y GARCÍA-LÓPEZ, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El Profesional de la Información*, 26 (4), pp. 735-744. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17>

SOLER, P. y JIMÉNEZ, A. M. (2012). Reflexión sobre el rigor científico en la investigación cualitativa. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18 (0). https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40966

SOTIRIADIS, S. M. D. y VAN ZYL, C. (2013) Electronic Word-of-Mouth and Online Reviews in Tourism Services: The Use of Twitter by Tourists. *Electronic Commerce Research*, 13, pp. 103-124.

SPARKLER (2014). *Facebook Travel: Near And Now Insight Report*. Recuperado de: https://issuu.com/sparkler-for-facebook/docs/facebook_travel_near_and_now/23

STANKOV, U., KLAUCO, M., VUJICIC, M., VASILJEVIC, D. y DRAGICEVIC, V. (2016). National parks are going social? An exploratory study of former Yugoslav countries on Facebook. En: *Monitoring and Management of Visitors in Recreational and Protected Areas*, pp. 79-81. Novi Sad: University of Novi Sad, Faculty of Sciences.Ç

TANDAZO, C. G., GALARZA, F. P. y BENAVIDES, A. V. (2016). Digital strategic communication in Ecuador's public organisations. Current state and future projection. *Revista Latina de Comunicación Social*, (71), pp. 211-231. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092en>

TAYLOR, P. y BRADDOCK, R. (2007). International University Ranking Systems and the Idea of University Excellence. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29 (3), pp. 245-260. <https://doi.org/10.1080/13600800701457855>

TEJEDOR CALVO, S. y CERVI, L. (2017). Análisis de los estudios de Periodismo y Comunicación en las principales universidades del mundo. Competencias, objetivos y asignaturas. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), pp. 1626-1647. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1238>

THELWALL, M. y STUART, D. (2007). RUOK? Blogging communication technologies during crises. *Journal of Computer of Mediated Communication* 12 (2), pp. 523–548.

THELWALL, M., BUCKEY, K. y PALTOGLOU, G. (2011). Sentiment in Twitter events. *American Society for Information Science and Technology*, 62 (2), pp. 406–418.

TORRES-SALINAS. D. (2020). Ritmo de crecimiento diario de la producción científica sobre Covid-19. Análisis en bases de datos y repositorios en acceso abierto. *El profesional de la información*, 29 (2), e290215. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.15>

TOURISH, D. y HARGIE, O. (2017). Communication Audits. En C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner, & L. K. Lewis (Eds.), *The International*

Encyclopedia of Organizational Communication (pp. 1-10). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc031>

UNWTO (1998). *Turismo Panorama 2020*. Madrid: UNWTO.

UNWTO (2018). *UNWTO Annual Report 2017*. Madrid: UNWTO.

UNWTO (2020). Barómetro del Turismo Mundial. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>

UNWTO y WTCF (2017). *City Tourism Performance Research*. Madrid: UNWTO.

UTZ, S., SCHULTZ, F. y GLOCKA, S. (2013). Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*, 39 (1), pp. 40–46.

VALAREZO, K., VALDIVIEZO, K. y CÓRDOVA, J. (2015). El rol estratégico de la Dirección de Comunicación en la Gestión de las Organizaciones. *Espacios*, 36 (13), 22.

VALDIVIEZO, C. y VALAREZO, K. (2015). Del Dircom al Marcom, un proceso de evolución de la comunicación. En *Comunicar desde las organizaciones: Tendencias, estrategias y casos* (pp. 95-108). La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social.

VAN DER MEER, T. G. L. A. y VERHOEVEN, J. W. M. (2014). Emotional crisis communication. *Public Relations Review*, 40 (3), pp. 526–536. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.03.004>

VAN DER MEER, T. G. L. A. y VERHOEVEN, P. (2013). Public framing organizational crisis situations: Social media versus news media. *Public Relations Review*, 39 (3), pp. 229–231. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.12.001>

VAQUERO, A. (2012). La reputación online en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y perspectivas profesionales. *adComunica*, (3), pp. 49-63. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.4>

VARMA, T. M. (2011). Crisis communication in higher education: The use of “negotiation” as a strategy to manage crisis. *Public Relations Review*, 37 (4), pp. 373-375. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.08.006>

VEIL, S. R., BUEHNER, T. y PALENCHAR, M. J. (2011). A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of contingencies and crisis management*, 19 (2), pp. 110-122. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x>

VERCIC, D. y ZERFASS, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, 20 (4), pp. 270-288. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0087>

VIJAYKUMAR, S., JIN, Y. y NOWAK, G. (2015). Social media and the virality of risk: The risk amplification through media spread (RAMS) model. *Journal of homeland security and emergency management*, 12 (3), pp. 653-677. <https://doi.org/10.1515/jhsem-2014-0072>

VILLAFANE, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide

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

WANG, J., GU, Q. y WANG, G. (2013). Potential power and problems in sentiment mining of social media. *Int. J. Strateg. Decis. Sci. (IJSDS)*, 4 (2), pp. 16–26.

WANG, Y., NORCIE, G., KOMANDURU, S., ACQUISTI, A., LEON, P. G. y CARNOR, L. F. (2011). I regretted the minute I pressed share: a qualitative study of regrets on facebook. En *Proceedings of the Seventh Symposium on Usable Privacy and Security*, SOUPS '11 (pp.10:1– 10:16). ACM.

WENDLING, C., RADISCH y JACOBZONE, S. (2013). The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication. *OECD Working Papers on Public Governance*, 24 (24), pp. 1–42. <https://www.doi.org/10.1787/19934351>

WENG, J., LIM, E. P., JIANG, J. y HE, Q. (2010). Twitterrank: finding topic-sensitive influential twitterers. En *Proceedings of the Third ACM*

International Conference on Web Search and Data Mining (pp. 261-270). ACM, febrero 2010.

WESTPHAL, J. D. y KHANNA, P. (2003). Keeping directors in line: social distancing as a control mechanism in the corporate elite. *Administrative Science Quarterly*, 48 (3), pp. 361-398.

WHITE, L. (2010). Facebook, friends and photos: A snapshot into social networking for generating travel ideas. En Sharda, N. (Ed.). *Tourism informatics: Visual travel recommender systems, social communities and user interface design*. Hershey, PA: IGI Global.

WHO (2020). Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports. Recuperado de <https://www.who.int/emergencies/diseases/novelcoronavirus-2019/situation-reports/>.

WICHELS, S. (2014). Cómo las redes sociales están cambiando la comunidad hotelera. *Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*, Vol. 3 (2), pp. 11-24

WIGLEY, S. & LEWIS, B. K. (2012). Rules of engagement: Practice what you tweet. *Public Relations Review*, 38 (1), pp. 165-167.

XIANG, Z. y GRETZEL, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31 (2), pp. 179-188

XIANG, Z. y PAN, B. (2011). Travel queries on cities in the United States: Implications for search engine marketing for tourist destinations. *Tourism Management*, 32 (1), pp. 88-97.

XIFRA, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29 (2), e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

XU, J. (2010). Social media influence on government affairs. *Public Relations Magazine*, Vol. 6 (13)

YANG, Y., ZHANG, H, y CHEN, X. (2020). Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak.

Annals of tourism research, 102913, in press.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102913>

YAYLY, A., y BAYRAM, Ü. (2011). How social media works in destination marketing? A content analysis on Twitter. 10th International Marketing Trends Congress. París, Francia.

YEO, S. L. y SRIRAMESH, K. (2009). Adding value to organizations: An examination of the role of senior public relations practitioners in Singapore. *Public Relations Review*, 35 (4), pp. 422-425.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.08.003>

YOO, K. H. y GRETZEL, U. (2009). What motivates consumers to write online travel reviews? *Information Technology & Tourism*, 10, pp. 283–296.

ZERFASS, A. y SHERZADA, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20 (3), pp. 291-309. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2014-0020>

ZERFASS, A., MORENO, A., TECH, R., VERCIC, D. & VERHOEVEN, P. (2017). *European Communication Monitor 2017*. Brussels: EACD / EUPRERA, Quadriga Media.

ZHOU, L. y WANG, T. Social media: A new vehicle for city marketing in China. *Cities*, Vol. 37, pp- 27-32

ZHU, L., ANAGONDAHALLI, D. y ZHANG, A. (2017). Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crisis management in China. *Public Relations Review*, 43, pp. 487–492.
<https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.006>

PARTE II. RESULTADOS

(TRABAJOS PUBLICADOS EN REVISTAS CIENTÍFICAS)

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas para el cumplimiento de los objetivos planteados. Las tres primeras contribuciones sustentan la tesis doctoral y han sido publicadas en revistas indexadas. Las dos últimas que se incluyen corresponde a sendos capítulos de libro, que están ya aceptados para su publicación en próximas fechas y, de hecho, se presentan con su correspondiente paginación y el ISBN.

El orden en el cual se presentan los resultados de las investigaciones que componen la tesis es cronológico. En cualquier caso, este orden coincide con el principio que ha guiado todo el documento, basado en la necesidad de conocer cómo se gestiona la comunicación turística de los destinos a través de los medios sociales, qué redes son las que más se utilizan y cómo afectan a la interacción de los públicos y cómo ha cambiado la comunicación debido a la crisis provocada por la pandemia de Covid-19.

El contenido de los tres primeros artículos es el mismo que consta en cada publicación mientras que el cuarto y el quinto, como se ha indicado, se corresponden con los textos ya aceptados para su publicación como capítulos de libro. De esta forma, el texto de las investigaciones se ha adaptado al formato de la tesis. Uno de los artículos ha sido publicado en español y en inglés; se presentan las dos versiones, ya que se opta por la mención internacional del doctorado y en cumplimiento de los requisitos, una parte de la tesis (no inferior a las 5.000 palabras) debe estar redactada en una de las lenguas habituales para la comunicación científica, distinta a cualquiera de las lenguas oficiales en España. Se trata del artículo 'The use of Facebook as a tool for tourism communication in the big international urban destinations'.

**LA GESTIÓN DE LOS MEDIOS SOCIALES EN LOS DESTINOS
TURÍSTICOS SEGÚN SUS DIRECTORES DE COMUNICACIÓN**

**(REVISTA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE INVESTIGACIÓN DE LA
COMUNICACIÓN)**

8. La gestión de los medios sociales en los destinos turísticos según sus directores de comunicación

- Pastor Marín, F. M., Paniagua Rojano, F. J., y Cabrera González, M. Á. (2020). La gestión de los medios sociales en los destinos turísticos según sus directores de comunicación. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 7 (13), p. 213-230. <https://doi.org/10.24137/raeic.7.13.10>

8.1. Resumen

El objeto de este estudio es analizar cómo los destinos turísticos gestionan los medios sociales y cuál es la labor de sus directores de comunicación para saber qué valoración hacen de su presencia en la red. Se trata, en definitiva, de estudiar la planificación de la comunicación digital de los destinos turísticos según el punto de vista de sus responsables. Para ello, esta investigación, basada en el estudio de diferentes destinos urbanos de todo el mundo, se apoya en el método cualitativo, al realizar entrevistas a los responsables de comunicación de estos destinos con el fin de identificar su papel en la estructura del departamento, sus funciones y necesidades. Los resultados muestran un avance significativo en la formación de los directores de comunicación y se comprueba que los destinos turísticos empiezan a usar los medios sociales como herramienta de diálogo e interacción con sus públicos, aunque en general la utilización de las redes sigue siendo más intuitiva que estratégica y se concluye que los destinos tienen ahora en los medios sociales su principal herramienta comunicativa.

Palabras clave: comunicación, medios sociales, destinos turísticos, *dircom*, públicos.

**EL USO DE FACEBOOK COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN
TURÍSTICA EN LOS GRANDES DESTINOS URBANOS INTERNACIONES**

(DOXA COMUNICACIÓN)

9. El uso de Facebook como herramienta de comunicación turística en los grandes destinos urbanos internacionales

- Pastor Marín, F. M. y Paniagua Rojano, F. J. (2020). El uso de Facebook como instrumento de comunicación en los grandes destinos urbanos internacionales. *Doxa Comunicación*, 30, pp. 265-281. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a14>

9.1. Resumen

El objeto de estudio de este trabajo es el análisis de la estrategia de comunicación que aplican diferentes destinos turísticos en Facebook. En concreto se examina la actividad, la capacidad de generar comunidad e interacción; qué temas contribuyen a ello y qué formatos predominan. Se parte de la hipótesis de que los territorios pueden lograr un mayor rendimiento de su presencia en los medios sociales.

Como técnica metodológica, se propone el análisis de contenido de las páginas oficiales de los destinos incluidos en el estudio 'City Tourism Performance Research' (UNWTO y WTCF, 2017), que recoge casos de éxito en el turismo urbano, a los que se suma Málaga, por el ser el destino urbano de España que más crece.

En total, se analizan 2.217 posts compartidos entre febrero y abril de 2019 en las páginas de las ciudades de Amberes, Berlín, Bogotá, Buenos Aires, Copenhague, Ciudad del Cabo, Hangzhou, Linz, Málaga, Marrakech, Pekín, Seúl, Sapporo, Tianjin, Tokio y Turín.

Se concluye que los temas que generan más reacciones son aquellos que se corresponden con los elementos visuales y con los atributos diferenciadores de los destinos y se confirma que los territorios mantienen en Facebook una presencia más intuitiva que estratégica.

Palabras clave: Facebook, turismo, destinos, ciudades, interacción

**THE USE OF FACEBOOK AS A TOURIST COMMUNICATION TOOL IN
MAJOR INTERNATIONAL URBAN DESTINATIONS**

(DOXA COMUNICACIÓN)

10. The use of Facebook as a tourist communication tool in major international urban destinations

- Pastor Marín, F. M. and Paniagua Rojano, F. J. (2020). The use of Facebook as a tourist communication tool in major international urban destinations. *Doxa Comunicación*, 30, pp. 265-281. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a14>

10.1. Abstract

The object of study of this work is to analyse the communication strategy of different tourist destinations, which is applied to Facebook. More specifically, we examine the activity, the capacity to generate a community and interaction, what themes contribute to it, and what formats predominate. It is based on the hypothesis that territories can perform better because of their presence on social media. As a methodological technique, the content analysis of the official pages of the destinations included in the study “City Tourism Performance Research” (UNWTO and WTCF, 2017) is proposed. The study provides success stories in urban tourism; Malaga is one of these as it is the fastest-growing urban destination in Spain. 2 217 shared posts are analysed between February and April 2019 on the pages of the following cities: Antwerp, Berlin, Bogota, Buenos Aires, Copenhagen, Cape Town, Hangzhou, Linz, Malaga, Marrakech, Beijing, Seoul, Sapporo, Tianjin, Tokyo, and Turin. The conclusion is that the topics that generate the most reactions are those that correspond to visual elements and the attributes that differentiate the destinations. It is also confirmed that the territories maintain a more intuitive rather than strategic presence on Facebook.

Keywords: Facebook, tourism, destinations, cities, interaction.

**LA COMUNICACIÓN DE LOS GRANDES DESTINOS URBANOS
INTERNACIONALES EN TWITTER**

(VIVAT ACADEMIA)

11. La comunicación de los grandes destinos urbanos internacionales en Twitter

- Pastor Marín, F. M., Cabrera González, M. Á. y Paniagua Rojano, F. J. (2021). La comunicación de los grandes destinos urbanos internacionales en Twitter. *Vivat Academia*, 154, pp. 13-36. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1262>

11.1. Resumen

El objeto de estudio es analizar la estrategia de comunicación que aplican grandes destinos turísticos de carácter urbano a través de Twitter, considerada como una de las principales herramientas de *microblogging* del mundo. Para ello, se examina la actividad, los temas más utilizados, los formatos y la capacidad para generar interacción con los usuarios. Como técnica metodológica, se propone el análisis de contenido de las cuentas oficiales de los destinos incluidos en el estudio 'City Tourism Performance Research', que recoge casos de éxito en el turismo urbano, a los que se suma Málaga, por haber sido elegida por la Comisión Europea como Capital de Turismo Inteligente. En total, se analizan 669 tuits publicados entre septiembre y octubre de 2019 en los perfiles oficiales de Twitter de las siguientes ciudades: Berlín, Bogotá, Buenos Aires, Copenhague, Ciudad del Cabo, Hangzhou, Linz, Málaga, Marrakech, Pekín, Tianjin, Tokio y Turín. Se observa que los destinos estudiados interaccionan poco con sus seguidores y apenas generan conversación. Twitter sigue siendo más utilizado como panel de información que como canal de interacción. Se concluye que esta red está en declive como vía de comunicación de los destinos, ya que los territorios mantienen en esta red una presencia más intuitiva que estratégica pese a las posibilidades que ofrece en la escucha activa y, por tanto, para la planificación.

Palabras clave: Twitter – Turismo – destinos – ciudades – interacción – comunicación – redes sociales

**APORTACIÓN DE LOS MEDIOS SOCIALES A LA COMUNICACIÓN
TURÍSTICA**

(VIAJAR, ENTRE LO VIRTUAL Y LO REAL)

12. Aportación de los medios sociales a la comunicación turística

- Pastor Marín, F. M. y Paniagua Rojano, F. J. (2021). Aportación de los medios sociales. En Sánchez-Amboage, E., Toural-Bran, C. y Puentes-Rivera, I, (Eds) *Viajar, entre lo real y lo virtual*. (pp. 104-129). Oporto: Editorial Media XXI

12.1. Resumen

El turismo ha experimentado un constante crecimiento en los últimos años y se ha convertido en una de las industrias líderes en todo el mundo (UNWTO, 2008). Esta evolución coincide en el tiempo con el auge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en general y de Internet en particular, aunque, probablemente, el mayor cambio ha venido de la mano de la aparición y el posterior desarrollo de los medios sociales. Los objetivos de este trabajo son analizar la estrategia en Facebook y Twitter de 16 destinos urbanos (Amberes, Berlín, Bogotá, Buenos Aires, Copenhague, Ciudad del Cabo, Hangzhou, Linz, Málaga, Marrakech, Pekín, Seúl, Sapporo, Tianjin, Tokio y Turín), teniendo en cuenta su actividad e interacción y el tipo de temas que mejor funcionaron en un periodo determinado. Como técnica metodológica, se propone el análisis de contenido de las cuentas oficiales de estos destinos en Facebook y en Twitter. La investigación concluye que Facebook sigue teniendo un papel muy relevante como herramienta de marketing para los destinos turísticos. Por el contrario, aunque muchos autores han señalado que Twitter es uno de los microblogs más utilizados de Internet y uno de los medios más populares, los resultados de este estudio concluyen que para los destinos turísticos no es la principal vía de información y comunicación con los viajeros.

**LA COMUNICACIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS INTERNACIONALES
EN FACEBOOK Y TWITTER DURANTE LA PANDEMIA DE COVID-19**

**(COMUNICACIÓN POLÍTICA Y COVID-19: GOBERNANTES, MEDIOS Y
CIUDADANÍA)**

13. La comunicación de los destinos turísticos internacionales en Facebook y Twitter durante la pandemia de Covid-19

- Pastor Marín, F. M. y Paniagua Rojano, F. J. (2021). La comunicación de los destinos turísticos internacionales en Facebook y Twitter durante la pandemia de Covid-19. En *Comunicación política y Covid-19 en América Latina: gobernantes, medios y ciudadanía. Cuaderno del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*

13.1. Resumen

En diciembre de 2019, un nuevo e infeccioso coronavirus (Covid-19) se desató en Wuhan, la ciudad más poblada del centro de China. Muy parecido al síndrome respiratorio agudo severo (SARS), la Covid-19 es una enfermedad transmitida por el aire que resulta muy contagiosa entre humanos. Este brote local pronto se convirtió pronto en una crisis de salud pública y sólo dos meses después de su aparición fue declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una pandemia mundial sin precedentes. La Covid-19 ha demostrado ser una crisis de enorme magnitud y relevancia, que ha afectado a todos los ámbitos de la sociedad y ha puesto en peligro el crecimiento económico de la mayor parte de los países del mundo, aunque ha afectado de forma especial al sector turístico. Precisamente, para explorar cómo las OMD han empleado Twitter y Facebook en la primera etapa de la crisis generada por la Covid-19, ilustrar los diversos grados de uso de estos medios sociales e identificar casos de buenas prácticas en la utilización de esta herramienta por parte de estos destinos llevamos a cabo este estudio. Todo ello con el objetivo de conocer cómo la crisis generada por esta pandemia ha modificado la comunicación que los principales destinos urbanos internacionales llevan a cabo en los dos principales medios sociales.

ANEXOS

FICHAS DE LOS DESTINOS

1.-AMBERES

Amberes es la segunda ciudad más grande de Bélgica y capital de la provincia belga del mismo nombre, con una población de más de 500.000 habitantes, y mide 203,4 kilómetros cuadrados en total. También es el segundo puerto más grande de Europa (en volumen de mercancías) y se encuentra entre los 20 puertos más grandes del mundo. La ciudad tiene un enlace directo a través de aguas abiertas con el Mar del Norte. Desde el siglo XVI Amberes ha sido el corazón comercial de Flandes, la región flamenca/de habla neerlandesa de Bélgica.

Visit Antwerpen es la organización de gestión de destinos (DMO) de la ciudad que se encuentra dentro del Departamento de Desarrollo Comercial y Marketing de la Ciudad del gobierno local ("Ondernemen en Stadsmarketing"). Este departamento tiene la tarea de promover Amberes como una ciudad atractiva para vivir, estudiar, trabajar y visitar. En efecto, es la agencia de marketing y promociones de la ciudad, que se comunica y coopera con otros departamentos según sea necesario. Visit Antwerpen es responsable de comercializar la ciudad como destino para visitantes, tanto de ocio como de reuniones, conferencias, etc. (MICE), además de proporcionar información y otros servicios de facilitación y distribuir la Antwerp Tourist City Card¹. (Anexo B: Organigrama).

El presupuesto actual de Visit Antwerpen (2017) es de 1,76 millones de euros, excluidos los gastos de personal y alojamiento. Además del papel de Visit Antwerpen en marketing, la ciudad participa activamente en la gestión urbana y social, incluido el seguimiento de los flujos de visitantes, el seguimiento y la gestión de la habitabilidad de las áreas comerciales y de vida nocturna, el apoyo a los emprendedores en la recopilación y distribución de datos, la educación y la formación de emprendedores. La ciudad busca capitalizar y mejorar los activos de la industria hotelera mediante el desarrollo de una política de hospitalidad clara y solidaria. Amberes tiene la segunda mayor densidad de hoteles y empresas de catering de todas las ciudades de Flandes, después de Brujas.

Por tanto, la calidad de esta industria es clave para la ciudad desde el punto de vista económico, social y turístico. Las empresas de hostelería también son esenciales para el tejido social de la ciudad. Los residentes y visitantes se encuentran en los hoteles, cafeterías y restaurantes de Amberes. Esto hace que las calles de la ciudad sean animadas, lo que a su vez mejora la sensación de seguridad entre los residentes y visitantes. Asimismo, la combinación de servicios de hospitalidad con otras oportunidades de ocio, como compras o visitas culturales, se considera un gran activo para la ciudad. En el centro de la ciudad, la mayoría de las tiendas están abiertas los siete días de la semana.

WEB: www.visitantwerpen.be

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/visitantwerp>

TWITTER: @Visit_Antwerp (cerrada en marzo de 2019)

2.-BERLÍN

Berlín es la capital de Alemania y con una población de más de 3,6 millones de personas también es la ciudad más grande del país. Situada a orillas de los ríos Spree y Havel, en el corazón de la Región Metropolitana de Berlín / Brandeburgo, Berlín es una de las tres ciudades-estado de Alemania. De manera similar a Londres o París, cuenta con una estructura política y administrativa de dos niveles compuesta por el Senado de toda la ciudad y doce distritos. Económicamente, Berlín todavía está por detrás de otras grandes ciudades alemanas como Fráncfort, Múnich o Hamburgo, pero el desempeño económico de la ciudad ha mejorado significativamente en los últimos años con tasas de crecimiento que superan tanto la media nacional como las de otras regiones urbanas de Alemania.

Durante años, Berlín ha sido el centro líder de Alemania para empresas de nueva creación y uno de los principales centros de empresas de nueva creación en Europa en términos de volumen de inversión y capital riesgo invertido. Los sectores económicos importantes en Berlín incluyen la biología, el transporte, las tecnologías de la información y la comunicación, los medios y la música, la

publicidad y el diseño, la biotecnología, los servicios ambientales, la construcción, el comercio electrónico, el comercio minorista y el turismo. Además de ser considerada una de las ciudades económicamente más dinámicas de Alemania, Berlín también es reconocida como uno de los centros de educación superior e investigación más prolíficos del mundo y regularmente se clasifica como uno de los mejores lugares del país en cuanto a calidad de vida. Berlín es una ciudad muy verde (alrededor de un tercio de su superficie de 892 kilómetros cuadrados está compuesta por bosques, parques, jardines, ríos y lagos) y es reconocida mundialmente como uno de las metrópolis culturales líderes. Además, Berlín es conocida por ser una ciudad joven y diversa; una ciudad que ha emergido de su violenta y conflictiva historia del siglo XX y que abraza la creatividad, la tolerancia y el cambio constante.

El turismo en Berlín está gestionado por el Senado de Berlín, el órgano ejecutivo responsable de formular e implementar políticas en la ciudad-estado, en asociación con visitBerlin, la organización oficial de gestión de destinos de Berlín (DMO). Además, los doce distritos semiautónomos de Berlín también participan en diferentes grados en la gestión y el marketing del turismo; la responsabilidad suele recaer en sus oficinas de desarrollo económico.

A nivel de ciudad-estado, la responsabilidad del turismo dentro del Senado recae en el Departamento de Economía, Energía y Empresas Públicas del Senado. Dentro de ella, no existe una división ni un alto funcionario responsable exclusivamente del turismo. En cambio, el turismo está subsumido dentro de una unidad departamental más amplia cuyas responsabilidades también incluyen áreas de políticas tales como servicios de apoyo empresarial, artesanía y comercio. Berlín sigue un modelo de gobernanza colaborativa, en el que la ciudad-estado desempeña un papel coordinador y habilitador. Desde 2004, las prioridades políticas, las estrategias y los mecanismos de ejecución en relación con el turismo se describen en un documento marco desarrollado en estrecha colaboración con visitBerlin y que está destinado a facilitar la coordinación entre las partes interesadas de los sectores público, privado y no gubernamental y garantizar un enfoque de gestión integrado y coordinado.

WEB: www.visitberlin.de

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/visitberlin>

TWITTER: @visitberlin

3.-BOGOTÁ

Bogotá es la ciudad más grande de Colombia y la principal capital económica e industrial del país. Es su centro político, económico, administrativo, industrial, artístico, cultural, creativo y deportivo y destaca por su fortaleza económica, madurez financiera, atractivo para empresas globales y calidad de capital humano. Bogotá alberga 1.423 empresas multinacionales y cuenta con la mayor cantidad de universidades y centros de investigación del país. Situada en la Cordillera Oriental de los Andes en un altiplano conocido como la sabana de Bogotá, es la tercera capital más alta de América del Sur (después de Quito y Sucre), a un promedio de 2.640 metros sobre el nivel del mar. Subdividido en 20 divisiones administrativas o localidades, el distrito de Bogotá tiene un área de 1,587 kilómetros cuadrados y es la capital del departamento de Cundinamarca.

El turismo en Bogotá es administrado por el Instituto Distrital de Turismo (IDT), una organización de gestión y comercialización del turismo constituida por el gobierno del distrito en 2007, cuyas funciones principales incluyen la planificación y formulación de políticas de destinos, las regulaciones turísticas, el desarrollo de productos turísticos, la difusión de la conciencia turística, creación de capacidad turística, marketing turístico, servicios a los visitantes y seguimiento del turismo. El IDT tiene personalidad jurídica, autonomía administrativa y financiera y bienes propios asignados al Departamento de Desarrollo Económico del Distrito.

El objetivo principal del IDT es “estimular el desarrollo económico de Bogotá a través de la promoción de la actividad turística de la Ciudad y lograr las mejores condiciones de competitividad y sustentabilidad del destino”. Es voluntad de la Municipalidad Distrital de Bogotá convertir al IDT en una organización líder e innovadora capaz de transformar a Bogotá en el primer destino sostenible y accesible de América Latina en 2026 a través del despliegue de políticas, planes

y proyectos y con un claro aporte a el desarrollo económico, la confianza y la felicidad ciudadana y del visitante.

Adicionalmente, los actores privados colaboran con el IDT aunque no tengan participación presupuestaria. Las actuales organizaciones colaboradoras en 2017 son asociaciones industriales como Cotelco (hoteles), Anato (agentes de viajes) Asobares (bares), Acodrés (gastronomía), Acoltés (transporte), Acolap (atracciones), Fenalco (comercio) y otras organizaciones como Invest en Bogotá, Gran Bogotá Convention Bureau, Cámara de Comercio de Bogotá, Fontur, Procolombia y Gobernación de Cundinamarca.

Las actividades de IDT son aprobadas por una Junta Directiva, que está constituida por el alcalde o su delegado, que preside el organismo; el Secretario Distrital de Cultura, Recreación y Deportes o su delegado, el Secretario Distrital de Planificación o su delegado, el Director General del Instituto Distrital de Turismo (asiste a todas las Sesiones de la Junta Directiva con voz pero sin voto y también actúa como Secretario de la Junta) y dos representantes del sector privado. El Director General está a cargo del desarrollo y consecución de los objetivos decididos por el Consejo de Administración. El IDT cuenta con una plantilla de 30 empleados directos (nómina) y unos 120 colaboradores adicionales y gestiona un presupuesto total de 5 millones de euros. Este presupuesto es proporcionado en su totalidad por el gobierno colombiano. La organización consta de 2 secciones principales (áreas misionales): Gestión de Destino y Marketing y Promoción, un área de administración (Dirección Corporativa) y 6 áreas de servicios internos: Planificación e Informática, Comunicación, Legal, Asuntos Internos, Asesoramiento y Observatorio.

En los últimos 10 años, IDT ha emprendido varias iniciativas innovadoras y creativas para beneficiar a la industria, los visitantes, la comunidad y la ciudad en su conjunto. El IDT está a la vanguardia del desarrollo de productos turísticos innovadores basados en la comunidad, iniciativas de turismo sostenible, inclusivo y responsable, protección y preservación ambiental de recursos y la integración de políticas turísticas dentro de la estrategia urbana.

WEB: www.idt.gov.co

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/IDTBogota>

TWITTER: @IDTBogota

4.- BUENOS AIRES

Ubicada a orillas del Río de la Plata, en el centro-este de Argentina, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) es al mismo tiempo la capital de Argentina y la sede del gobierno federal, por lo que se la denomina Capital Federal. Con una población estimada de 2.890.151 habitantes (y 12.806.866 el área metropolitana) y un área de alrededor de 202 km², la Ciudad de Buenos Aires es el conglomerado urbano más grande de Argentina y una de las áreas más pobladas de Sudamérica.

La Ciudad de Buenos Aires fue fundada en 1580 por el español Juan de Garay. En el siglo XIX el Estado argentino, con el objetivo de poblar una gran nación, promovió la inmigración europea. Así, el puerto de Buenos Aires fue el punto de llegada de españoles, italianos, libaneses sirios, polacos y rusos que definirán el característico eclecticismo cultural de la ciudad. A lo largo del siglo XX, las migraciones internas, las de los países latinoamericanos y las de Asia, terminaron configurando a Buenos Aires para convertirse en una ciudad cosmopolita y dinámica, rica en diversidad cultural. Con 10,8 millones de turistas al año, Buenos Aires es hoy la ciudad más visitada de Sudamérica y uno de los 25 mejores destinos turísticos del mundo.

Buenos Aires es una ciudad que reúne historia y al mismo tiempo está a la vanguardia. Ofrece a sus visitantes la posibilidad de conocer cada uno de sus rincones de una forma accesible y sostenible. En cada rincón, la ciudad revela tradiciones heredadas de múltiples culturas, que hoy se expresan al ritmo de las grandes capitales. Sus 48 barrios diversos se pueden conocer a pie con visitas guiadas gratuitas y combinan propuestas gastronómicas y culturales que no debe perderse en una ciudad que no duerme. Además, sus extensos parques y plazas, sus costas y reservas hacen de Buenos Aires una ciudad ecológica y saludable. Además, la Ciudad de Buenos Aires se destaca por tener una vida cultural muy activa.

ENTUR es la Organización de Gestión de Destinos (DMO) encargada del desarrollo y promoción turística de la ciudad. Su principal objetivo es diseñar e implementar políticas y programas para el desarrollo y promoción del turismo como actividad económica estratégica de la ciudad. ENTUR se estructura a través de cuatro Direcciones Generales:

- 1) La Dirección General de Desarrollo y Competitividad de la Oferta Turística.
- 2) La Dirección General Técnica, Administrativa y Jurídica.
- 3) La Dirección General de Inteligencia de Mercados y Observatorio Ente Turismo.
- 4) La Dirección General de Promoción Turística.

ENTUR cuenta también con un equipo de gestión encargado de las políticas de accesibilidad e inclusión turística y trabaja en conjunto con otros ministerios y agencias gubernamentales de la ciudad en aspectos como la sostenibilidad ambiental o la gestión de espacios verdes. A nivel operativo y en relación con otros actores de la ciudad, ENTUR trabaja con diferentes actores, organizaciones y asociaciones, como la Asociación de Hoteles Turísticos de la República Argentina (AHT) o la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (AHRCC).

El plan estratégico diseñado por ENTUR establece un objetivo claro a nivel de gestión: duplicar el impacto que tiene el turismo en el desarrollo económico de la Ciudad. En este marco, se han establecido cuatro objetivos estratégicos específicos de ENTUR:

1. Incrementar el gasto promedio en viajes por turista extranjero en CABA en un 35% acumulado (gasto promedio en pesos corrientes).
2. Posicionar a Buenos Aires entre las 10 ciudades más atractivas del mundo según los rankings de TripAdvisor.
3. Incrementar para 2019 el número de llegadas de turistas extranjeros a CABA.
4. Incrementar el número de empleos en la industria turística en un 10%.

Para lograr el objetivo establecido por ENTUR de duplicar el impacto económico del turismo en la ciudad, se creó la Dirección General de Inteligencia de Mercados y Observatorio, a partir de la reformulación de la antigua Dirección General de Observatorio. La nueva Dirección General cuenta con dos Direcciones: la Gestión Operativa de Inteligencia de Mercados, que realiza las funciones de inteligencia de mercados, big data y observatorio económico; y la Gerencia de Investigación Operativa, que cumple las funciones de investigación y estudios turísticos y sociológicos.

Sus principales áreas de trabajo son: 1. Analizar el proceso de decisión del turista a la hora de elegir un destino. 2. Determinar cómo atraer nuevos turistas de nuevos mercados. 3. Analizar el comportamiento del turismo en Buenos Aires

Entre los nuevos proyectos que está desarrollando la DG destacan el desarrollo del Big-Data, convirtiendo a Buenos Aires en la primera ciudad de Sudamérica con desarrollo propio de una herramienta de big data aplicada al turismo; la creación del Indicador de Potencial Turístico; y la creación del proyecto de investigación 'Mi BArrio' para acercar el turismo a más barrios.

WEB: <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/travelbuenosaires>

TWITTER: @travelbaires

5.- CIUDAD DEL CABO

Ciudad del Cabo es la ciudad más antigua y la segunda más grande de Sudáfrica y es la capital legislativa del país. Situada en la esquina suroeste del país, cerca del Cabo de Buena Esperanza, Ciudad del Cabo es la capital de la provincia del Cabo Occidental, la cuarta más grande de las nueve provincias de Sudáfrica. La región metropolitana de Ciudad del Cabo tiene una gran superficie de 2.461 km² y una población total de aproximadamente cuatro millones.

Es la segunda zona urbana más poblada de Sudáfrica después de Johannesburgo. Ciudad del Cabo alberga a dos tercios de la población de

Western Cape, genera el 72% del producto interno bruto (PIB) de la región y contribuye con el 11% del PIB nacional (2015). Es una de las ciudades más multiculturales del mundo, lo que subraya su atractivo como un destino importante para inmigrantes y expatriados en Sudáfrica. Ciudad del Cabo tiene una población que comprende aproximadamente el 42% de personas de color, el 39% africanos negros, el 16% blancos y el 3% asiáticos y otros.

La ciudad tiene un clima mediterráneo de verano cálido con inviernos suaves y moderadamente húmedos y veranos secos y cálidos. La temporada alta para el turismo se considera de octubre a marzo y la temporada baja de abril a septiembre. Conocida como la ciudad más cosmopolita de Sudáfrica, Ciudad del Cabo es un popular destino turístico internacional. Los visitantes se sienten atraídos por su belleza natural, el paisaje urbano, las playas de arena, el clima mediterráneo y la infraestructura bien desarrollada.

El turismo en Ciudad del Cabo está gestionado por el municipio metropolitano que gobierna la ciudad y sus suburbios y exurbios, en asociación con Cape Town Tourism (CTT), la organización oficial de marketing turístico de la ciudad. La Ciudad de Ciudad del Cabo impulsa el mandato de turismo local de la ciudad a través de su Departamento de Turismo, cuyas funciones principales incluyen la planificación de destinos y la formulación de políticas, la regulación del turismo, el desarrollo de productos turísticos, la capacitación y el desarrollo de capacidades, y la provisión de infraestructura y servicios turísticos. CTT es responsable del marketing turístico y de los servicios para visitantes e industriales de la ciudad. CTT se estableció en 2004 como una asociación voluntaria de la industria formada por empresas turísticas en Ciudad del Cabo. Posteriormente, asumió el mandato de ofrecer servicios al visitante (2006) y la función de marketing de destino (2008) para Ciudad del Cabo desde la CoCT. En 2012, el mandato para el marketing de destinos se modificó por el del marketing turístico. CTT, una organización sin fines de lucro, recibe fondos de CoCT para sus actividades y también genera sus propios ingresos de sus servicios de membresía y otras fuentes como servicios de reserva, venta de productos, venta de entradas, etc.

WEB: <https://www.capetown.travel>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/CapeTown.Travel>

TWITTER: @lovecapetown

6.- COPENHAGUE

Copenhague es la capital del Reino de Dinamarca. Está situada en la costa este de la isla de Zelanda, aunque una porción de la ciudad se encuentra en Amager. La ciudad tiene una población de 763.908 habitantes y su área metropolitana supera los dos millones. Desde principios del siglo XXI, Copenhague ha experimentado un fuerte desarrollo urbano y cultural, facilitado por la inversión en sus instituciones e infraestructura. La ciudad es el centro cultural, económico y gubernamental de Dinamarca y uno de los principales centros financieros del norte de Europa.

La economía de Copenhague ha experimentado un rápido desarrollo en el sector servicios, especialmente a través de iniciativas en tecnología de la información, productos farmacéuticos y tecnología limpia. La región de Copenhague genera alrededor del 40% del PIB de Dinamarca; atrae alrededor del 85% de la inversión extranjera; y crea alrededor del 75% de todos los nuevos puestos de trabajo en Dinamarca.

Promover un medio ambiente sano y una buena salud para sus ciudadanos es un tema extremadamente importante para las autoridades municipales de Copenhague y, de hecho, un elemento central de su misión de sostenibilidad es su plan 'Larga vida a Copenhague', que tiene el objetivo de aumentar la esperanza de vida de los ciudadanos, mejorar la calidad de vida a través de mejores niveles de salud y fomentar vidas más productivas e igualdad de oportunidades. Copenhague fue Capital Verde Europea en 2014 y tiene una de las políticas climáticas más ambiciosas del mundo, con el objetivo de ser la primera capital neutra en carbono para 2025.

En virtud de la primera ley danesa de turismo, se establecieron tres agencias de desarrollo turístico: turismo costero y de naturaleza danesa, turismo danés de negocios y conferencias y turismo urbano danés. Sus responsabilidades son

generar crecimiento en su sector particular, con base en sus propias estrategias, bajo el paraguas de la estrategia turística nacional. Wonderful Copenhagen, la organización oficial de promoción y desarrollo turístico de la región capital de Dinamarca, representa los intereses de Copenhague en las áreas de turismo urbano y turismo de negocios en la Región Capital, que está formada por los municipios de Copenhague y Frederiksberg y el municipio regional de Bornholm. La exitosa canción "Wonderful Copenhagen" de la película de 1952 "Hans Christian Andersen" y cantada por Danny Kaye es la inspiración para el nombre del organismo, que tiene una junta directiva, con seis miembros que representan al sector público y seis al sector privado. Se financia con el presupuesto de la Región Capital, así como con el pago de cuotas de los miembros y la venta de productos. El organismo tiene cuatro divisiones:

- Marketing / Comunicación: Promoción del destino a través de campañas de marketing, relaciones públicas y actividades comerciales de viajes.
- Cruceros: Comercializa y desarrolla Copenhague y el área del Báltico como destino de cruceros.
- Desarrollo: Desarrolla nuevos mercados, rutas aéreas, conocimiento, eventos, estrategia y alianzas. Asiste a los participantes de la industria a través de capacitación y asistencia en la creación de sus acciones y actividades de marketing.
- Convenciones: Promueve Copenhague como destino de convenciones, reuniones y eventos deportivos.

WEB: <https://www.wonderfulcopenhagen.com/>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/VisitCopenhagen>

TWITTER: @VisitCopenhagen

7.- HANGZHOU

Centro de la región del delta del río Yangtze y capital de la provincia de Zhejiang, Hangzhou, ubicada en el ala sur del delta y la cabecera oeste de la bahía del mismo nombre, es una importante ciudad turística de China. Reconocida como una de las siete capitales antiguas de China, Hangzhou tiene una historia de más de 2.200 años desde el 222 a. C. La ciudad también fue la capital del reino de Wuyue (907-978) durante las Cinco Dinastías y la capital de la Dinastía Song del Sur (1138-1279). Marco Polo, el viajero italiano del siglo XIII, elogió a Hangzhou como "la ciudad más magnífica y noble del mundo".

Con una población permanente de más de 10 millones de habitantes, Hangzhou se extiende sobre un área de 16.596 kilómetros cuadrados. Como centro de transporte importante y de fácil acceso del sureste de China, Hangzhou tiene un aeropuerto internacional, cuatro estaciones de tren y seis estaciones de autobuses de larga distancia. En 2016, el PIB de la ciudad superó los 1,1 billones de RMB, un 2,8% más que el promedio nacional. Su PIB per cápita alcanzó los 121.394 RMB, ocupando el cuarto lugar entre las capitales provinciales del país. Hangzhou ha recibido numerosos premios turísticos y culturales y en los últimos años es conocida en todo el mundo por albergar la sede del grupo Alibaba.

Hangzhou hace años que puso su foco en el fomento del turismo. La política turística depende del Gobierno municipal de la ciudad, que actualmente tiene en marcha un Plan de Desarrollo Turístico. Este documento ha dado como resultado la puesta en marcha de cuatro centros internacionales, de los que tres están relacionados directamente con el turismo: el Centro de Turismo y Ocio, el Centro de Turismo Urbano y el Centro de Cultural Oriental.

A diferencia de otras ciudades chinas con un gran pasado histórico, Hangzhou ha centrado su promoción en la atmósfera relajante y la tranquilidad. El IV Plan de Acción Internacional de Turismo de Hangzhou se ha marcado como estrategia fundamental de turismo la atracción de viajeros internacionales. Toda la política turística está diseñada en torno a nueve ejes, que recogen la oferta de ocio, la vida oriental tradicional, la naturaleza, el mundo del té o la meditación, entre otros aspectos.

WEB: <http://wgly.hangzhou.gov.cn/>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/gotohangzhou/>

TWITTER: @TourismHangzhou

8.- LINZ

Hay un famoso dicho austriaco que dice que 'todo comienza en Linz'. La ciudad es una urbe siempre en continuo movimiento, con una gran importancia para la tecnología, la industria, la cultura y la ciencia de Austria; un centro cibernético y una reunión de vanguardia que parece recién acuñada para una película de ciencia ficción. Desde sus orígenes romanos, Linz se había convertido en un floreciente punto comercial en la Edad Media. Sin embargo, una fuerte caída en el comercio significó que, a principios del siglo XX, la importancia de la ciudad disminuyera y fuera solo un modesto centro comercial provincial. Después del colapso del Imperio Habsburgo, se estableció la I República, que sólo duró 16 años, ya que el país fue incapaz de resistir el desafío del Tercer Reich alemán. Linz se convirtió en una ciudad patrocinadora del Führer, destacada por su planificación e inversión urbanas e industriales especiales, sobre todo para la producción de acero y armamento.

Como resultado, durante los siguientes 50-60 años, se percibió como un centro industrial contaminado, poco atractivo y con pocas de las atracciones de otras ciudades austriacas como Viena, Salzburgo, Graz o Innsbruck. Desde 2000, cuando Linz se convirtió en la primera ciudad austriaca en tener un plan de desarrollo cultural, la transformación de esta "Cenicienta" de las ciudades austriacas ha sido notable, especialmente en términos de turismo. El cambio ha sido impulsado por una visión clara para el desarrollo urbano sostenible que está estrechamente integrado y alineado con el papel de la cultura y el turismo. En 2014, la audiencia de HIT Radio 3 votó a Linz como la "mejor, más exitosa, más moderna, más *cool* y más habitable capital del país" de Austria. En 2015 ocupó el quinto lugar en el ranking de *smart cities* europeas después de Luxemburgo, Cork, Leicester y Aarhus, y un año después fue reconocida como la ciudad austriaca con mejor calidad de vida

El desarrollo del destino y el crecimiento del turismo están impulsados por un fuerte compromiso y un profundo conocimiento del papel y la importancia del proceso de gestión del destino por parte de todas las partes interesadas, el Ayuntamiento y, cada vez más, por los propios habitantes de la ciudad. La gestión del destino (y el marketing asociado y el posicionamiento del destino) está conferida por ley a Linz Tourismus, una empresa sin ánimo de lucro con una junta directiva independiente. La DMO es responsable de impulsar la visión y de elaborar estrategias y programas para entregar la visión acordada para el destino. Colabora con socios y partes interesadas que representan a los sectores público, privado y terciario del turismo y la hostelería, y forja una relación muy estrecha entre la cultura y el desarrollo urbano sostenible.

La responsabilidad del turismo en Austria se delega en los estados individuales (Bundesländer) que forman la entidad política federal de Austria. El turismo es una obligación legal: todas las empresas de Linz están obligadas a contribuir con un porcentaje de su facturación para contribuir a la organización y marketing / promoción del turismo en la ciudad. El presupuesto anual supera los tres millones de euros.

WEB: <https://www.linztourismus.at/>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/visitlinz>

TWITTER: @visitlinz

9.- MÁLAGA

Málaga, capital de la provincia homónima, es la quinta ciudad de España en número de habitantes. Está situada en el sur de la Península Ibérica, en un privilegiado enclave natural. Su término municipal tiene una superficie de 398,25 kilómetros cuadrados y su población roza los 568.000 habitantes, aunque el área metropolitana se acerca al millón. Los factores ambientales y geográficos que han incidido de un modo más notorio en el desarrollo y evolución de la ciudad han sido la influencia marina, la ubicación del municipio sobre dos valles fluviales (Guadalhorce y Guadalmedina), su orografía y su régimen climático.

El mar Mediterráneo baña sus costas y los montes de Málaga la circundan, conformando una barrera montañosa que la defiende del frío, caracterizándose su clima por sus suaves temperaturas gracias al papel del mar como regulador térmico. Los meses más cálidos son julio y agosto y los más fríos suelen ser diciembre y febrero. En cualquier caso, las temperaturas medias oscilan son de 22,8º C de máxima y 13 ºC de mínima. La distribución de las precipitaciones en Málaga está bastante bien definida por las estaciones del año, correspondiendo la mayor pluviosidad al otoño y al invierno.

Málaga cuenta con un patrimonio natural de una gran riqueza medioambiental. El paraje natural de la Desembocadura del Guadalhorce, localizado dentro de una isla de 122 hectáreas delimitada por los brazos del río en su tramo final, es lugar de paso para cientos de especies migratorias y destaca por su gran valor ecológico. Por su parte, el Parque Natural de los Montes de Málaga tiene una superficie de 4.996 hectáreas, en las que podemos encontrar más de 230 especies vegetales y más de 160 vertebrados. La ciudad fue designada en 2020 como Capital Europea de Turismo Inteligente gracias a su apuesta por la sostenibilidad, la accesibilidad, la creatividad y la innovación.

La Delegación de Turismo, Promoción de la Ciudad y Captación de Inversiones es el área del Ayuntamiento de Málaga encargada de la promoción turística de la ciudad mediante la puesta en marcha de acciones en origen y destino, participación en ferias y jornadas comerciales, organización de viajes de familiarización, desarrollo de proyectos turísticos y búsqueda de nuevos productos. Se encarga también de la información turística a los visitantes y del Convention Bureau, el órgano dedicado a la promoción de la ciudad como destino de congresos y reuniones.

Enmarcados en las líneas y objetivos estratégicos municipales de carácter global, el Área de Turismo y Promoción de la Ciudad tiene entre sus objetivos desarrollar aplicaciones innovando en los canales de información utilizados en la promoción de los equipamientos de interés turístico. Además, realizar acciones de promoción del destino y facilita de forma periódica información promocional a los profesionales del sector en relación a los eventos que se desarrollan en la ciudad, con objeto de mantenerlos informados de las novedades que se presentan en la ciudad y puedan ser prescriptores de esta oferta del destino.

Recientemente, el Ayuntamiento de Málaga ha aprobado el Plan Estratégico de Turismo 2021-2024 para afrontar con éxito los retos del sistema turístico malagueño en el corto y medio plazo.

WEB: <http://www.malagaturismo.com/>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/MalagaTurismoOficial>

TWITTER: @turismodemalaga

10.- MARRAKECH

Capital de la región del mismo nombre, Marrakech es la cuarta ciudad de Marruecos. Situada en el sur del país, entre el Océano Atlántico y el Mar Mediterráneo, en las estribaciones de las Montañas del Atlas, Marrakech cubre una superficie de 2.625 km² y tiene una población total de 1,33 millones de habitantes, que representan el 29% de la población total de la región. La ciudad tiene un clima caluroso en verano, aunque el invierno puede llegar a ser bastante frío.

Fundada a finales del siglo XI por los almorávides, Marrakech está inscrita en la Lista Mundial de Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO desde 1985 y la ciudad es un importante centro político, económico y cultural. Conocida como la Ciudad Roja, Marrakech es una ciudad diversa, con una genuina cultura y una rica arquitectura, gastronomía y comercios de todo tipo. Por ello, la ciudad se ha convertido en uno de los destinos turísticos más populares de Marruecos, especialmente entre los europeos.

El Consejo Regional de Turismo de Marrakech (CRT) es la organización encargada de desarrollar y promocionar el turismo de la ciudad y su región. El CRT se creó en forma de asociación de acuerdo con la Ley de Ejecución del Acuerdo Marco 2001-2010. La asociación está formada por miembros honorarios y miembros activos. Entre los miembros activos se encuentran los representantes del sector privado, las autoridades locales y regionales y personalidades civiles que contribuyen a la promoción de la ciudad.

También forman parte del consejo los miembros permanentes de Royal Air Maroc, la Oficina Nacional de Turismo de Marruecos, la Caisse de Dépôt and Gestion, la Oficina Nacional de Aeropuertos, la Crédit Immobilier et Hôtelier y el Groupement Professionnel des Banques du Maroc. Todas estas asociaciones aportan una contribución anual para el mantenimiento de la asociación. El comité ejecutivo, a propuesta del presidente, es quien nombra al director.

WEB: <https://www.visitmarrakech.com>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/visitmarrakechregion>

TWITTER: @visit_marrakech

11.- PEKÍN

Pekín, la capital de la República Popular China, es uno de los cuatro municipios administrados directamente por el gobierno central, una de las cuatro capitales antiguas y una de las cinco ciudades centrales nacionales de China. Además, Pekín es el centro político y cultural de China y el centro de intercambio internacional, así como de ciencia, tecnología e innovación. Situada en la parte norte de la llanura del norte de China, la ciudad se encuentra junto a la bahía de Bohai y en la parte posterior de la montaña Yanshan. Se enfrenta a la península de Liaodong al norte y a la península de Shandong al sur. La ciudad tiene una superficie de 16.410 km² y tiene un clima monzónico continental subhúmedo típico de la Zona Templada Norte.

Como principal centro de transporte de China, Pekín ofrece rutas de transporte convenientes a las regiones económicamente avanzadas del país, como el sudeste de China y el sur de China. El ferrocarril Pekín-Shanghái y el ferrocarril Pekín-Guangzhou son dos arterias principales del sistema de transporte de China. Además, la ciudad cuenta con el aeropuerto internacional más grande del mundo. Con siete sitios del patrimonio de la UNESCO, Pekín es también la ciudad con el mayor número de patrimonios mundiales a nivel mundial. A ello hay que sumar 99 sitios culturales clave bajo protección estatal, cinco parques

geológicos nacionales, 15 parques forestales nacionales y 151 museos registrados, incluido el Museo Nacional de China, el museo más grande del mundo, y el Museo del Palacio, uno de los cinco museos más grandes del mundo.

A principios de 2011, el Gobierno Municipal de Pekín dio el paso pionero de convertir la Oficina de Turismo en la Comisión de Turismo e incorporó la nueva agencia como parte del gobierno municipal. Como resultado, el desarrollo del turismo se convirtió en un esfuerzo de múltiples agencias en lugar del trabajo de un solo departamento, y las funciones de desarrollo de la industria, asignación de recursos, coordinación y supervisión de servicios se fortalecieron bajo la Comisión de Turismo. Actualmente, la Comisión de Turismo de Beijing asume principalmente las siguientes funciones: planificación estratégica; desarrollo turístico; marketing y promoción; y gestión del sector turístico. En total, la Comisión de Turismo de Pekín cuenta con 14 divisiones y oficinas.

WEB: <http://english.visitbeijing.com.cn/>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/VisitBeijingOfficial>

TWITTER: @VisitBeijingcn

12.- SAPPORO

Sapporo es la capital de la prefectura de Hokkaido, así como el quinto municipio más poblado del país, con una población de 1,96 millones en un área de 1.121,26 km². Fundada como base del Comisionado de Desarrollo de Hokkaido en 1869 con el objetivo de cultivar la tierra Ezo donde tradicionalmente habían residido los Ainu. Desde que se introdujo el sistema municipal en 1922, la ciudad de Sapporo ha expandido su área y población a través de fusiones repetidas con ciudades y pueblos vecinos.

La ciudad está ubicada en uno de los lugares más nevados del mundo. El entorno montañoso de la ciudad, el invierno largo y nevado, la alta calidad de la nieve y la fácil accesibilidad a través del aeropuerto internacional hacen de la

ciudad un destino de esquí internacional muy conocido. Hay cinco estaciones de esquí con un total de siete millones de llegadas anuales de esquiadores y el aeropuerto regional de Okadama y el nuevo aeropuerto internacional de Chitose hacen de Sapporo la puerta de entrada a la zona famosa por su esquí en polvo de clase mundial entre los entusiastas del esquí. Sapporo como destino consta de dos áreas principales: el área urbana alrededor de la estación terminal de Sapporo y Jozankei Onsen en la parte sur de la ciudad.

La gestión turística de Sapporo recae directamente en el Departamento de Turismo del Gobierno municipal.

WEB: <https://visitsapporo.jp/>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/Visit-Sapporo-Traditional-Chinese-100337442094975>

TWITTER: No tiene.

13.- SEÚL

Con una historia de 2.000 años, Seúl ha sido un centro próspero de la historia, las tradiciones y la cultura de la península de Corea. Sus monumentos y palacios nacionales bien conservados muestran su larga historia y es un foco importante del turismo nacional e internacional. Como megaciudad global, Seúl es un lugar donde el rico patrimonio cultural e histórico del país se combina a la perfección con el rápido desarrollo de la vida del siglo XXI. La ciudad está dividida en dos regiones distintas por el Hangang, un río que atraviesa el centro de la ciudad.

En Gangbuk, que significa "al norte del río", se encuentran los cinco palacios reales de Seúl, los mercados tradicionales y muchas otras atracciones culturales de la dinastía Joseon, cuando Seúl se convirtió por primera vez en la capital de las naciones. Mientras tanto, Gangnam, o al sur del río, es el lugar de nacimiento de las últimas tendencias del país y la fuente de su carácter moderno.

Sin embargo, en medio de los monumentos culturales y los diseños futuristas, los visitantes también encontrarán una ciudad decidida a preservar sus activos

naturales mediante la creación y mantenimiento de las vías fluviales, parques y otros espacios verdes de Seúl. Las iniciativas de gran alcance de los últimos años para preservar el Hangang, sus islas y afluentes, así como para desarrollar áreas recreativas a lo largo de sus orillas, han asegurado que los lugareños y los visitantes nunca estén lejos de la naturaleza. Esfuerzos similares para proteger y desarrollar las numerosas rutas de senderismo y zonas verdes de Seúl, así como la flora y fauna en sus laderas, también han mantenido este firme compromiso con el ecoturismo y la preservación del medio ambiente.

El Gobierno Metropolitano de Seúl (SMG) reconoce que el turismo es un sector de crecimiento estratégico debido a sus extensos vínculos con otros sectores de la economía de la ciudad, creando en el proceso oportunidades significativas de ingresos y empleo. El turismo también se considera una forma de revitalizar Seúl como un lugar atractivo para vivir y visitar.

La organización de gestión de destinos de SMG comprende tres unidades:

Dentro de la Oficina de Turismo y Deportes recién instalada del SMG, hay una división de turismo que comprende dos departamentos que son responsables de la política y planificación del turismo, y el desarrollo de negocios turísticos: la Organización de Turismo de Seúl, que es una empresa pública (Seúl Tourism Marketing) y es responsable de comercializar la ciudad de Seúl en los mercados nacionales e internacionales como destino turístico y MICE; y el Consejo de Desarrollo Turístico de Seúl, que se encarga de la gestión de los recursos.

La Oficina de Turismo y Deportes de SMG cuenta con 44 personas, mientras que la Organización de Turismo de Seúl cuenta con alrededor de 90 personas organizadas en diez equipos. Si bien existe una coordinación directa entre la Oficina de Turismo y Deportes de SMG y la Organización de Turismo de Seúl, la coordinación con el Consejo de Desarrollo del Turismo de Seúl se logra a través de la oficina del Alcalde.

WEB: <https://www.visitseoul.net/index>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/VisitSeoul>

TWITTER: @VisitSeoul (hasta septiembre de 2016).

14.- TIANJIN

Tianjin es una metrópolis en la costa norte de China continental, con una población total de 15,5 millones, lo que la convierte en el cuarto conglomerado urbano más grande de China después de Shanghai, Pekín y Guangzhou. Es uno de los cuatro municipios controlados directamente por el gobierno central. La creciente red ferroviaria de alta velocidad de China, los aeropuertos y la red de rutas de vuelos directos en constante mejora están incorporando muchas ciudades chinas de segundo y tercer nivel al radar del turismo. Los centros urbanos de la costa este como Qingdao, Nanjing, Suzhou y Tianjin están emergiendo como focos de desarrollo económico y buscan atraer a los viajeros a aventurarse más allá de las ciudades de entrada con una nueva infraestructura urbana impresionante, hoteles de lujo y opciones de entretenimiento, generalmente a precios más competitivos que las ciudades establecidas. En 2015, según el Informe sobre el desarrollo de las ciudades turísticas de la Federación Mundial de Ciudades Turísticas (WTCTF), Tianjin también se ubicó entre las ciudades líderes de China según una serie de medidas diferentes: el tercer lugar en ingresos por turismo interno; 6º en llegadas de turistas nacionales; Octavo en ingresos por turismo receptor; 9º en llegadas de turistas entrantes; y décimo en crecimiento de llegadas entrantes.

En 2004, la Administración Municipal de Turismo de Tianjin (TMTA) pasó del nivel de "oficina auxiliar" al nivel de "oficina". La TMTA emplea a más de 90 personas, más del 50% de las cuales trabajan en la administración. Seis personas trabajan en marketing, cinco en planificación y nueve en formación (incluido el trabajo con instituciones educativas). No existe un mecanismo / estructura formal para trabajar con el sector privado. La gestión del rendimiento es responsabilidad de un nuevo departamento central dentro del gobierno de la ciudad de Tianjin, y TMTA proporciona datos, según se solicite. La TMTA realiza anualmente una encuesta de satisfacción del visitante, que se centra en un segmento diferente cada año.

WEB: <http://enjoytianjin.com/>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/EnjoyTianjin>

TWITTER: @EnjoyTianjin

15.- TOKIO

Con una población de 13,5 millones, Tokio es una de las áreas metropolitanas más grandes del mundo. Tokio se encuentra en la región de Kanto en el lado sureste de la isla principal Honshu y cubre una gran área de 2.190 kilómetros cuadrados. La ciudad es la sede del gobierno de Japón y el hogar de la familia real japonesa. En 1603, Shogun (General del SAMURAI) Ieyasu Tokugawa estableció el gobierno en esta área, formalmente conocida como "EDO". La ciudad cambió su nombre de EDO a Tokio cuando el emperador MEIJI trasladó su sede de la antigua capital de Kioto en 1868. La prefectura de Tokio consta de los 23 distritos especiales de Tokio (cada uno gobernado como una ciudad individual), 39 municipios en el oeste parte de la prefectura (área de TAMA) y las dos cadenas de islas; Islas IZU e islas OGASAWARA, registradas como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 2011. Tokio ofrece una gran variedad de experiencias a turistas de todo el mundo que van desde la vida urbana hasta grandes experiencias en la naturaleza.

Se sabe que Tokio es una de las aglomeraciones urbanas más ricas del mundo, que genera alrededor de 94,9 billones de yenes (655.000 millones de euros), lo que representa aproximadamente el 19,4% del PIB de Japón. Tokio tiene una combinación de atracciones turísticas ultramodernas y tradicionales que van desde rascacielos con luces de neón hasta templos históricos que contribuyen a la reputación de la ciudad como uno de los destinos turísticos internacionales más populares. Los visitantes a menudo se sienten atraídos por su paisaje urbano, su cultura única, su belleza natural y su sofisticada infraestructura de transporte.

La gestión turística de la ciudad de Tokio está gestionada directamente por el departamento de Turismo del Gobierno de la ciudad.

WEB: <https://www.gotokyo.org/>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/GoTokyo.en>

TWITTER: @GOTOKYOofficial

16.- TURÍN

Turín es una ciudad de 890.000 habitantes en el noroeste de Italia. Se encuentra en la región de Piamonte, de la que es la capital, y está rodeada de picos alpinos y colinas vinícolas. Turín fue fundada por los romanos. En el siglo XVIII, Turín fue la capital del Reino de Piamonte y Cerdeña y, en 1861, se convirtió en la primera capital de Italia. Los reyes de Saboya dieron a Turín su arquitectura barroca única, más de veinte residencias reales y capillas que son Patrimonio de la Humanidad, la colección inicial del Museo Egipcio, la Sábana Santa y un amor generalizado por la cultura, el arte y las delicias culinarias.

A partir de la década de 1950, Turín desarrolló una fuerte base industrial liderada principalmente por el crecimiento de FIAT. La población de la ciudad aumentó y alcanzó su punto máximo de 1,2 millones de personas a principios de la década de 1970. Poco después, la crisis económica golpeó a la industria del automóvil. Turín sufrió pérdidas económicas y sociales, hasta la década de 1990, cuando el ayuntamiento, liderado por un tecnócrata, el profesor Valentino Castellani, estableció una asociación sólida y amplia con organizaciones públicas y privadas, lanzó la visión de Turín como una ciudad de cultura e innovación. postuló a los Juegos Olímpicos de Invierno e implementó una transformación completa de las áreas urbanas en el centro de la ciudad y las periferias, renovó museos y residencias reales, modernizó los transportes públicos, construyó la primera línea de metro de la ciudad y reutilizó los sitios industriales en desuso. La transformación del entorno físico y la infraestructura de Turín fue un catalizador y posibilitó el crecimiento de una economía fuerte y diversificada, que abarca desde la industria alimentaria hasta la moda, el diseño y la alta tecnología.

Los planes y políticas estratégicos del ayuntamiento tuvieron éxito gracias al amplio apoyo popular, la participación directa de las partes interesadas de las organizaciones públicas, el sector privado y la comunidad, y el sentido de unidad y orgullo generado por los Juegos Olímpicos de Invierno. Las políticas se centraron no solo en la regeneración urbana, sino también en la cultura, la

educación, la investigación y la innovación e identificaron al turismo como uno de los motores clave del crecimiento económico.

El Tercer Plan Estratégico se completó en 2015 después de más de dos años de trabajo en el que participaron muchas partes interesadas, así como los autores de los planes anteriores. Había 230 organizaciones o individuos consultados, que representaban a muchas comunidades e intereses diferentes. Entre ellos se encontraban los actores del turismo. Turismo Torino, el organismo de gestión del destino, participó activamente en la discusión y el diseño del plan. Este plan identificó las políticas clave para mantener la "visión" y delineó una agenda específica para el desarrollo económico. La visión del Plan para 2025 es que Turín sea una "ciudad de oportunidades, vibrante, inclusiva, promotora del crecimiento económico, internacional, abierta a iniciativas y promotora del cambio y la innovación para la ciudad y para todo el país".

WEB: <https://www.turismotorino.org/en>

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/turismotorino>

TWITTER: @turismotorino