



Escuela de Doctorado y Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación

Máster Universitario en Innovación Comunicativa en las Organizaciones

2019-2020

Trabajo Fin de Máster

La Reputación *Online* de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España

Alumna: Raquel Yanes Rodríguez

Tutora: Patricia A. Delponti Macchione

## Resumen

La revolución digital y la Sociedad de la Información y el Conocimiento generaron una serie de transformaciones en las organizaciones, que propiciaron el abandono de un enfoque tradicional y la adopción de nuevas dinámicas donde el liderazgo ya no depende de los beneficios económicos, sino de los recursos y capacidades distintivas que posee la compañía. La mayoría de estos recursos estratégicos son de carácter intangible, siendo la reputación la mayor fuente de ventaja competitiva.

En los últimos años la dirección de comunicación ha evolucionado hacia la dirección de los recursos intangibles en las organizaciones, siendo el director de Comunicación el encargado de construir una marca reputada sustentada en sus valores y potenciar sus elementos diferenciadores para ganar notoriedad y reconocimiento.

En la era de la transparencia, donde el público tiene un poder de influencia cada vez mayor sobre las organizaciones, para garantizar este recurso intangible es imprescindible desarrollar acciones en todos los ámbitos y plataformas donde tiene presencia. Internet es uno de los principales escenarios donde la marca interactúa con su público, por lo que su gestión en este ámbito es de vital importancia para conseguir la percepción favorable del público.

Este modelo de gestión de intangibles también se ha trasladado a las ciudades que, hoy en día, son productos que compiten con sus similares para atraer inversiones. Dentro de este conjunto, las Ciudades Patrimonio, por su singularidad y atractivo, gestionan estratégicamente su comunicación para proteger y fortalecer su reputación y mejorar con ello su atractivo turístico. Estudiar la forma en la que realizan dicha gestión es el objetivo de este Trabajo Fin de Máster.

Palabras clave: recursos intangibles, reputación, marca, comunicación corporativa, relaciones públicas, ventaja competitiva, Ciudades Patrimonio.

### **Abstract**

The digital revolution and the Information and Knowledge Society have generated a series of transformations in several organizations, which led to the abandonment of a traditional strategy and the adoption of new dynamics where leadership no longer depends on economic benefits, but on resources and distinctive capabilities that the company possesses. Most of these strategic resources are intangible in nature, with reputation being the greatest source of competitive advantage.

In recent years, communication management has evolved towards the management of intangible resources in organizations, with the Director of Communication in charge of building a reputed brand based on its values and enhancing its differentiating elements to gain notoriety and recognition.

In the era of transparency, when the public has a growing power of influence over organizations, it is essential to develop actions in all areas and platforms where they have a presence to guarantee this intangible resource. Internet is one of the main scenarios where the brand interacts with its public, so their management in this area is of vital importance to achieve the favourable perception of the audience.

Today, this intangible management model has also been transferred to cities that are products that compete with their equals to attract investment. Within this set, the Heritage Cities, due to their uniqueness and attractiveness, strategically manage their communication to protect and strengthen their reputation and thereby improve their tourist attraction. Studying the way in which they carry out this management is the objective of this Master's Final Project.

Keywords: intangible resources, reputation, brand, corporate communication, public relations, competitive advantage, Heritage Cities.

## Índice

1. Marco teórico .....	9
1.1. Una aproximación al concepto de Recursos Intangibles.....	9
1.2. Fundamentos teóricos sobre la noción de Reputación .....	15
1.2.1. La Reputación <i>online</i> .....	18
1.3. La Marca .....	20
1.3.1. La Marca Ciudad.....	22
1.3.2. Las Ciudades Patrimonio españolas como destino turístico.....	23
1.4. La gestión y comunicación integral de los Intangibles .....	26
2. Objetivos .....	29
3. Preguntas e Hipótesis .....	29
4. Metodología.....	30
5. Análisis y discusión de los resultados.....	40
6. Conclusiones.....	53
7. Bibliografía .....	58

## Introducción

La presente investigación parte de la creciente importancia que para las organizaciones ha adquirido el desarrollo de relaciones de confianza con sus grupos de interés para alcanzar una reputación positiva.

Si retrocedemos en el tiempo observamos que la opinión del público siempre ha sido una de las principales preocupaciones de directivos y gobernantes. Desde mediados del siglo XIX las organizaciones norteamericanas ya contaban con profesionales de la comunicación, conocidos como Relaciones Públicas, que desarrollaban estrategias basadas en el diálogo para modificar la imagen que estos tenían sobre la organización (Grunig y Hunt, 2003). Esta actividad profesional se expandió posteriormente por el resto de Europa, consiguiendo el reconocimiento de la comunicación como una función estratégica dentro de las empresas e instituciones.

La llegada de Internet y el interés de la ciudadanía por los asuntos públicos obligan a las organizaciones a adoptar un rol más participativo ante un público cada vez más responsable, informado y exigente. Hoy en día, las empresas son valoradas por su comportamiento, por tanto, aquella que desee orientar su actividad hacia la responsabilidad con sus grupos de interés debe conseguir que sus objetivos estén en la misma línea que las expectativas de todos los agentes que intervienen en ella (Alloza, 2016).

Estas transformaciones propiciaron el desarrollo de un nuevo paradigma que plantea el bienestar del público como la razón de ser de las organizaciones. En este sentido, el director de Comunicación (DIRCOM) ya no solo actúa como fuente de información, sino que ejerce como asesor hacia dentro e intermediario hacia afuera de la organización, con el fin de conocer los intereses del público para desarrollar estrategias orientadas a satisfacer sus necesidades.

En los últimos años las funciones de los periodistas se han diversificado para adaptarse a los nuevos tiempos. Su profesión ha evolucionado desde la gestión de la comunicación a la gestión de los recursos intangibles como la marca, la identidad o la reputación. De acuerdo con Alloza (2016), el 80% del valor total de una organización reside en estos recursos inmateriales. Dentro de este conjunto, la reputación se erige como el atributo más codiciado por las empresas, puesto que una imagen positiva es esencial para reforzar la confianza de los públicos internos y externos y garantizar su compromiso y posterior fidelización a la marca.

El interés por conocer cuáles son las funciones que debe desempeñar el DIRCOM para afrontar esta nueva oportunidad profesional ha motivado la realización de este trabajo. Asimismo, el rápido avance de esta actividad en el ámbito de la gestión del territorio ha sido determinante para orientar la investigación en esta dirección, con el objetivo de aportar conocimiento científico a este nuevo campo de estudio.

En los últimos años la gestión de intangibles ha cobrado especial importancia en las ciudades, donde algunas se han consolidado como marcas con identidad y valores propios. Una ciudad, como cualquier otra marca, trata de potenciar aquellos atributos diferenciadores con el firme propósito de impulsar su competitividad. Este es el caso de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España que, en las dos últimas décadas, han ganado protagonismo a nivel global como destinos turísticos de referencia por su riqueza patrimonial y cultural.

El estudio de la reputación *online* de las Ciudades Patrimonio resulta interesante por la relevancia que tienen en todo el planeta, motivo por el cual su imagen requiere de una planificación y gestión estratégica. Estas localidades reciben anualmente la visita de millones de curiosos que compartirán sus experiencias, positivas o negativas, en las distintas plataformas digitales, posibilitando que cualquier fenómeno se magnifique dada la amplitud y multitud de actores que intervienen en este escenario.

La escasez de estudios científicos en esta materia, desde una perspectiva comunicativa, se debe, en gran medida, a que se trata de una doctrina relativamente joven que procede y toma ejemplo del ámbito empresarial.

Hasta el momento, los estudios previos han analizado la imagen de la ciudad desde el plano institucional o político, vinculado a las estrategias que desde el ámbito municipal se llevan a cabo para crear y desarrollar una marca de ciudad.

El carácter innovador de este trabajo reside en el enfoque adoptado, pues se parte de la percepción de las ciudades como un producto turístico donde el Patrimonio es el hilo vehicular para reforzar las relaciones con el público y construir una imagen y reputación positiva sostenible en el tiempo.

Como antecedente se ha encontrado una investigación sobre la reputación *online* de estas ciudades como elemento del desarrollo turístico, que mide el índice de presencia de cada una de ellas en Google +, Facebook y TripAdvisor y determina cuáles son las ciudades mejor posicionadas en estas plataformas. Al respecto, este trabajo amplía y aporta el desarrollo de un estudio de mayor profundidad desde tres perspectivas diferentes, la mirada corporativa, la mirada local y la mirada turística, en el que se tiene en cuenta la actividad que desarrolla en las redes sociales el perfil oficial del organismo encargado de la gestión de la comunicación y reputación de las 15 ciudades. Al respecto, se realiza un análisis cualitativo de las opiniones, comentarios y reseñas publicadas en las distintas plataformas, aspectos que son determinantes en la reputación *online* de los destinos.



## **1. Marco teórico**

### **1.1. Una aproximación al concepto de Recursos Intangibles**

A finales del siglo XX se produce una transición de una economía industrial a una economía de servicios y a la sociedad del conocimiento, donde los métodos y herramientas tradicionales fueron reemplazados por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Este fenómeno, conocido como la Nueva Economía, supuso una compleja reestructuración del sistema de producción empresarial a través de la incorporación de nuevas materias primas: la información y el conocimiento.

Según Plata (2005), las causas que favorecieron el desarrollo de nuevas formas de organización empresarial fueron las siguientes:

En primer lugar, la rápida expansión del comercio internacional supuso un gran cambio para las empresas, que tuvieron que adaptarse a las exigencias de un mercado global con una mayor competencia.

En segundo lugar, la innovación tecnológica facilitó los procesos operativos y el desarrollo de técnicas y estrategias para garantizar el aprendizaje organizacional.

Por último la aparición de Internet, que desencadenó el rápido avance de las comunicaciones y la ruptura de las barreras espacio-temporales. Estas transformaciones modificaron, de manera exponencial, las relaciones comerciales y financieras, creando un clima favorable para el asentamiento de redes interorganizacionales.

Hasta ese momento, la principal fuente de riqueza en la empresa era la producción de bienes materiales. Este pensamiento, cuyo precursor fue el reconocido economista Adam

Smith, se mantuvo durante años y fue defendido por varios autores (Núñez, 2011). Sin embargo, en la sociedad emergente, este mecanismo pronto deja de ser efectivo, lo que obliga a los ejecutivos a mejorar sus procesos para garantizar su sostenibilidad en el mercado. Es aquí donde surge la necesidad de incorporar los primeros intangibles a las organizaciones como fuente de ventaja competitiva, gracias a las inversiones en tecnología, recursos humanos, I+D y publicidad (Cañibano et al., 1999).

Aunque el nacimiento de los intangibles en las organizaciones data de finales del siglo pasado, para Brooking (1997) tiene su origen mucho antes, desde el momento en el que se establecieron las primeras relaciones comerciales entre vendedor y cliente. No obstante, son numerosos los autores que difieren sobre cuándo fue la primera aparición de los intangibles en la literatura académica. Según Wu (2005, citado en Kristandl y Bontis, 2007), la primera mención fue en 1896 por parte de Lawrence R. Dicksee. Para otros, por el contrario, el pionero fue Joseph Schumpeter en su Teoría del Desarrollo Económico de 1912 (Núñez, 2011).

Las primeras investigaciones sobre intangibles tuvieron lugar en Estados Unidos, Canadá y Suecia, siendo este último el más reseñable por desarrollar indicadores no financieros, ante la dificultad para cuantificar, ordenar y evaluar estos activos con las herramientas contables tradicionales (Núñez, 2011). Entre los modelos más reconocidos figuran el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1992), el Navegador Skandia creado por Edvinsson y Malone (1998), el Monitor de Activos Intangibles diseñado por Sbeiby (1997) o el modelo Intelect del español Eduardo Bueno (2003) (Cañibano y Sánchez, 2004).

El creciente interés por la función que desempeñan estos elementos invisibles en las organizaciones ha generado diversas teorías en las últimas décadas, dificultando la implantación de un modelo teórico que sirva de ejemplo para futuras investigaciones. El problema radica, como plantea Fernández y Suárez (1996, citado en Delgado, 2006), en el uso

de un mismo término para conceptos distintos y viceversa, dando lugar a definiciones amplias y circulares.

La confusión existente en la terminología conlleva a la utilización de gran parte de los conceptos de manera indistinta, entre los que se encuentran ‘activos intangibles’, ‘recursos intangibles’, ‘capital intelectual’, ‘competencias’, ‘habilidades’, ‘capacidades’ y ‘conocimientos’. Lev (2001, citado en Kristandl y Bontis, 2007), sostiene que los términos más comunes en la literatura académica son ‘recursos intangibles’ y ‘capital intelectual’. Por otra parte, argumenta que ‘activos intangibles’ es más utilizado en contabilidad y ‘capital intelectual’ en el sector empresarial. A pesar de que el autor reconoce la categorización más habitual en este terreno, utiliza los conceptos como sinónimos alegando que se refieren a lo mismo: elementos que, aunque no tienen cuerpo físico, son capaces de generar beneficios económicos futuros para las empresas.

La Norma Internacional de Contabilidad también hace una clara distinción al respecto. Según la norma, un activo es un “recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados; y del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos” (NIC 38, 2020). Asimismo, define activo intangible como todo aquel que sea identificable, no monetario y sin apariencia física. Como no todos los intangibles cumplen esta definición, la norma recoge otros aspectos a tener en cuenta para reconocer un recurso como activo: que puedan ser evaluados de forma fiable y que sea probable que se alcancen los beneficios de capital atribuidos para la empresa.

Si bien desde la perspectiva contable hay una clara diferenciación, la gran variedad de términos y definiciones refleja la naturaleza compleja de este concepto. La revisión de la literatura deja entrever un aspecto en el que coinciden los expertos, y es en reconocer que los recursos intangibles carecen de sustancia física.

Recurriendo a la definición más elemental, el diccionario de la Real Academia Española (s.f., definición 1) define tangible como un adjetivo que se asigna a todo aquello que se puede tocar u observar de forma precisa. Los intangibles serán, por tanto, los que no se puedan manipular o identificar con claridad. Mientras que los primeros tienen un soporte físico, los segundos se sustentan en la información, el conocimiento o las competencias, aspectos que no se pueden identificar, calcular o reproducir con facilidad.

Otra definición bastante completa de intangibles es la propuesta por el Centro de Investigación en Intangibles de la escuela Stern de la Universidad de Nueva York. Esta institución los define como “fuentes de beneficios económicos futuros para la empresa, que carecen de sustancia física o, alternativamente, como todos los elementos de una empresa que existen además de los activos tangibles y monetarios” (Cañibano et al., 1999, p. 28).

Como se observa, el concepto de activo es mucho más restrictivo que el de recurso, englobando este último a todos los bienes inmateriales que, aunque no se reflejan en los resultados financieros, aportan valor a la organización (Galbreath y Galvin, 2006). La reputación es un claro ejemplo de recurso intangible, puesto que aún no es identificable en los estados contables. Por esta razón, y dada su amplitud conceptual, el término que se empleará a lo largo de esta investigación será el de recurso intangible.

El impulso en este campo de investigación no se produce hasta principios de los noventa, cuando los académicos toman conciencia de la importancia de los intangibles como ejes vertebradores de la estrategia empresarial.

Una de las teorías más reconocidas en esta materia es la llamada Teoría de los Recursos y Capacidades, promulgada por Wernerfelt en 1984. Esta disciplina considera a los recursos y habilidades organizacionales como los responsables del éxito de la empresa (Delgado, 2006).

Este enfoque no diferencia entre activos tangibles o intangibles. Entre los recursos que posee la empresa se encuentran todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos, información y conocimiento que, en la medida de lo posible, pueden ser controlados por ella (Barney, 1991). Pero, tal y como expresa el investigador, son los elementos inmateriales los que, dentro del conjunto de recursos que tiene la compañía, poseen el potencial estratégico para garantizar su heterogeneidad.

Pero una empresa no mejorará sus resultados solo por contar con una amplia cartera de bienes de naturaleza intangible. Una gestión eficaz es fundamental para alcanzar una posición competitiva (Barney, 1991; Cañibano y Sánchez, 2004; Grant, 1996). Tal y como expresan Cañibano y Sánchez (2004), gran parte de las dificultades para el manejo de estos recursos radica en la escasa información existente en el seno de la empresa, lo que dificulta el desarrollo de acciones estratégicas efectivas. Un vacío que, según los autores, se puede suplir con la implantación de sistemas de información capaces de identificar, organizar, medir y controlar los recursos intangibles relevantes para la organización.

Del mismo modo, no todos los recursos y capacidades reúnen los requisitos para ser potenciales creadores de valor. Para Barney (1991) los recursos estratégicos deben ser valiosos, escasos, inimitables e insustituibles. Junto a estos atributos, Grant (1996) señala la importancia de sustentar esta ventaja competitiva a largo plazo, y añade que estos recursos deben ser duraderos, intransferibles, complementarios y con unos derechos de propiedad claros para repartir futuros beneficios.

Aunque la clasificación de intangibles es muy dispar, existen algunas semejanzas entre los múltiples trabajos sobre esta rama del conocimiento. Una de las categorizaciones más extendidas y defendidas por parte de los investigadores es la que divide los recursos en dos niveles: bienes de capital y capacidades.

Los bienes de capital reúnen todos los activos de la empresa, tanto físicos como inmateriales y se clasifican en cuatro categorías: recursos físicos (tecnología y equipamiento de la empresa); recursos humanos (formación, experiencia, inteligencia, intuición y relaciones entre los miembros internos); recursos organizativos (sistemas de planificación y gestión de la estructura organizacional) y recursos de marketing (imagen, reputación) (Delgado, 2006).

En un segundo nivel se encuentran las competencias o capacidades que, según López (1996, citado en Delgado, 2006) son el conjunto de habilidades derivadas del conocimiento que poseen los miembros de la organización, fruto de la interacción entre los activos de capital y la experiencia colectiva.

La Teoría de los Recursos sirvió de inspiración a otros investigadores para sentar las bases de otra de las aportaciones más interesantes de la época, la Teoría del Capital Intelectual. Este enfoque, a diferencia del anterior, reconoce como único intangible de valor al conocimiento o capital intelectual creado y almacenado en la organización y fruto de la interacción entre los recursos humanos, las relaciones sociales y los procesos organizativos (Brooking, 1997; Kristandl y Bontis, 2007; Sveiby, 1997).

En el polo opuesto encontramos a Petty y Guthrie (2000, citado en Sánchez et al., 2007) que, a pesar de compartir algunas ideas de los teóricos anteriores, sostienen que el término 'capital intelectual' no es igual al de 'recurso intangible' ya que, desde su punto de vista, existen algunos intangibles como la reputación que no pueden ser considerados como capital intelectual, porque son resultado de una buena dirección de la organización.

La revisión de la literatura revela que, aunque existen multitud de conceptos y teorías para hablar de los intangibles, hay un acuerdo en lo que concierne a su definición y clasificación.

De la misma forma que se apostó por el empleo del término 'recurso intangible' al ser más amplio que el de 'activo intangible' o 'capital intelectual', se estima que la teoría de los Recursos y Capacidades es la más adecuada para explicar la existencia de los intangibles en las organizaciones. El principal motivo de esta elección radica en que tanto los recursos materiales como inmateriales le otorgan beneficios a las empresas, a pesar de que sean los últimos los que recientemente se han consolidado como fuentes de ventaja competitiva. Además, el conocimiento no se puede considerar como el único intangible de valor para las entidades, puesto que la reputación o la marca son ahora los más codiciados por las empresas.

Sin embargo, las investigaciones de Cañibano y Sánchez (2004) y Sánchez (2008) ponen en evidencia la problemática que existe en la medición de los intangibles, pues la dinámica del proceso de medición no es considerada en los estudios teóricos y empíricos. En otras palabras, solo se muestran las herramientas y métodos de evaluación pero no lo que la empresa hace con la información y el conocimiento que posee y que le sirven de palanca para alcanzar sus objetivos. Esto se debe, en gran medida, al desconocimiento de la alta dirección sobre los recursos intangibles, lo que supone un freno para su consolidación en las empresas.

El gran desafío con el que se encuentran los expertos en la materia y los profesionales de la comunicación es el de reforzar el compromiso de los directivos con la gestión de los intangibles y establecer unas directrices para identificarlos y medirlos aplicables al ámbito organizacional en su sentido más amplio (Cañibano et al., 1999; Cañibano y Sánchez, 2004). Con ello se pretende avanzar hacia una gestión estratégica sujeta a la transparencia, para divulgar los aspectos positivos de la correcta administración de estos valiosos recursos.

## **1.2. Fundamentos teóricos de la noción de Reputación**

La primera aproximación al concepto de reputación corporativa figura en el artículo *Sharper Focus for the Corporate Image*, publicado en 1958 por Pierre Martineau. En estas

páginas, el autor reflexiona sobre las limitaciones del concepto de 'imagen de marca' y propone su sustitución por 'imagen corporativa', al tratarse de un término aplicable no solo a la publicidad, sino también al ámbito empresarial (Carreras et al., 2013).

La imagen era un concepto bastante frecuente en los estudios científicos de la época, siendo la reputación un término prácticamente desconocido y opacado por el primero. No es hasta finales de los ochenta que la reputación se desvincula de la noción de imagen para ser contemplada como un recurso intangible rentable para la empresa (Carreras et al., 2013). Tal y como explican los autores, su rápida incorporación a las organizaciones se debe, en primer lugar, a la publicación por parte de la revista Fortune de las primeras tablas de clasificación de las firmas más admiradas de Norteamérica y, en segundo lugar, a la creciente importancia que otorgan los directivos a la identificación y control de los riesgos reputacionales.

El estallido de la crisis financiera mundial en 2008 abrió la puerta a un nuevo periodo conocido como la economía de los intangibles y de la reputación corporativa (Alloza, 2012, 2016) La pérdida de confianza generalizada en el sector bancario bloqueó la recuperación de los mercados y llevó a las organizaciones a transformar sus valores y objetivos con el fin de recuperar el respeto, la admiración y la credibilidad de sus públicos. Esta metamorfosis desplazó las formas de gestión empresarial tradicionales por un nuevo *modus operandi* basado en el reconocimiento de los grupos de interés.

Este pensamiento se refleja en la teoría de los *stakeholders* de Richard Edward Freeman (2012), quien indica que cualquier entidad que aspire al crecimiento a largo plazo debe tener en cuenta las inquietudes de sus partes interesadas, a las que define como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa" (p. 25). Entre los agentes clave de las organizaciones se encuentran los empleados, clientes, inversores y la sociedad en general (Alloza, 2016; Carreras et al., 2013). A este conjunto Fombrun (2018) agrega los competidores, el gobierno y otros colectivos de gran



influencia sobre el público menos informado como las agencias gubernamentales, financieras y de consumidores.

En el entendimiento del concepto de reputación corporativa, Carreras et al. (2013) vislumbran dos etapas bien diferenciadas. Dentro del primer periodo se encuentra una de las definiciones más reconocidas y sustentadas por los expertos en esta disciplina. En 1996, Charles Fombrun publica *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, donde se refiere a la reputación como “una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una empresa que describe el atractivo general de la compañía para todas sus partes interesadas cuando es comparada con otras empresas rivales líderes” (2018, p. 144).

Para Carreras et al. (2013) y Lloyd (2011), la visión que plantea Fombrun de la reputación como una percepción le otorga un carácter efímero que coarta uno de sus principales atributos, su capacidad para despertar conductas de valor. Este pensamiento sigue la estela del grupo de autores que se enmarcan dentro de la segunda etapa, quienes perciben la reputación como una evaluación positiva o negativa de las partes interesadas al comportamiento corporativo. Si bien esta segunda definición resulta más completa y adecuada, en tanto que distingue a la reputación como una valoración a conciencia y no como una impresión subjetiva, la primera es ampliamente aceptada y utilizada en la literatura académica.

El carácter multidisciplinar de la reputación ha favorecido también el desarrollo de investigaciones desde varias perspectivas, siendo redundantes en los trabajos consultados las propuestas planteadas inicialmente por Fombrun y Van Riel (1997): económica, contable, estratégica, organizacional, sociológica y de marketing.

Aunque las diferencias entre los distintos enfoques parecen bastante difusas, Chun (2005) afirma que las definiciones de la reputación desde el plano económico y estratégico son las más precisas. Fombrun y Van Riel (1997) afirman que para los economistas la reputación

es un conjunto de rasgos o señales que tiene el público externo y que determina el comportamiento estratégico de la empresa. En cambio, desde la perspectiva estratégica entienden la reputación en un sentido más amplio, al considerar también las opiniones de los observadores internos. En la actualidad, este punto de vista es el que predomina en las organizaciones, siendo considerada la reputación como un elemento de diferenciación cuyo valor reside, como indica Hall (1992, citado en Delgado, 2006), en que abarca cuestiones muy específicas de la empresa, como las relaciones con los públicos internos y externos, algo que es muy difícil de imitar por la competencia.

Como ocurre con los intangibles, la naturaleza inmaterial de la reputación dificulta la acotación del término, lo que deriva en grandes dificultades para el correcto desarrollo de los procesos de experimentación y medición de resultados. Lo que sí está claro es que el público juega un papel fundamental en la configuración de la reputación, ya que esta es el resultado de las percepciones de las audiencias sobre el comportamiento organizacional.

### **1.2.1. La Reputación online**

La llegada de la Web 2.0 propició el acercamiento entre las organizaciones y sus públicos y modificó el proceso de comunicación existente hasta el momento, que deja de ser lineal y pasivo y evoluciona a un modelo dinámico y participativo.

Internet rápidamente se convirtió en una plataforma de comunicación donde los usuarios, que hasta ahora eran meros receptores de información, pueden crear y difundir contenidos de forma inmediata a una audiencia global. En esta nueva realidad, el público cuenta con un mayor poder de influencia sobre la organización, desbancando a los profesionales de Relaciones Públicas y a la publicidad como los principales creadores de la imagen de marca (Del Fresno, 2011).

Asimismo, las plataformas sociales se consolidan como una fuente fiable de información, ya que los internautas otorgan mayor credibilidad a las experiencias personales frente a los contenidos que difunde la propia entidad o los medios de comunicación. Por tanto, para conocer la imagen que proyecta la marca al exterior ya no basta con realizar el reconocido *clipping* de medios, sino que es indispensable la escucha activa para descubrir qué es lo que se dice sobre ella en las redes sociales (Cortés y Pino, 2017; Lennon y Barbosa, 2009).

Las marcas con presencia *online* que aspiren a mejorar su reputación deben responder a la transparencia que exige el público a través de una comunicación inteligente. Mediante la interacción en las redes sociales es posible conocer a las audiencias y desarrollar acciones comunicativas con el propósito de generar valor compartido. En la dimensión digital se puede lograr haciendo partícipe al usuario en la elaboración y difusión de contenidos o a través de la creación de narrativas que permitan construir lazos duraderos con el público (Cortés y Pino, 2017; Arébalos, 2009)

La escasa información sobre el término de reputación aplicado al ámbito digital nos obliga a partir de la definición general del concepto, entendiendo la reputación *online* como el prestigio que tiene una marca en Internet. Para Víctor Puig, Director General de Zinkdo, la reputación es solo una y debe gestionarse en todos los ámbitos y plataformas donde tenga presencia la marca, “lo que cambia en el entorno *online* y *offline* son las herramientas, las dinámicas y los tiempos” (comunicación personal, 21 de mayo de 2020). Ferremoné (2008), por su parte, considera que la reputación que tiene una marca en la red no se corresponde con la reputación global, pero tampoco es un aspecto más de ella, ya que su gestión requiere de unos instrumentos y procedimientos específicos.

Del Fresno (2011) y Ferremoné (2008) consideran, por su parte, que la gestión de la reputación *online* conlleva la identificación, selección, clasificación y evaluación de las

opiniones de los usuarios en los diferentes sitios web. Este proceso, según detallan los autores, se desarrolla en tres etapas:

En primer lugar, hay que realizar un análisis de los sitios webs y grupos de discusión en los que la marca puede ser objeto de conversación. Para Celaya y Herrera (2007), los temas objeto de debate en la red son una extrapolación de los asuntos que tienen importancia fuera de ella. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las opiniones de los usuarios no son un reflejo de la realidad sobre la reputación global de la marca ya que, normalmente, los usuarios que vierten sus opiniones en Internet son los que están muy satisfechos o muy descontentos.

Los datos obtenidos durante la monitorización serán el punto de partida para el posterior desarrollo de una estrategia enfocada a construir una reputación positiva, teniendo en cuenta algunos aspectos como el alcance global, la segmentación de los mensajes según el tipo de público y el presupuesto.

La inmediatez que caracteriza a Internet permite a los gestores reputacionales conocer en tiempo real las reacciones del público a las acciones de la organización. La monitorización continua de estas opiniones permitirá realizar una evaluación de la reputación *online* a largo plazo que sirva de guía para futuras estrategias de marketing y comunicación orientadas a la audiencia.

### **1.3. La Marca**

Dentro de la amplia cartera de intangibles que posee la organización, la marca y la reputación son los elementos esenciales para recuperar la confianza de las partes interesadas (Alloza, 2012, 2016; Carreras et al., 2013; Villafañe, 2005).

La marca, tal y como la conocemos hoy, tuvo su gran desarrollo a finales del siglo XIX con la llegada de la globalización y la aparición de las primeras agencias de publicidad. Aunque

las técnicas de marca estaban muy extendidas en el comercio, pronto se comienzan a desarrollar dentro de las corporaciones y empresas de servicios (Blackett, 2004).

La Asociación Americana de Marketing (AMA), la más reconocida en este sector, define la marca como un “nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica el bien o servicio de un vendedor como distinto de los de otros vendedores”.

La literatura académica y profesional coincide en señalar que la marca corporativa expresa los elementos perdurables de la empresa, que se reclutan en lo que se conoce como identidad corporativa. Bajo este amplio paraguas se encuentran los valores, principios y aspiraciones que identifican y diferencian a la organización y funcionan como una promesa de valor agregado de la organización hacia sus públicos de interés (Aaker, 1991, 1996; Alloza, 2015, 2016; Balmer y Greyser, 2006; Capriotti, 2009; Fombrun, 2018; Villafañe, 1999).

Esta identidad, reflejo de la cultura y filosofía organizacional, debe proyectarse al exterior para conseguir una imagen positiva de los receptores y aumentar la buena reputación de la compañía.

En el campo del marketing, las expresiones de ‘identidad’ e ‘imagen’ se utilizan, a menudo, para hablar de la reputación corporativa. Sin embargo, aunque están fuertemente relacionadas, no comparten significado. La imagen corporativa es el conjunto de asociaciones mentales que los públicos tienen de la marca (Aaker, 1996; Capriotti, 2009). Atendiendo a los elementos que dependen del receptor, la imagen es una percepción momentánea y variable, mientras que la reputación es una estimación sobre la marca estable y duradera (Chun, 2005; Fombrun y Van Riel, 1997). Para estos investigadores, la identidad y la imagen son los principales componentes de la reputación, siendo esta última considerada como un elemento superior que aglutina a las anteriores.

La marca y la reputación son procesos que se desarrollan en la mente del público. Dado que su reacción es fundamental en la construcción de estos intangibles, cualquier empresa o institución que quiera ser percibida como creíble, confiable y responsable debe tener en cuenta las expectativas del público en la definición de sus objetivos (Alloza, 2016; Fombrun, 2018).

Para construir el valor de marca la empresa debe actuar en torno a cinco dimensiones: reconocimiento del nombre, asociaciones a la marca, calidad percibida, fidelidad del cliente y sistema detallista (Aaker, 1996). Por otro lado, para alcanzar una buena reputación es fundamental adoptar un compromiso real y explícito con las partes interesadas (Alloza, 2016).

Las ventajas competitivas basadas en la marca y reputación corporativa son difícilmente imitables por la competencia (Fombrun, 2018), por lo que constituyen una fuente de valor duradera y rentable para la empresa. La reputación, en particular, se ha convertido en uno de los principales intangibles dada su capacidad para generar beneficios a todas las áreas de la organización (Alloza, 2015).

### **1.3.1. La Marca Ciudad**

Los cambios socioeconómicos derivados del nacimiento de la Nueva Economía también propiciaron una gran transformación en las ciudades. En esta nueva realidad, las ciudades dejan a un lado las estrategias tradicionales basadas en su dimensión física para potenciar sus principales características, con el fin de mejorar su rentabilidad económica y social (De Elizagarate, 2003; Kavartzis, 2004; Seisdedos, 2004).

Las ciudades ahora son percibidas como organizaciones que compiten en el mercado reforzando sus rasgos distintivos para alcanzar una posición competitiva (Elizagarate, 2003). Las ciudades, al igual que los productos, a partir de su identidad, imagen y personalidad pueden ganar notoriedad para conseguir la fidelidad del público a la marca. Por esta razón,

autores como Balmer y Greyser (2006) defienden la aplicabilidad del marketing corporativo en este campo, dando lugar a lo que se conoce como marketing de ciudades.

El marketing de ciudades, del mismo modo que las estrategias empresariales adoptadas después de la crisis económica, tiene una clara orientación hacia el público. La aplicación de herramientas y técnicas del marketing a la gestión urbana permite a los responsables de la gobernanza de las ciudades definir, crear y comunicar sus atributos de valor para atraer a residentes, visitantes, turistas, inversores y empresas (De Elizagarate, 2003; Kavartzis, 2004; Seisdedos, 2004). Tal y como recogen estos autores, la dirección estratégica de sus recursos urbanísticos, culturales, ambientales, naturales y humanos les permite, por un lado, satisfacer las necesidades de sus partes interesadas y, por otro, mejorar a corto plazo la estimación de la ciudad.

El objetivo fundamental del marketing de ciudades es favorecer la imagen del lugar que transmite la propia marca. Una marca de ciudad debe aglutinar la identidad y personalidad del lugar y ser difundida a través de mensajes atractivos capaces de generar asociaciones en la mente de las personas (Sáez et al., 2011; Kavartzis, 2004).

Dado que las ciudades poseen un carácter abierto y ya no solo dependen de la Administración Pública, en este complejo proceso pueden participar instituciones locales, empresas del sector privado y el conjunto de la sociedad (De Elizagarate, 2003; Seisdedos, 2004). Con sus testimonios se convierten en los mejores embajadores de la marca, favoreciendo la formación de una imagen y reputación favorables que garanticen un buen posicionamiento frente a la competencia.

### **1.3.2. Las Ciudades Patrimonio españolas como destino turístico**

La declaración de Patrimonio Mundial es una distinción que otorga la UNESCO a los bienes y lugares que poseen un valor universal excepcional. España ocupa el tercer puesto en

la Lista del Patrimonio Mundial con 48 inscripciones, de las cuales 15 son conjuntos urbanos: Alcalá de Henares, Ávila, Baeza, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Ibiza, Mérida, Salamanca, San Cristóbal de la Laguna, Santiago de Compostela, Segovia, Tarragona, Toledo y Úbeda.

Este reconocimiento implica para las ciudades cumplir con una serie de obligaciones como la conservación de los bienes de carácter cultural e histórico y los espacios naturales, tal y como expresa la UNESCO en su Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Natural y Cultural (UNESCO, 1972).

En la actualidad, la protección, conservación y promoción turística de la riqueza patrimonial de las ciudades es una gran oportunidad para alcanzar un lugar privilegiado frente a otras localidades. Sin embargo, el hecho de que las ciudades compitan entre ellas no implica que no puedan actuar de manera conjunta para afrontar retos compartidos. Con este firme objetivo, y sin fines lucrativos, nace en 1993 el Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. La misión de este organismo es defender y promocionar el Patrimonio Cultural y desarrollar iniciativas para promover un uso sostenible que genere riqueza y bienestar a la ciudadanía local.

Según la Carta de Turismo Cultural de ICOMOS (1999) el elemento patrimonial y cultural es un recurso estratégico que favorece el desarrollo económico y social de las ciudades históricas y, mediante una gestión eficiente, ayuda a su consolidación como destinos turísticos de referencia. Sin embargo, a principios de los años 90, esta aspiración que compartían las ciudades parecía prácticamente inalcanzable, debido a la escasez de recursos e infraestructuras adecuadas para acoger a los turistas que buscaran una alternativa al sol y la playa.

En los primeros años del presente siglo se comienzan a desarrollar estrategias orientadas a posicionar a España como destino turístico cultural, a partir de la recuperación y promoción de los elementos patrimoniales más reseñables de cada una de las localidades. No



obstante, tal y como apuntaba Troitiño (2002) en aquella época, la situación privilegiada de estas ciudades les permitía ir más allá de la mera conservación pasiva y desarrollar políticas avanzadas de recuperación y reutilización de los centros históricos.

Desde hace más de una década las Ciudades Patrimonio, conscientes de la necesidad de adaptarse a los nuevos tiempos y a las demandas del mercado, han apostado por recuperar la vitalidad de sus cascos históricos para mejorar su atractivo turístico. Entre las líneas de actuación más relevantes, Troitiño (2018) destaca la restauración y reutilización del patrimonio arquitectónico, la mejora de los servicios municipales, la construcción de organismos específicos de gestión turística e instalaciones y servicios de atención al visitante. Después de la crisis financiera de 2008, el Grupo centró sus esfuerzos en impulsar planes de gestión y promoción conjunta con las instituciones locales y organismos nacionales para dar a conocer a la marca en el mercado internacional.

Aunque el conjunto de ciudades ha avanzado de manera considerable para conciliar el turismo y la gestión cultural a través de acciones específicas, es necesario actuar en la ciudad en su totalidad para afianzar su personalidad (De Elizagarate, 2003). Solo a través de herramientas innovadoras que permitan desarrollar políticas turísticas o patrimoniales desde una perspectiva transversal, integrando aspectos económicos, urbanísticos, funcionales o sociales, se puede alcanzar el éxito como destino turístico cultural (Troitiño, 2002; 2018). Asimismo, la diversificación en la oferta de actividades culturales y de ocio aumenta la percepción de las ciudades como un producto turístico cuyo valor reside en las experiencias que ofrece, vivencias que son difíciles de copiar por la competencia (González y Hiernaux, 2015).

Pero para alcanzar un modelo turístico sostenible es necesario cambiar las dinámicas tradicionales centradas en aumentar el número de visitantes por nuevas estrategias donde uno

de los objetivos principales sea reducir el impacto del turismo sobre la comunidad local (Troitiño, 2018).

La inversión en este sector, en beneficio de residentes y visitantes, supone un aliciente para reforzar el compromiso social con la protección del Patrimonio y el sentimiento de pertenencia a la ciudad, dos aspectos que son fundamentales para generar en el público una opinión positiva (De Elizagarate, 2003; Troitiño, 2002). Para ello es necesario que la misión, visión y valores del Grupo, como representante de las ciudades, esté en concordancia con sus acciones y sus comunicaciones, uno de los aspectos que se pretende descubrir con la realización de este trabajo.

#### **1.4. La gestión y comunicación integral de los Intangibles**

La comunicación empresarial tradicional contaba con un modelo unidireccional y persuasivo enfocado en la promoción del producto. Con la llegada de la revolución digital, se aceleró el cambio a una comunicación bidireccional y multidireccional, donde el principal objetivo es despertar experiencias agradables en el consumidor. Pero esto ya no es suficiente. En un mercado saturado de productos similares, las organizaciones buscan diferenciarse a través de la comunicación de aspectos inmateriales como los valores y la identidad corporativa.

De acuerdo con Alloza (2015), la marca no es lo que una entidad comunica de sí misma, sino lo que el público dice a partir de la experiencia que tiene con ella. La información que estos reciben de un organismo también influye en sus opiniones, por lo que es necesario desarrollar acciones que proyecten imagen e identidad (Fombrun, 2018).

Según Capriotti (2009), existen dos formas de comunicar la identidad de la marca en el ámbito empresarial, y es a través de la conducta corporativa y de la comunicación corporativa. Como indica el autor, todo se resume en saber hacer y hacer saber, adoptando un comportamiento ético y responsable y una comunicación transparente y coherente con la

estrategia empresarial. Aunque estas acciones se desarrollen por separado, el público las percibe como un todo, de manera que cuando detecte una incongruencia entre el discurso y las actuaciones de la organización, este se guiará por lo que hace y no por lo que dice. En palabras del autor, la conducta tiene mayor credibilidad que la comunicación porque “se considera más natural y menos controlada” (p. 28).

Si bien la reputación procede directamente del público y la organización no puede ejercer un control directo sobre ella, Fombrun (2018) afirma que esta también es resultado de una correcta gestión comunicacional, donde influye notablemente la destreza del comunicador para gestionar las impresiones, construir relaciones estables con el público y disipar rumores o bulos procedentes de agentes externos. En definitiva, la organización puede proteger y fortalecer su reputación a través de una comunicación coordinada que le permita detectar riesgos y oportunidades reputacionales.

Entre las tendencias de comunicación organizacional en los últimos años figura el desarrollo de una labor comunicativa innovadora aprovechando los nuevos procesos, recursos y canales disponibles (Pinedo et al., 2017). En la actualidad, la multiplicidad de canales existentes en el entorno digital permite una mayor interacción de los usuarios con la marca, lo que obliga a las organizaciones a adoptar un rol de comunicador generando un flujo de información y comunicación constante. La red se convierte en un espacio adicional donde, según estos expertos, las entidades que han acotado los canales y las comunidades *online* han logrado fortalecer su identidad e imagen gracias a la difusión de contenidos de calidad para sus seguidores. De forma similar, Alloza (2016) revela que el desarrollo de sistemas de comunicación atractivos que favorezcan la identificación de los públicos con la organización es clave para moldear sus percepciones.

Este conjunto de estrategias a desarrollar para promocionar la imagen de cualquier marca debe estar plasmado en una política de comunicación. En el caso que nos ocupa,

Elizagarate (2003) destaca la importancia de tener un conocimiento previo de la ciudad a través de un diagnóstico de situación, así como de la percepción que los ciudadanos tienen sobre ella. También es necesario realizar un seguimiento de la información sobre la ciudad en varios medios y soportes, con el fin de detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Esta labor de gestión de las diferentes relaciones con los públicos se desarrolla por profesionales de Marketing, Relaciones Públicas y Comunicación. Sin embargo, existe un amplio consenso entre los expertos en la materia en estimar que solo a través de una gestión integral de los intangibles se puede alcanzar una buena reputación (Alloza, 2016; Carreras et al., 2013; Fombrun, 2018).

Villafañe (2012) va más allá y apuesta por un enfoque gestáltico, de forma que todos los recursos de la entidad, tangibles e intangibles, deben estar alineados y controlados por un solo departamento para lograr la excelencia. En este sentido, Fombrun (2018) apuesta por la presencia de un profesional con una visión integradora y con presencia activa en la toma de decisiones de la alta dirección, reconocido en el sector como *Chief Reputation Officer* o Director de Reputación.

Aunque la tendencia en las organizaciones españolas durante los últimos años ha apuntado hacia la incorporación de una dirección específica y profesionalizada en la gestión y medición de intangibles, esta labor también puede ser desarrollada por un director de Comunicación o asesor de Relaciones Públicas. Para desempeñar este rol de estrategia global, el comunicador debe trabajar mano a mano con el equipo directivo y definir un modelo de gestión participativo basado en la escucha activa y el diálogo, con el fin de alinear los objetivos de la organización con las expectativas del público (Casado, 2011).

Este marco teórico es el resultado de la revisión de la literatura existente sobre recursos intangibles, donde el discurso empresarial es el que marca el rumbo y el desarrollo de nuevos paradigmas. La importancia que han ganado estos recursos a nivel global ha favorecido su

incorporación a otras organizaciones que no tienen como fin último generar beneficios económicos. No obstante, este modelo es aplicable, en gran medida, a la gestión institucional de la comunicación de las ciudades, ya que cualquier empresa, institución o marca comparten el mismo objetivo, conseguir una reputación sólida gracias a la fidelidad de los públicos estratégicos.

## **2. Objetivos**

El objetivo general de este trabajo es analizar la importancia de la gestión estratégica de la reputación de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad en el fortalecimiento de su imagen, sobre todo en el ámbito digital. Con ello se pretende aportar novedades a este campo profesional, donde no abundan las investigaciones de carácter científico y perspectiva comunicativa sobre este tema en concreto.

A raíz de esta realidad, los objetivos específicos que se persiguen son los siguientes:

1. Conocer las buenas y malas prácticas en la gestión de la reputación en cada ciudad y de qué manera repercute en su imagen.
2. Identificar cuáles son los indicadores estratégicos que contribuyen al fortalecimiento de la imagen de las ciudades.
3. Estudiar el papel que cumplen los departamentos de comunicación en la gestión estratégica de la reputación.

## **3. Preguntas e Hipótesis**

La escasa información publicada sobre la gestión de la reputación *online* de las ciudades que tienen marca propia ha generado algunos interrogantes que han propiciado la elaboración de este trabajo de investigación:

1. ¿Qué importancia tiene el seguimiento y evaluación de las acciones previstas para mejorar la reputación de la marca?
2. ¿La gestión profesional de la imagen de la ciudad favorece la percepción del público de la marca-ciudad como una marca desvinculada de la marca-ayuntamiento?
3. ¿Existe una promoción conjunta entre las ciudades y el Grupo en materia de promoción del Patrimonio?

Además, con los datos derivados de la investigación se pretende comprobar las hipótesis planteadas a continuación:

H1. Las organizaciones municipales no cuentan con una dirección o departamento específico que se encargue de la gestión de la reputación, esta tarea recae sobre otras áreas como el departamento de Comunicación o el área de Turismo o Patrimonio de la corporación local.

H2. La gestión de la reputación de las ciudades realizada desde una agencia externa reduce la labor de comunicación de los departamentos municipales a difundir las acciones del Ayuntamiento, por tanto, se encargan de la gestión de la marca-ayuntamiento en lugar de la marca-ciudad.

H3. Las opiniones de los turistas juegan un papel fundamental en la consolidación de la reputación de las ciudades como destino turístico.

#### **4. Metodología**

En el presente trabajo se desarrolla una investigación exploratoria de la literatura académica publicada al respecto y se efectúa una observación de otros casos publicados, para luego proceder a realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del contenido que nos ocupa. Esta

exploración se complementa con la información recabada en las entrevistas realizadas a expertos.

Como cualquier método científico, las técnicas y métodos en investigación en comunicación social se basan en la recopilación de información sobre fenómenos observables y medibles, con el objetivo de contrastar o verificar las hipótesis previamente planteadas y generar nuevo conocimiento científico (Igartua y Humanes, 2004).

El análisis de contenido es una de las técnicas más utilizadas en este campo, puesto que permite al observador explotar los datos informativos y conocer con detalle la estructura y funcionamiento de los mensajes, independientemente de la naturaleza de su soporte (Igartua y Humanes, 2004).

A pesar de que el análisis de contenido tiene como fin último la interpretación del contenido manifiesto y latente de los mensajes (Bardin, 1996), otros autores apuestan por un enfoque centrado en la cuantificación de los datos para obtener resultados estadísticos (Berelson, 1952 citado en Bardin, 1996; Igartua y Humanes, 2004; Wimmer y Dominick, 1996). Desde esta perspectiva, esta técnica alcanzará rigor científico si los datos almacenados son objetivos, reproducibles y susceptibles de medición y cuantificación.

Ante la creciente problemática para diferenciar ambas aproximaciones, George (1959, citado en Bardin, 1996) explica que en el análisis cuantitativo lo que sirve de información es la frecuencia de aparición de determinadas características en los mensajes, mientras que en el cualitativo importa la presencia o ausencia de estas particularidades.

Aunque la presente investigación se orienta a medir la frecuencia de aparición de los valores de las variables seleccionadas, se definirán indicadores de diversa índole en la búsqueda de resultados que nos permitan interpretar el fenómeno estudiado.

Para afrontar un proyecto de estas características se analizarán tres canales, esto es, desde la perspectiva corporativa, local y turística, y así poder obtener una visión global sobre la realidad mencionada.

Para acotar el periodo de estudio se ha optado por la selección de un evento cultural y de ocio con un potencial turístico que se realiza de manera simultánea en todas las ciudades, La Noche del Patrimonio, celebrado el 21 de septiembre de 2019. Esta fiesta, única en España, se desarrolló por primera vez en el año 2018, con motivo del 25 aniversario de la creación de esta red de ciudades. La Noche del Patrimonio se estructura en tres secciones comunes a las quince localidades: jornada de puertas abiertas de museos, palacios, iglesias y edificios públicos (Abierto Patrimonio); actividades culturales y lúdicas en los cascos históricos (Vive Patrimonio), y espectáculos y talleres de danza contemporánea (Escena Patrimonio).

Desde el punto de vista corporativo se plantea el análisis de las publicaciones y comentarios en las redes sociales del Grupo de Ciudades Patrimonio españolas, una organización que se encarga, entre otras cosas, de la gestión de la comunicación, imagen y reputación de las ciudades españolas que cuentan con conjuntos históricos integrados en la lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO. Una de sus funciones principales, tal y como refleja el artículo 6 de su estatuto, es la planificación de una política turística y de promoción de imagen acorde a los intereses de la organización. Entre estos intereses figuran la promoción del patrimonio cultural y arquitectónico, la promoción de eventos y la promoción de las ciudades como destinos turísticos UNESCO (Estatutos del Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, 2019).

En este sentido, se realizará una doble lectura del contenido emitido por la marca en sus redes sociales para obtener una representación precisa de los mensajes. Por un lado, se tratará de detectar cuáles son los temas habituales de las publicaciones y si estos se corresponden con los intereses del Grupo y, por otro, cuál es la voz del Grupo en el entorno



digital, a través del estudio de los elementos verbales, visuales y el tono de su comunicación, aspectos que conforman su identidad verbal corporativa (Folgueira y Ruiz, 2020).

La identidad verbal es la expresión verbal de los valores y atributos tangibles e intangibles que representan a la marca y se refleja, según Folgueira y Ruiz (2020), a través de lo que esta dice y cómo lo dice. El lenguaje es uno de los elementos más destacados para proyectar la identidad corporativa, ya que mediante su uso estratégico se puede influir en las percepciones del público y mejorar la reputación de la marca a largo plazo. Un lenguaje propio que sea reconocible por los usuarios permite a la marca ganar notoriedad y reconocimiento frente a la competencia.

También se examinará el impacto de estas acciones en las audiencias a partir del grado de alcance de sus publicaciones. Con ello se pretende conocer la eficacia de la comunicación de la marca y descubrir el clima de opinión generado en torno a las ciudades. Para averiguar el sentimiento predominante sobre la marca se realizará un análisis de los comentarios, con la intención de obtener una respuesta emocional positiva, negativa o neutra.

No obstante, como la conservación y promoción del Patrimonio la realiza el Grupo en coordinación con las corporaciones locales de las ciudades, se ha considerado que las localidades también deben incluirse en la muestra de conveniencia de este trabajo. Por ello, se han seleccionado cuatro ciudades que, además de esta celebración, acogen otros acontecimientos festivos de relevancia en este periodo. Así, las localidades que presentan los elementos que nos interesa estudiar son Alcalá de Henares, Mérida, Salamanca y San Cristóbal de La Laguna.

## **Figura 1**

*Línea de tiempo sobre los eventos en las ciudades*



Fuente: elaboración propia

Igualmente, se espera que en los perfiles institucionales de las ciudades exista cierto grado de actividad sobre este evento simultáneo, lo que nos permitirá contemplar el volumen de publicaciones y el nivel de compromiso de cada una de ellas con el impulso de su patrimonio. Este estudio nos permitirá verificar o refutar la hipótesis sobre la existencia visible de coordinación entre el Grupo y las ciudades.

Esta muestra de conveniencia sirve también para conocer el punto de vista del ciudadano local, a partir del análisis de los comentarios en las redes sociales de cada Ayuntamiento. La experiencia en la ciudad tiene un alto valor para la consolidación de una marca y no hay duda de que aquellos que la habitan serán los referentes más fiables para conocer su percepción interior.

Dada la importancia que tiene la imagen que transmiten las distintas atracciones de una ciudad en las decisiones de visita de los turistas (González y Morales, 2009), se tendrán en

cuenta sus valoraciones en webs de reseñas sobre los lugares de interés de las localidades seleccionadas.

Conforme a lo anteriormente expuesto, se estudiarán las siguientes plataformas sociales: Facebook, Twitter e Instagram del Grupo de Ciudades Patrimonio, así como también los perfiles institucionales de Facebook y Twitter de las ciudades de Alcalá de Henares, Mérida, Salamanca y San Cristóbal de La Laguna y, por último, las webs de reseñas TripAdvisor y Minube.

Partiendo de esta selección, la investigación abarca desde el 15 de agosto al 15 de octubre de 2019, con el fin de realizar un seguimiento exhaustivo de las publicaciones y la cobertura del evento por parte del Grupo y de las propias ciudades en sus perfiles sociales, un año después de haberse inaugurado este evento particular.

En el conjunto de las plataformas digitales seleccionadas para examinar las publicaciones y opiniones del público se encuentran las que están sometidas al control de la propia marca, es decir, los perfiles oficiales, y las que escapan de su control, las webs de reseñas.

Según el *Estudio de Redes Sociales 2020* que realiza IAB Spain, Facebook, Instagram y Twitter, en este orden, son las redes sociales más conocidas por los usuarios en nuestro país de forma espontánea. La selección de estas plataformas se basa en que Facebook es la red con mayor número de usuarios activos y Twitter, además de ser un canal de información muy poderoso, permite a las marcas conocer en tiempo real qué es lo que se está diciendo de ellas. Instagram, por su parte, es la segunda comunidad virtual más conocida por los usuarios y la que posee mayor atractivo para los contenidos visuales.

Asimismo, de acuerdo con el informe *Dimension 2020* elaborado por la agencia Kantar, las redes sociales son el canal de mayor confianza para la consulta de información y noticias

de los adultos conectados de entre 18 y 34 años. Por el contrario, estos medios no cuentan con la confianza de los mayores de 65, que prefieren los medios tradicionales. Además, las webs de reseñas son las fuentes en las que más confían los consumidores con un índice del 91%, por detrás de las opiniones de amigos y familiares, que ocupan el primer puesto con un 93%.

La literatura reconoce múltiples formas de identificar y clasificar las unidades de análisis. Entre las más conocidas se encuentran las propuestas por Krippendorff (1990), quien enumera tres tipos de unidades: unidades de muestreo, unidades de registro y unidades de contexto.

En esta investigación las unidades de muestreo son las publicaciones de las plataformas digitales que conforman la muestra. Según la definición de Krippendorff (1990), estas son segmentos de la realidad que portan información de manera individual siendo, por tanto, independientes entre sí. Al ser unidades autónomas también son unidades físicas, coincidiendo el límite del mensaje que contienen con el límite del medio por el cual se transmiten. De acuerdo con el autor, esta particularidad otorga un elevado grado de eficiencia y fiabilidad a estas unidades.

De la misma forma, las unidades de registro, aquellas que se van a codificar, coinciden con las unidades de muestreo. En cuanto a las unidades de contexto, Krippendorff (1990) indica que son elementos más amplios que contienen información que ayuda a comprender las unidades de registro. En este caso, las unidades de contexto son las redes sociales, cada una de ellas con su propia idiosincrasia, que permiten explicar algunos elementos característicos y propios que contienen los mensajes difundidos en la red.

Para garantizar la reproducibilidad que caracteriza a cualquier método científico, hay que identificar y definir de manera detallada las variables y categorías de análisis. Un buen punto de partida para la conceptualización de las variables es la consulta de la bibliografía existente o de estudios previos que persigan fines similares. Mediante esta revisión, el analista

tiene más posibilidades de contribuir al desarrollo teórico e investigativo en este campo (Krippendorff, 1990).

Para la configuración del sistema categorial se han tenido en cuenta los requisitos que, según diversos autores, garantizan la validez del estudio: ser pertinentes, adaptadas al propósito de la investigación; homogéneas, formadas por elementos similares; exhaustivas, para abarcar un gran número de subcategorías y exclusivas, para que una unidad de análisis no pueda incluirse en más de una categoría (Berelson, 1952; citado en Bardin, 1996).

Durante el proceso de registro se utilizará una escala nominal, por ser la más idónea para el contenido de carácter cualitativo (Krippendorff, 1990; Wimmer y Dominick, 1996). En este tipo de escala, los números solo sirven para identificar o clasificar las distintas categorías, facilitando el posterior recuento de los datos.

A continuación se presenta una tabla donde figuran las variables y sus correspondientes categorías y se especifica el significado de cada una de ellas:

**Tabla 1**

*Definición de las variables y categorías utilizadas en el análisis de contenido*

Variables	Categorías
Tipo de publicación	1. Texto
	2. Imagen
	3. Texto + imagen
	4. Vídeo
	5. Texto + vídeo
	6. Texto + enlace
Idioma	1. Español
	2. Inglés
	3. Gallego
	4. Catalán
Emoticono <sup>a</sup>	0. Ausencia de emoticonos en el mensaje

Variables	Categorías
<i>Hashtag</i> o etiqueta <sup>b</sup>	1. Presencia de emoticonos en el mensaje 0. Presencia de etiqueta en la publicación 1. Ausencia de etiqueta en la publicación
Tipo de etiqueta	1. Propia: etiqueta creada por la marca para definir y agrupar los contenidos propios de la misma 2. Genérica: etiqueta que agrupa contenidos genéricos 3. Ambas: la publicación incluye etiquetas propias y genéricas
Temática de la publicación	1. Promoción del Patrimonio: historia, tradiciones, conjuntos arquitectónicos o espacios naturales 2. Promoción de eventos: celebraciones culturales, gastronómicas y festivas 3. Promoción turística de las ciudades: gastronomía, alojamiento, documentales, etc. 4. Promoción de la acciones del Grupo: reuniones, campañas de promoción en el exterior, etc. 5. Promoción de las acciones de las ciudades: campañas de reciclaje, conservación de edificios históricos, limpieza, asfaltado, etc. 6. Información sobre servicios municipales de las ciudades: oficinas de Turismo, servicios de atención al ciudadano, centros de salud, etc. 7. Concursos 8. Encuestas 9. Noticias
Propiedad del contenido	1. Contenido propio: contenido creado por la propia marca 2. Contenido ajeno: contenido que comparte de otros perfiles
Tono <sup>c</sup>	1. Formal: tono serio y corporativo. Uso preciso del lenguaje, oraciones complejas. Ausencia de modismos o muletillas 2. Informal: tono cercano y expresivo. Uso de abreviaciones coloquiales, expresiones metafóricas y modismos

Variables	Categorías
Lenguaje <sup>d</sup>	1. Informativo-narrativo: el contenido tiene como única finalidad la transmisión de información 2. Publicitario-exhortativo: el contenido pretende generar reacciones positivas o movilizar a los usuarios 3. Apelativo-promocional: el contenido tiene como finalidad despertar emociones en el receptor y persuadir a los usuarios
Sentimiento <sup>e</sup>	1. Positivo: expresiones positivas, valoración favorable 2. Negativo: expresiones negativas, valoración desfavorable 3. Neutro: no recoge ningún tipo de expresión favorable o desfavorable

Fuente: elaboración propia.

*Nota.* <sup>a</sup> “Representación de una expresión facial que se utiliza en mensajes electrónicos para aludir al estado de ánimo del remitente” (Real Academia Española, s.f., definición 1).

<sup>b</sup> Símbolo de la almohadilla que sirve para agrupar contenidos publicados en las redes sociales sobre un mismo tema.

<sup>c</sup> “Carácter o modo particular de la expresión y del estilo de un texto según el asunto que trata o el estado de ánimo que pretende reflejar” (Real Academia Española, s.f., definición 1).

<sup>d</sup> Manera de expresarse (Real Academia Española, s.f., definición 3).

<sup>e</sup> Estado de ánimo que refleja la publicación.

La página web sirve a la marca de escaparate en la red, donde presenta a la comunidad *online* la información sobre sus acciones. La credibilidad que tiene la web como fuente de información es similar para la mayoría de los internautas, ocupando el quinto puesto con un índice de confianza del 65% (Kantar, 2020). No obstante, esta investigación no incluye un

análisis de la página web, ya que las redes sociales se constituyen como el principal espacio interactivo que ofrece la ciudad.

Por último, se aporta una recopilación de las opiniones de diversos expertos en comunicación estratégica y reputación, con el objetivo de comparar sus testimonios sobre una gestión excelente con los resultados derivados del análisis de la muestra.

## 5. Análisis y discusión de los resultados

El Grupo tiene presencia en las plataformas sociales de Twitter, Facebook, Instagram y YouTube, desarrollando su actividad con mayor frecuencia en las tres primeras. Mediante la observación directa de la actividad en las distintas redes sociales se pretende conocer cómo es el comportamiento de la entidad y el grado de interacción con sus públicos, un aspecto crucial para conseguir una reputación favorable.

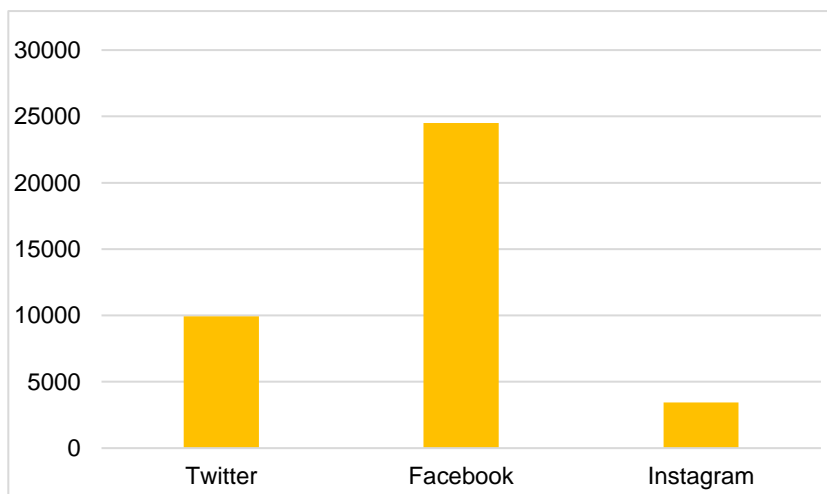
Aunque el Grupo tiene presencia activa en las redes sociales desde el año 2013, cabe destacar que el número de seguidores de la marca es bastante reducido. Pero si se compara este perfil con otro similar como la página oficial del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), cuya irrupción en la esfera digital también data de 2013 y 2014, la diferencia es ínfima. En Twitter el Grupo tiene 9.925 seguidores y TURESPAÑA cuenta con 10.349 seguidores, solo 424 usuarios más, mientras que en Facebook, el primero tiene 24.514 usuarios y el segundo 6.915 seguidores.

Según los datos del *Estudio Anual de Redes Sociales* de IAB Spain, la tendencia de los usuarios españoles en las redes es seguir a los perfiles de sus familiares y amigos (96%) seguido de los *influencers* (56%) y las marcas (52%). Estos datos revelan que los internautas no tienen tanto interés en seguir a perfiles de este tipo o, incluso, desconocen su existencia.

### Figura 2

*Número de seguidores del Grupo de Ciudades Patrimonio en las redes sociales*





Fuente: elaboración propia.

Los datos derivados del análisis surgen del estudio de la red social Twitter, siendo la plataforma con mayor actividad en el periodo de estudio, que abarca del 15 de agosto al 15 de octubre de 2019, con un total de 166 publicaciones.

El Grupo de Ciudades Patrimonio no hace una segmentación de sus contenidos de acuerdo a los distintos canales sociales. En todas las plataformas publica lo mismo, con alguna diferencia relativa a la frecuencia de publicación, los elementos gráficos o el tamaño del mensaje, pero no a su forma. La frecuencia de publicación es de 2 o 3 entradas al día pero, como durante el periodo de análisis hay un evento de relevancia, aumenta durante el mes de septiembre. Su cuenta de Instagram, por ejemplo, además de reunir las publicaciones habituales, funciona como una galería donde comparte imágenes que remiten los participantes de sus concursos fotográficos.

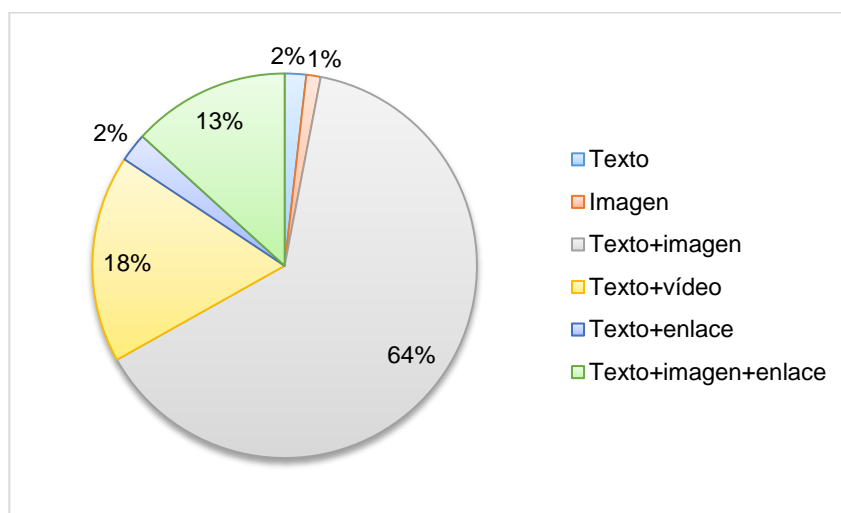
Tal y como se observa en la Figura 3, las publicaciones más comunes contienen el texto acompañado de imágenes o vídeos. La presencia de contenido visual, además de simplificar la información, permite que las entradas sean más amenas y atractivas.

Los mensajes donde aparece texto, imagen y enlaces también son muy frecuentes, conformando un 13% del total de las publicaciones. Este tipo de publicación es habitual en las

entradas sobre promoción de eventos, donde aparece un breve texto descriptivo, el cartel del espectáculo y un enlace con información adicional a la página web corporativa, la web institucional de las ciudades o la web oficial del evento.

### Figura 3

*Tipo de publicación en Twitter*



Fuente: elaboración propia

La selección de un idioma u otro en las publicaciones depende de la audiencia y de la temática del contenido. El idioma habitual es el castellano o español, lengua oficial del país y lengua materna de la mayoría de usuarios que siguen al Grupo en las redes sociales.

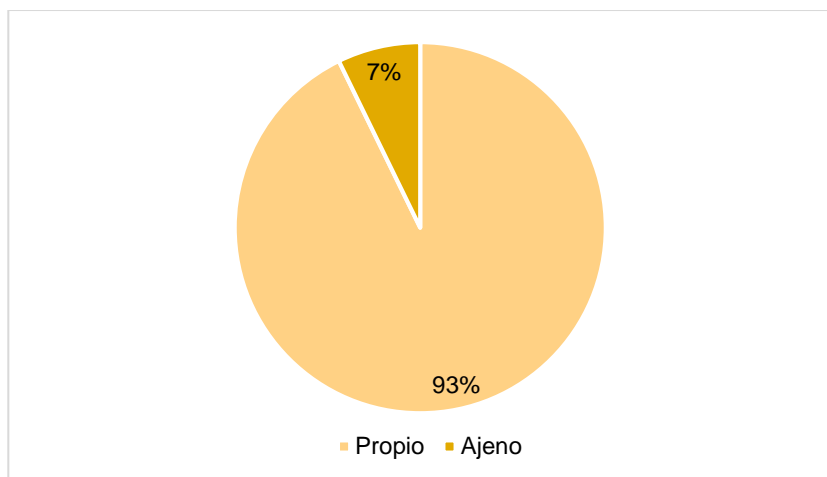
Asimismo, cuando se informa sobre las acciones de promoción turística en el exterior o eventos de talla internacional se publica en español, inglés y en la lengua vernácula de algunas ciudades, como es el catalán presente en Tarragona e Ibiza y el gallego en Santiago de Compostela.

Del mismo modo, el contenido que publica el Grupo es mayoritariamente de elaboración propia, siendo el contenido ajeno información que comparte de los perfiles institucionales de las

ciudades, noticias en los medios de comunicación o imágenes de los usuarios que participan en sus concursos fotográficos.

#### Figura 4

*Tipo de contenido*



Fuente: elaboración propia

El Grupo utiliza sus redes sociales principalmente para informar sobre los eventos que acogen las ciudades y para poner en valor la riqueza patrimonial a través de imágenes llamativas de lugares emblemáticos. También destaca el contenido sobre las acciones que desarrolla para mejorar e impulsar la oferta turística de las ciudades, como la asistencia a Ferias de Turismo de carácter nacional e internacional, la celebración del Observatorio Turístico que ejecuta junto a la Secretaría de Estado de Turismo o los proyectos en materia de accesibilidad que lleva a cabo en las distintas urbes.

Para la promoción turística de las ciudades el Grupo realiza una fuerte apuesta por los concursos de fotografía y vídeo, coincidiendo con la celebración de eventos o el periodo estival y navideño, cuando existe un gran movimiento en estas ciudades. En agosto lanzó “¡Comparte tu verano en las Ciudades Patrimonio!” y en septiembre “La Noche del Patrimonio”. Esta iniciativa le permite generar contenido diferente, a partir de las experiencias que comparten los

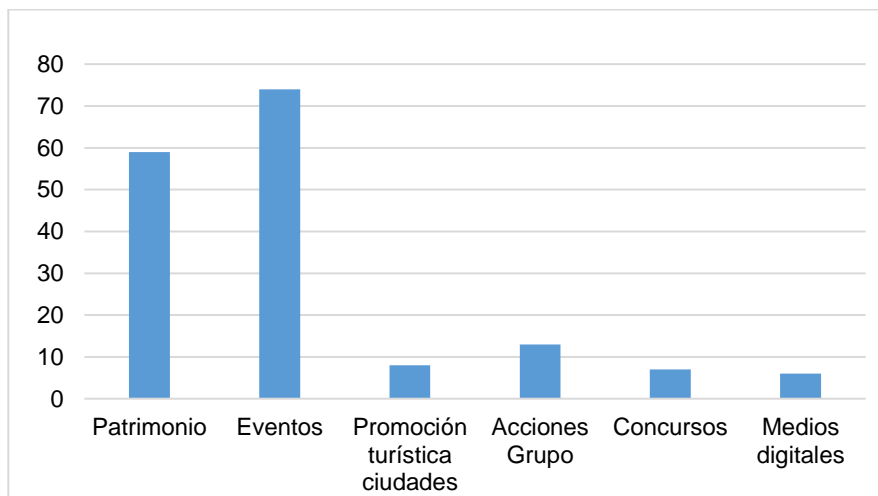
usuarios, y conseguir un mayor número de seguidores, dado que uno de los requisitos para participar es seguir y mencionar al Grupo en las publicaciones.

Además, para la promoción del turismo cultural se apoya en diversas entidades colaboradoras como los Paradores de Turismo, Ciudades Ave o la Red de Albergues Juveniles. De hecho, el premio de los concursos es una noche de alojamiento en cualquiera de los 11 paradores ubicados en estos enclaves.

También hace mención de la importancia de algunas de estas ciudades como epicentro de pruebas deportivas de renombre y como localización de proyectos cinematográficos y documentales.

### Figura 5

*Temática de los mensajes en las redes sociales*



Fuente: elaboración propia.

La celebración simultánea del festival La Noche del Patrimonio abarca casi la totalidad de las publicaciones del mes de septiembre. La promoción comienza a finales de agosto con la presentación del cartel oficial y el spot publicitario y continúa con la difusión de la programación

de la parte más potente del evento en cada una de las ciudades, el Festival de Danza Contemporánea Escena Patrimonio.

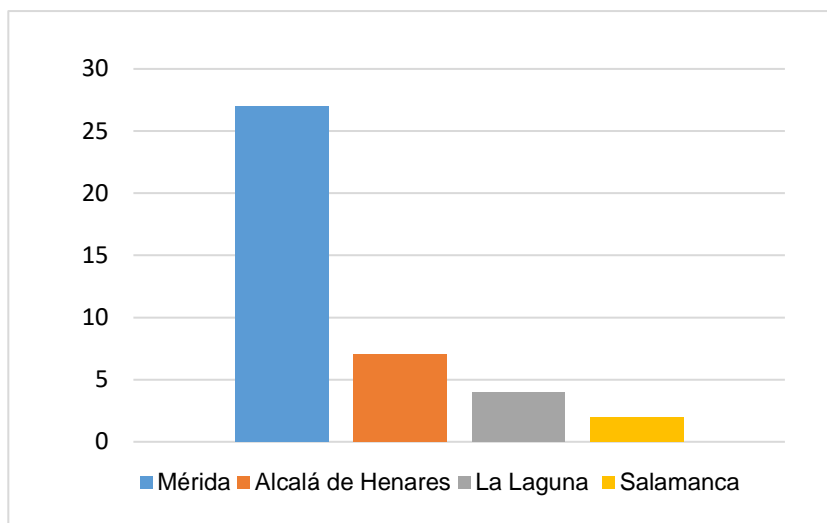
Para los eventos y concursos utiliza etiquetas creadas por la marca, ya sea su nombre (#GrupoCPHE) o el de los eventos en los distintos idiomas oficiales: español, catalán o gallego (#LaNochedelPatrimonio, #LaNitdelPatrimoni, #ANoiteDoPatrimonio). En numerosas ocasiones abusa de estas etiquetas, sobre todo de las genéricas, siendo las más utilizadas el nombre de la ciudad sobre la que trata el contenido y el distintivo #CiudadesPatrimonio y #PatrimonioMundial. Además, en todas las publicaciones sobre eventos siempre etiqueta o menciona a organismos oficiales como la UNESCO, Turismo de España, la Secretaría de Estado de la España Global, los perfiles institucionales de las ciudades y el perfil del alcalde en cuestión.

La cobertura de este evento cultural y patrimonial en las distintas ciudades es bastante dispar, en comparación con el tratamiento exhaustivo que desarrolla el perfil del Grupo. Este reacciona y comparte de manera habitual las publicaciones de los perfiles institucionales sobre este tema.

Destaca el caso de Mérida, que realiza una labor informativa casi a la altura del perfil oficial del Grupo de Ciudades Patrimonio, con un total de 27 publicaciones acompañadas de imágenes, vídeos, enlaces y las etiquetas oficiales del evento. En esta misma línea se encuentra Alcalá de Henares que, aunque desarrolla una cobertura mucho menor, también publica contenidos antes, durante y después del festival. Por el contrario, San Cristóbal de La Laguna y Salamanca, con 4 y 2 publicaciones respectivamente, se limitan a difundir imágenes sobre la presentación y programación del festival sin incluir los *hashtags* oficiales.

## **Figura 6**

*Número de publicaciones sobre La Noche del Patrimonio en Twitter*



Fuente: elaboración propia.

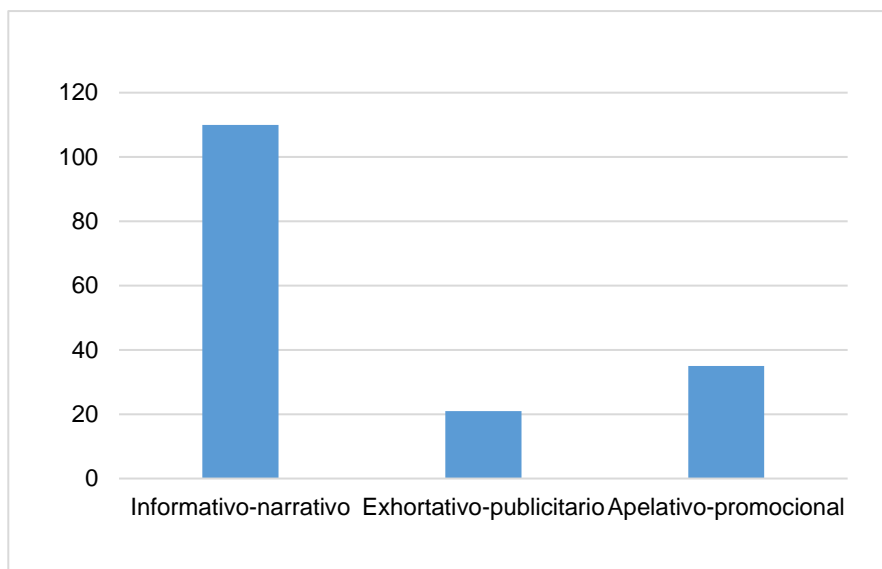
El tono utilizado por la marca es de carácter formal, ya que en sus mensajes no utiliza modismos, coloquialismos o abreviaturas. Aunque en sus publicaciones predomina el lenguaje informativo-narrativo, en su cometido de informar sobre la programación cultural en las distintas ciudades, el lenguaje apelativo-promocional toma protagonismo para poner en valor la riqueza patrimonial.

Mediante el uso de este tipo de lenguaje pretende dar notoriedad a la ciudad a través de la promoción de sus aspectos intangibles como la cultura, la diversidad, la calidad de vida, el diseño o la innovación. Estos elementos incrementan el valor de las ciudades y son los más relevantes para alcanzar la diferenciación frente a otros lugares.

Para la promoción turística se apuesta por un lenguaje exhortativo-publicitario, animando a sus seguidores a participar en sus concursos y a disfrutar de estos destinos donde las innumerables actividades vinculadas a la Cultura y el Patrimonio harán al viajero vivir una experiencia única y memorable.

## Figura 7

*Tipo de lenguaje utilizado en las publicaciones*



Fuente: elaboración propia

Las publicaciones en las redes sociales del Grupo no cuentan con un gran número de impactos por parte de los usuarios. En Twitter, por ejemplo, la publicación con más reacciones asciende a 147 me gusta, 71 compartidos y 5 comentarios, unas cifras que, atendiendo al número de seguidores, no son destacables.

De la misma forma, los comentarios en las redes sociales son relativamente escasos, detectándose una mayor actividad en Twitter, en concreto, en las menciones de los usuarios. El sentimiento predominante en estos comentarios es positivo, reflejado en la multitud de opiniones sobre la belleza e integridad monumental de las ciudades o el agrado ante los múltiples eventos que acogen estas urbes cada semana.

Asimismo, el porcentaje de publicaciones de carácter neutral es elevado durante este periodo, porque lo que figura en las redes no es positivo o negativo, sino que se habla de la marca en sí. Dentro de este grupo figuran los comentarios con información histórica adicional a la difundida por el perfil oficial, los contenidos que emiten los medios de comunicación, los perfiles institucionales, organismos y otras páginas como museos, hostales o webs

gastronómicas que, además de dar a conocer el evento a sus seguidores, también esperan promocionarse.

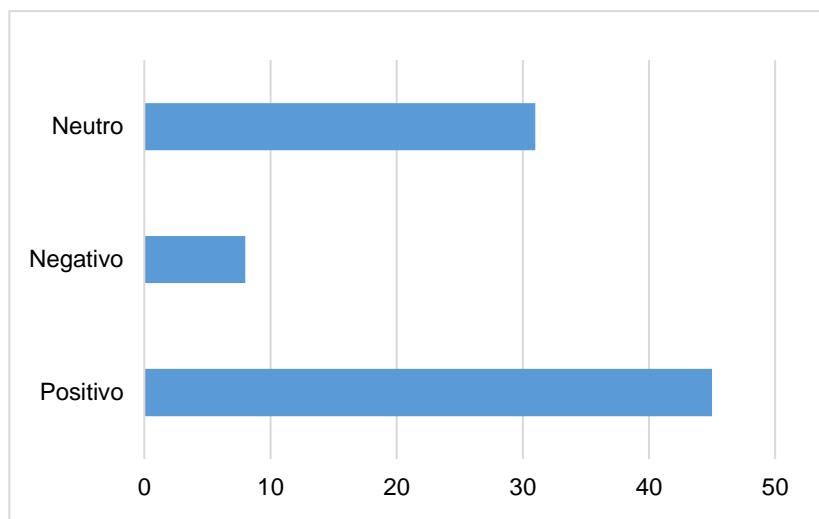
Las críticas negativas abarcan cuestiones que competen a la gestión municipal de cada localidad, como la suciedad o el ruido derivado de la celebración de eventos. En las redes sociales del Grupo se ha detectado que este tipo de comentarios son, en su mayoría, vertidos por troles, con perfiles sin identificar y un escaso número de seguidores, que también participan activamente en los perfiles institucionales de Alcalá de Henares.

También se detectó una situación bastante perjudicial para la organización, susceptible de convertirse en una crisis reputacional. El criterio de elección del ganador incluido en las bases del concurso de verano no se correspondió, finalmente, con el procedimiento seguido por la organización y difundido en las redes oficiales de este organismo. Ante esta situación, uno de los usuarios más participativos durante el concurso denunció públicamente esta actuación, invitando a sus más de 10.000 seguidores a compartir su publicación. Sin embargo, aunque contó con la réplica de otros usuarios, no tuvo repercusión en las redes sociales ni respuesta por parte del Grupo.

### **Figura 8**

*Sentimiento predominante en los comentarios de las redes sociales del Grupo*





Fuente: elaboración propia.

El análisis de las plataformas sociales institucionales de las ciudades que componen la muestra revela la existencia de opiniones similares entre los ciudadanos de las distintas localidades sobre la celebración de las fiestas tradicionales y populares.

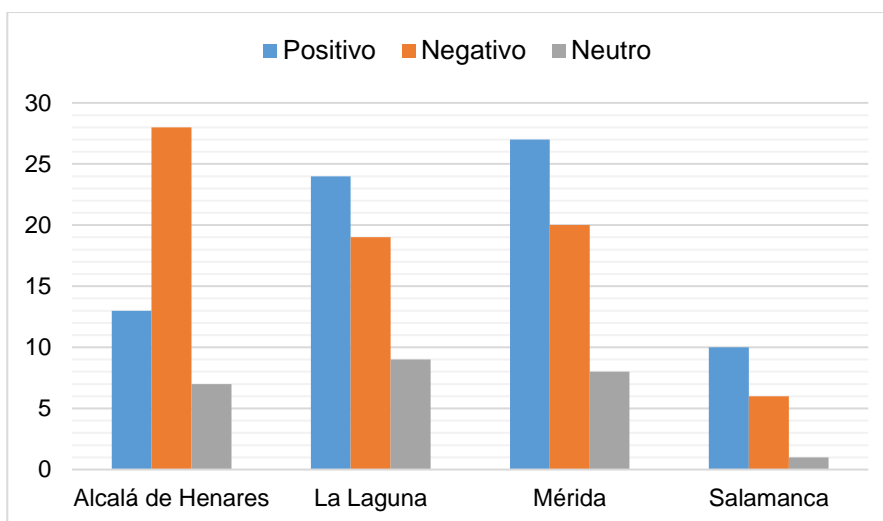
Así, entre las valoraciones positivas se encuentra el reconocimiento a las iniciativas que pone en marcha el consistorio como el programa de actos o la celebración de la Feria sin ruido, en aras de evolucionar hacia unas fiestas más accesibles e inclusivas.

Entre las quejas más habituales figuran la contaminación acústica y lumínica a causa de las atracciones de la Feria o los fuegos artificiales, la suciedad de las calles, el vandalismo, la escasez de plazas de aparcamiento o los problemas con el servicio de transporte público. Los datos sobre Alcalá de Henares son visiblemente negativos, siendo el principal motivo de queja de los vecinos y vecinas la existencia de un vertedero ilegal en la ciudad. Además, durante el análisis se ha detectado la presencia de numerosos troles en este perfil que, como se comentó anteriormente, participan de forma activa en las publicaciones que el Grupo realiza sobre esta ciudad.

Las opiniones catalogadas como neutrales son aquellas que incluyen propuestas para solucionar los problemas expuestos con anterioridad.

### Figura 9

*Sentimiento predominante en los comentarios de las redes sociales de las ciudades*



Fuente: elaboración propia

Para conocer la percepción global que tienen los turistas sobre las Ciudades Patrimonio españolas se han recopilado las opiniones sobre los puntos de interés más valorados por los miembros de las plataformas de viajes.

Así, en estas webs de reseñas predomina un sentimiento positivo, puesto que la mayoría de valoraciones son excelentes y muy buenas. Entre los aspectos reseñables para los viajeros destacan la buena conservación del patrimonio arquitectónico de las ciudades, la amplia oferta de locales comerciales y de restauración y el buen ambiente en sus calles, motivos que las convierten en lugares de visita obligatoria.

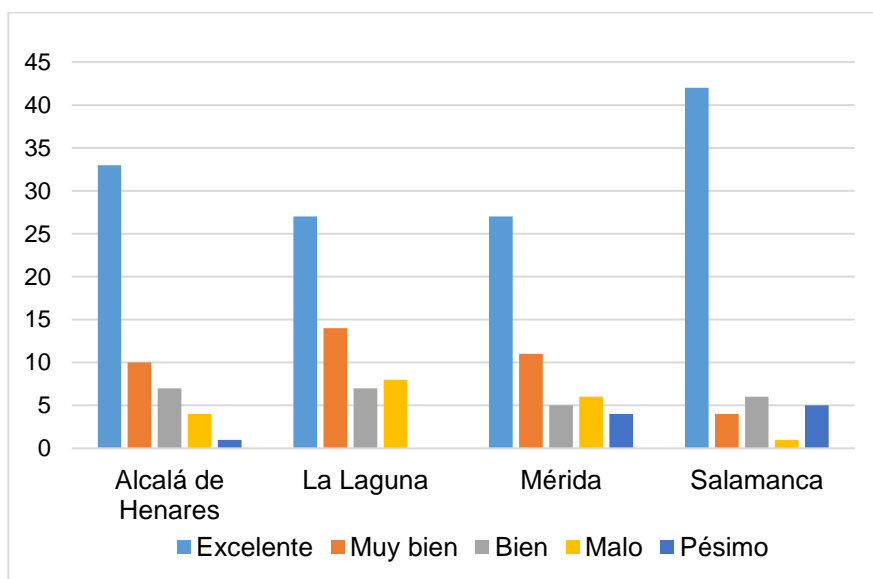
Aunque en las webs de reseñas la mayoría de opiniones son positivas, es necesario señalar que varios usuarios aprecian que las ciudades tienen que invertir en la rehabilitación de su Patrimonio, especialmente en la señalización y el mantenimiento de sus alrededores.

De igual manera, otros añaden que la proliferación de las terrazas y comercios en el centro, así como la celebración de conciertos o ferias en espacios monumentales, degradan la belleza de estas ciudades y les impiden disfrutar de ella con total plenitud.

Este tipo de reseñas son relevantes si se tiene en cuenta que, desde hace varios años, el principal objetivo de las instituciones locales ha sido la reutilización del patrimonio arquitectónico y la dinamización del casco antiguo para adaptar la ciudad a la acogida de turistas.

### Figura 10

*Sentimiento predominante en las comunidades de viajeros TripAdvisor y Minube*



Fuente: elaboración propia

Las entrevistas revelan que los expertos mantienen puntos de vista coincidentes sobre la importancia del seguimiento y evaluación de las acciones destinadas a mejorar la reputación de la marca. Asimismo, ofrecen diversas pautas y recomendaciones que pueden servir de referencia para los profesionales que asuman la gestión de la reputación dentro de las organizaciones.

Aunque la literatura académica apuesta por la figura de un experto con formación específica para la gestión de este intangible, los expertos consideran que esta labor también la puede desempeñar un director de Comunicación, un profesional de Relaciones Públicas, un experto en Marketing o un Community Manager, siempre y cuando tengan formación en gestión de crisis. Otros piensan que esta responsabilidad debe recaer en un alto directivo, por su capacidad para adoptar una visión sistémica que posibilite una gestión transversal de este intangible. Por ello, académicos y profesionales hacen hincapié en la función estratégica de la comunicación y en la necesidad de que el comunicador tenga un lugar privilegiado en la alta dirección de la compañía.

Los entrevistados aclaran que la reputación es solo una y se gestiona de manera diferente en función de los entornos y plataformas donde tiene presencia la marca. Por tanto, cuando estalla una crisis reputacional en el ámbito *online* no debe desvincularse por completo del entorno *offline* y la estrategia debe ser la misma para ambos canales: una comunicación y un comportamiento coherente con los valores de la marca. En las redes sociales, estos valores se pueden hacer tangibles mediante un contenido amable o desarrollando acciones vinculadas a dichos propósitos.

Entre los errores más comunes en la gestión de la reputación *online* figuran:

1. No contar con un plan de comunicación y un plan de crisis.
2. No monitorizar a diario y, por ende, no detectar ni valorar las críticas que pueden ocasionar problemas a la marca.
3. Crear contenido de marca alejado de los propósitos de la compañía, no acertar con el tono a utilizar o las respuestas al público.
4. Falta de comunicación entre las distintas áreas de la organización.

5. Confundir reputación con imagen y tratar las crisis de imagen como crisis reputacionales.

Por el contrario, para alcanzar una reputación positiva y desarrollar una gestión excelente de la reputación recomiendan:

1. Escucha activa y monitoreo diario para conocer las opiniones sobre la marca en las redes sociales con el fin de detectar tendencias y mejorar la percepción del público a largo plazo.
2. Tener un comportamiento acorde a la misión, visión y valores de la marca.
3. Desarrollar un modelo de gestión que tenga en cuenta las aspiraciones del público y adoptar compromisos medibles con ellos.
4. Crear contenidos de calidad y utilizar estrategias que permitan su segmentación y personalización.
5. Participar en la conversación y cultivar una audiencia de prescriptores.
6. Solucionar problemas.

## **6. Conclusiones**

Los resultados de la investigación revelan que el Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España desarrolla una comunicación activa en las redes sociales, con publicaciones de elaboración propia de notable calidad.

En base a lo estudiado, los resultados del tipo de temática cumplen con uno de los objetivos del Grupo y, a su vez, con lo expresado por los expertos, en el sentido de que toda organización que quiera alcanzar una reputación positiva debe mantener la coherencia entre su misión y sus líneas de actuación. En este caso, la comunicación del Grupo coincide con sus

intereses: la promoción del patrimonio cultural y arquitectónico, la promoción de eventos y la promoción de las ciudades como destinos turísticos UNESCO.

Asimismo, el procedimiento que desarrolla la responsable de comunicación para gestionar la reputación se corresponde con los pasos a seguir que recomiendan académicos y profesionales para conseguir la gestión excelente de este intangible.

En primer lugar, desarrolla una monitorización sobre Ciudades Patrimonio en redes sociales, revisando etiquetas, medios de comunicación y los perfiles institucionales de cada una de ellas. Además, cuenta con un sistema de alertas para seguir todo lo que se publica sobre las ciudades. Para conocer la opinión del público fuera del ámbito digital, este organismo realiza encuestas y un diagnóstico anual a través del Observatorio Turístico.

En segundo lugar, para dar respuesta a los usuarios, independientemente de la situación, siguen un protocolo por el cual se remite la cuestión a la gerencia y a los responsables de cada área, para decidir cómo se responde y qué acciones se emprenden. De esta manera, queda patente la gestión holística y transversal de este intangible dentro de la organización.

Finalmente, realiza un seguimiento y evaluación a través de un informe mensual donde recoge la actividad en las plataformas sociales, cualquier incidencia y seguimiento de la misma.

Estas acciones comunicativas en la esfera digital, por una parte, contribuyen a difundir la labor del Grupo en su conjunto y, por otra parte, ayudan a dar visibilidad a las ciudades, transmitiendo los valores que configuran su identidad. No obstante, aunque el Grupo ha logrado trasladar al público una identidad definida de las ciudades, su personalidad en el ámbito digital no lo está. Este organismo necesita definir su identidad y personalidad corporativa en este espacio para conseguir un mayor reconocimiento.

Para ganar visibilidad recurre a las etiquetas y menciones, una estrategia que no le genera resultados, puesto que las interacciones de los usuarios en las distintas cuentas son escasas en relación al número de seguidores.

Según los expertos, la segmentación y personalización de los contenidos en los distintos canales y para los distintos públicos es clave para conseguir una identidad definida. Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta para ello es adaptar el tono y el lenguaje a las redes sociales, donde lo más habitual es utilizar un tono informal y un lenguaje cercano. En este aspecto, el Grupo utiliza un lenguaje formal y un tono informativo-narrativo en la mayoría de sus publicaciones. En un intento por cautivar al público, también emplea un lenguaje apelativo-promocional para describir con detalle las sensaciones y emociones que despiertan estos rincones tan especiales, lo que contribuye a crear un imaginario, a influir de manera positiva en la percepción de sus seguidores y a reforzar el sentimiento de pertenencia de los residentes.

Tal y como refleja la literatura académica, una de las tácticas más utilizadas para lograr una mayor notoriedad es implicar a los seguidores en el proceso de creación de contenidos. En este caso, los concursos fotográficos son la única opción para la participación de los usuarios. Considerando que una de las estrategias de promoción turística se basa en las experiencias que ofrecen estos lugares, una alternativa es animar a los usuarios a compartir sus vivencias en otros formatos. Como la mayoría de seguidores del Grupo son residentes en las ciudades, puede aprovechar esta oportunidad para convertirlos en prescriptores de la marca.

Hoy en día, una de las mejores estrategias de marketing es la colaboración con *influencers*, cuya publicidad en las redes genera un gran impacto y sirve para llegar al público de una forma más orgánica. Además, este tipo de publicaciones otorga mayor credibilidad a la marca que los contenidos corporativos, son de gran atractivo y rompen con la dinámica habitual de la página.

De acuerdo con la literatura académica, desarrollar iniciativas que favorezcan la participación e interacción con el público, como los concursos o las encuestas, permite a la marca conocer a sus seguidores y desarrollar contenidos destinados a convertir a las audiencias en comunidades. De esta manera, conseguirá aumentar el nivel de confianza y compromiso del público con la marca, lo que favorecerá su diferenciación.

La actividad de los perfiles de las cuatro ciudades de la muestra refleja que desde las corporaciones locales se realiza una promoción de la ciudad y de su patrimonio con un claro enfoque institucional, difundiendo las acciones que se desarrollan desde el consistorio como la rehabilitación, conservación y limpieza de los cascos históricos.

El Grupo, por su parte, no difunde información sobre estas actuaciones de carácter municipal sino que, como se ha explicado antes, se encarga de promocionar las actividades vinculadas a la cultura, el ocio, la gastronomía o el deporte.

No obstante, el análisis de la cobertura de La Noche del Patrimonio en las ciudades nos permite corroborar la existencia de una coordinación entre el Grupo y los organismos institucionales para la promoción conjunta del Patrimonio, a través de la realización de múltiples eventos durante todo el año.

Los resultados obtenidos nos permiten verificar y refutar una de las hipótesis planteadas al inicio de la investigación. En primer lugar, confirmar que en las corporaciones municipales no se cuenta con una dirección específica encargada de la gestión de la reputación pero que, en este caso, esta función tampoco recae en el departamento de Comunicación o las áreas de Turismo y Cultura, como se pensaba en un primer momento.

Por otra parte, la existencia de un organismo externo responsable de la comunicación, imagen y reputación de las Ciudades Patrimonio nos permite demostrar que la labor de comunicación de los departamentos municipales se reduce a la gestión de la marca-



ayuntamiento. La gestión externa desde un enfoque vinculado a la Cultura y el Patrimonio contribuye a que en las audiencias exista una percepción mucho más amplia de la ciudad, donde esta no es solo resultado de las decisiones de la Administración.

Atendiendo al sentimiento presente en las distintas perspectivas analizadas para conocer la reputación de las Ciudades Patrimonio se concluye que no todas tienen la misma relevancia para determinar cuál es la reputación de este conjunto de ciudades en torno a su Patrimonio.

Así, la percepción favorable que predomina en las redes sociales del Grupo no tiene tanto que ver con las ciudades, sino con la buena actuación de este organismo como promotor del Patrimonio Cultural de cada una de ellas.

De la misma manera, el sentimiento presente en las redes institucionales se corresponde con la percepción de los ciudadanos sobre la gestión de la corporación municipal. Sin embargo estas opiniones, favorables o desfavorables, son fruto de los usuarios más activos en las plataformas sociales, por lo que el sentimiento predominante no es sinónimo de la reputación de la propia ciudad.

La perspectiva turística es, con diferencia, la que más nos acerca a conocer cuál es la reputación de las Ciudades Patrimonio. La información que se genera en este tipo de comunidades es importante en el proceso de planificación de un viaje, ya que los viajeros confían en las opiniones y recomendaciones de otros usuarios antes de seleccionar su destino.

Por todo lo anteriormente expuesto se concluye que la percepción que existe sobre las Ciudades Patrimonio en las comunidades de viajeros es determinante en la consolidación de su reputación, confirmándose así otra de las hipótesis de este trabajo. En este contexto las valoraciones, la mayoría excelentes y muy buenas, revelan que estas ciudades, en lo que concierne a su Patrimonio, gozan de una buena reputación.

## 7. Bibliografía

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand equity*. The Free Press.

[https://www.academia.edu/38495140/Managing\\_Brand\\_Equity-David\\_A.Aaker](https://www.academia.edu/38495140/Managing_Brand_Equity-David_A.Aaker)

Aaker, D. A. (1996). *Construir marcas poderosas*. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Alloza, A. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *AdComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (3), 27-47.

<http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.3>

Alloza, A. (2015). Nuevas palancas de valor: los intangibles clave en las organizaciones. *Executive Excellence*, (119), 14-16. [http://www.eexcellence.es/index.php/expertos-en-gestion/angel-](http://www.eexcellence.es/index.php/expertos-en-gestion/angel-alloza)

[alloza](http://www.eexcellence.es/index.php/expertos-en-gestion/angel-alloza)

Alloza, A. (2016). La gestión integrada e integral de los intangibles estratégicos: marca y reputación.

<https://www.cre100do.org/media/la-gestion-integrada-e-integral-de-los-intangibles-estrategicos-marca-y-reputacion.pdf>

Arébalos, A. (2009). Yendo donde están las audiencias. Internet: el nuevo aliado de las relaciones públicas. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación. Ensayos*, 28, 23-26.

[https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/115\\_libro.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf)

Asociación Americana de Marketing (2020). Definición de Marca.

<https://www.ama.org/topics/branding/>

Balmer, J. M. T. y Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation.

*European Journal of Marketing*, (40), 730-741. DOI: 10.1108/03090560610669964.

Bardin, L. (1996). *El análisis de contenido*. (2.ª ed.). Ediciones Akal, S.A. <https://bit.ly/2G8dCb7>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)

Blackett, T. (Abril 2004). What is a brand? *Interbrand*, 1-10.

<https://www.criticaleye.com/inspiring/insights-servfile.cfm?id=327&view=1>

Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Paidós.

Cañibano, L., García-Ayuso, M. y Sánchez, M.P. (1999). La relevancia de los activos intangibles para la valoración de las empresas: Revisión de la literatura. *Revista española de financiación y contabilidad*, (100 Ext.), 17-88.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=44300>

Cañibano, L. y Sánchez, M.P. (2004). Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 1, 99-139.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2235264>

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección libros de la empresa. <https://rabilia.webs.com>

Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Lid Editorial Empresarial.

Casado, A. M. (2011). *El Chief Reputation Officer (CRO): Un nuevo modelo para la reputación corporativa*. [Tesis doctoral]. Universidad de Málaga.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=177288>

Celaya, J. y Herrera, P. (2007). *Comunicación 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Grupo BPMO Ediciones.

<https://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/162/8/978-84-611-9437-7.pdf>

- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109. <https://doi-org.accedys2.bbtk.ull.es/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>
- Cortés, S. y Pino, I. (2017). Hacia la transformación digital de la comunicación en Llorente y Cuenca (Ed.), *Reputación y valor añadido* (pp. 197-207). Desarrollando ideas. <https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/reputacion-valor-ebook.pdf>
- De Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Esic. Pirámide.
- Del Fresno, M. (2011). Cómo investigar la reputación online en los medios sociales de la web 2.0. En Cerezo, J. (Coord.), *Identidad digital y reputación online. Cuadernos de Comunicación Evoca*, (Vol. 5, pp. 29-33). Evoca Comunicación e Imagen. <http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf>
- Delgado, J. M. (2006). *La internacionalización de la empresa española. Los recursos intangibles como factor determinante*. Consejo Económico y Social.
- Estatutos del Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, Madrid, España, 16 de octubre de 2019.
- Ferremoné, E. (2008). Reputación corporativa online: beneficio para las empresas. *Prestigia Online*, 1-51. <https://www.fundacionseres.org>
- Folgueira, A. y Ruiz, B. (24 de abril de 2020). *Identidad verbal de una marca: posicionar, atraer, convencer* [artículo web]. Llorente y Cuenca. <https://ideas.llorenteycuenca.com/>
- Fombrun, C. J. (2018). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. (20.ª ed.). Harvard Business School Press. [https://ri.reprtrak.com/hubfs/PDF/RLN/Reputation\\_Book.pdf](https://ri.reprtrak.com/hubfs/PDF/RLN/Reputation_Book.pdf)

- Fombrun, C. J. y Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5-13.  
[https://www.researchgate.net/publication/242553239\\_The\\_Reputational\\_Landscape](https://www.researchgate.net/publication/242553239_The_Reputational_Landscape)
- Freeman, R. E., (2012). La gestión empresarial basada en los Stakeholders y la reputación. *Valores y ética para el siglo XXI*, 389-409. BBVA. <https://cutt.ly/AfjP0Eb>
- Galbreath, J. Galvin, P. (2006). Accounting for performance variation: how important are intangible resources? *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), 150-170.  
<https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/8744>
- González, C. y Hiernaux, D. (2015). Patrimonio y turismo en centros históricos de ciudades medias. ¿Imaginarlos encontrados? *Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 5(2), 111-126.  
[https://www.researchgate.net/publication/305446156\\_Patrimonio\\_y\\_turismo\\_en\\_centros\\_historicos\\_de\\_ciudades\\_medias\\_Imaginarlos\\_encontrados](https://www.researchgate.net/publication/305446156_Patrimonio_y_turismo_en_centros_historicos_de_ciudades_medias_Imaginarlos_encontrados)
- González, F. y Morales, S. (2009). *Ciudades efímeras: transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos*. Editorial UOC.
- Grant, R. M. (1996). Analyzing Resources and Capabilities. En *Contemporary Strategy Analysis Text and Cases* (9.ª ed.) (pp. 113-130). Wiley.  
<https://www.academia.edu/35804421/Th.Edition.Wiley.Contemporary.Strategy.Analysis.Text.and.Cases.Edition>
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000.
- IAB Spain (2020). *Estudio Anual de Redes Sociales 2020*. <https://iabspain.es/estudio/estudio-redes-sociales-2020/>
- ICOMOS (1999). Carta Internacional sobre Turismo Cultural. México.  
[https://www.icomos.org/charters/tourism\\_sp.pdf](https://www.icomos.org/charters/tourism_sp.pdf)

- Igartua, J. y Humanes, M. (2004). *Teoría e Investigación en Comunicación Social*. Madrid: Síntesis.
- Kantar (2020). *Dimension 2020: Media & Me. Impulsar la reputación de marca en un mundo globalizado*. <https://kantar.turtl.co/story/media-and-me-impulsar-la-reputacion/>
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing citybrands. *Place Branding*, 1(1), 58-73.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Paidós Comunicación.
- Kristandl, G. y Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45(9), 1510-1524. DOI: 10.1108/00251740710828744.
- Lennon, F. y Barbosa, A. (2009). La web 2.0: el nuevo espacio público. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación. Ensayos*, 28, 27-32. [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/115\\_libro.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf)
- Lloyd, S. (2011). Triangulation Research to Inform Corporate Reputation Theory and Practice. *Corporate Reputation Review*, 14(3), 221-233. DOI: 10.1057/crr.2011.16
- Norma Internacional de Contabilidad nº 38, 2020. <http://www.icac.meh.es/>
- Núñez, Y. (2011). Diferentes aproximaciones de la evolución de los intangibles. *COPÉRNICO Revista arbitrada de divulgación científica*, 31-39. <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/copernico/v7n13/art05.pdf>
- Pinedo, A., Ruiz, C. y Pérez, C. (2017). Cuando la empresa está desnuda. El reto de la comunicación corporativa en Llorente y Cuenca (Ed.), *Reputación y valor añadido* (pp. 175-181). Desarrollando ideas.

<https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/reputacion-valor-ebook.pdf>

Plata, L. C. (2005). Valoración de activos intangibles, la nueva riqueza de las empresas. *Revista de Derecho*, (24), 140-155.

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/derecho/article/view/2555/1674>

Real Academia Española (s.f.). Emoticono. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 31 de agosto de 2020, de: <https://dle.rae.es/emoticono?m=form>

Real Academia Española (s.f.). Lenguaje. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 31 de agosto de 2020, de: <https://dle.rae.es/lenguaje?m=form>

Real Academia Española (s.f.). Tangible. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 15 de abril de 2020, de: <https://dle.rae.es/tangible>

Real Academia Española (s.f.). Tono. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 31 de agosto de 2020, de: <https://dle.rae.es/tono>

Sáez, L., Mediano, L. y De Elizagarate, E. (2011). Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (18), 125-156. <https://www.ehu.eus>

Sánchez, A.J., Melián González, A. y Hormiga Pérez, E. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280005>

Sánchez, M. P. (2008). Papel de los intangibles y el capital intelectual en la creación y difusión del conocimiento en las organizaciones. Situación actual y retos de futuro. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 184(732), 575-594.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2576577>

- Seisdedos, G. (2004). City marketing: el camino hacia la ciudad emprendedora. *Revista de Empresa*, (8), 78-87. <https://capitaldemarca.files.wordpress.com/2013/01/city-mktg-el-camino-hacia-la-ciudad-emprendedora.pdf>
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. <https://cutt.ly/UyjK8iY>
- Troitiño, M.A. (2002). Ciudades Españolas Patrimonio de la Humanidad: Desafíos de Interpretación y de Gestión, *DOSSIER: Patrimonio mundial 1972-2002*, (40-41), 153-165. <https://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/1423>
- Troitiño, M.A. (2018). Las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España: el desafío de construir destinos turísticos sostenibles en clave de Patrimonio Cultural, *Estudios Turísticos*, (216), 27-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7042603>
- UNESCO (1972): Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural, París. <https://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>
- Villafañe, J. (1999). La identidad corporativa. En *La gestión profesional de la imagen corporativa* (pp. 17-35). Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113. <https://docplayer.es/34456512-La-gestion-de-los-intangibles-empresariales-justo-villafane.html>
- Villafañe, J. (2012). La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial. *Revista Dircom*, (93), 8-16. <https://bit.ly/3lUvXsO>
- Wimmer, R. y Dominick, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Bosch Comunicación.



## Anexos

### 1. Tabla de expertos

	Keka Sánchez (Social Media Manager de Facua)	Ludi García (Managing Director de Hotwire España)	Manuel de la Hoz (Woll Consultores)	Manuel Sevillano (Director Global de Reputación de Atrevia)	Víctor Puig (Director General de Zinkdo)
Profesional encargado de la reputación en las organizaciones	Community Manager Dircom, Marketing o Alta dirección	Dircom	Dircom o Community Manager	Alta dirección	Dircom o Relaciones Públicas con formación en gestión de crisis
Errores más comunes en la gestión de la reputación <i>online</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tener un plan de crisis.</li> <li>2. No tener un plan de comunicación.</li> <li>3. No detectar las informaciones susceptibles de generar una crisis reputacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de monitorización diaria.</li> <li>2. Reaccionar tarde a las críticas.</li> <li>3. Contenido de marca alejado de sus valores y propósitos.</li> <li>4. Falta de comunicación interna.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar la reputación <i>online</i> de manera aislada.</li> <li>2. No prever riesgos reputacionales.</li> <li>3. No contar con protocolos de actuación.</li> <li>4. Contenido de marca alejado de sus valores y propósitos.</li> </ol>	<p>Confundir reputación con imagen y tratar crisis de imagen como crisis reputacionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No valorar el impacto de las críticas o sobreactuar ante críticas poco importantes.</li> <li>2. No acertar con el tono a utilizar.</li> <li>3. Reaccionar demasiado tarde.</li> <li>4. Errores en los mensajes de respuesta.</li> </ol>

	Keka Sánchez (Social Media Manager de Facua)	Ludi García (Managing Director de Hotwire España)	Manuel de la Hoz (Woll Consultores)	Manuel Sevillano (Director Global de Reputación de Atrevia)	Víctor Puig (Director General de Zinkdo)
Pautas para construir una reputación positiva <i>online</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener un propósito o meta.</li> <li>2. Coordinación entre lo que se dice y se hace.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los valores de la marca no deben chocar con las críticas del público.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar estrategias que permiten la segmentación y personalización de contenidos.</li> <li>2. Dialogar con el público.</li> <li>3. Conseguir prescriptores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener un comportamiento corporativo ejemplar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener presencia en todos los canales, medios, entornos y foros adecuados.</li> <li>2. Crear contenidos de calidad.</li> <li>3. Cultivar audiencia de prescriptores.</li> <li>4. Escucha activa y monitorización de opiniones.</li> <li>5. Cuidar las interacciones.</li> </ol>
Recomendaciones para alcanzar una gestión excelente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener un propósito.</li> <li>2. Conocer todo sobre la marca.</li> <li>3. Monitorizar.</li> <li>4. Resolver problemas.</li> <li>6. Coordinación entre lo que se dice y hace.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitorizar.</li> <li>2. Valorar la relevancia de la información en la red.</li> <li>3. Contar con un plan de crisis.</li> <li>4. Resolver problemas.</li> <li>5. Participar en la conversación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transparencia.</li> <li>2. Desarrollar un modelo de gestión que tenga en cuenta las expectativas de los grupos de interés.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un modelo de gestión que tenga en cuenta las expectativas de los grupos de interés y adoptar compromisos medibles con cada uno de ellos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitorizar.</li> <li>2. Analizar datos para conocer a los grupos de interés.</li> <li>3. Participar en la conversación.</li> <li>4. Medir resultados periódicamente y detectar tendencias para mejorar.</li> </ol>

	Keka Sánchez (Social Media Manager de Facua)	Ludi García (Managing Director de Hotwire España)	Manuel de la Hoz (Woll Consultores)	Manuel Sevillano (Director Global de Reputación de Atrevia)	Víctor Puig (Director General de Zinkdo)
Gestión de crisis en canales <i>online</i> y <i>offline</i>	En las crisis reputacionales es imprescindible tener un propósito y unos valores definidos para comunicarlos en las distintas plataformas.	Es imposible tener una reputación diferente en las distintas plataformas o entornos. Es algo que se gestiona pero no se crea.	Los valores de la marca deben ser una realidad en la cultura corporativa y deben comunicarse en los distintos canales y soportes.	El mundo <i>online</i> y <i>offline</i> no son dos mundos ajenos ni paralelos, son el mismo mundo. La reputación se debe gestionar como se gestionan el resto de los recursos de una compañía.	La reputación es siempre una: los entornos <i>online</i> y <i>offline</i> cambian las herramientas, las dinámicas y los tiempos.
Gestión de la reputación	Gestión transversal	Gestión transversal	Gestión transversal	Gestión transversal	Gestión transversal