



**Escuela de Doctorado
y Estudios de Posgrado**
Universidad de La Laguna

Máster en Innovación Comunicativa en las Organizaciones de la Universidad de La Laguna

Trabajo de Fin de Máster

**Gestión de las cuentas de Twitter de guaguas públicas en
Canarias (Titsa vs Guaguas Municipales LPA)**

Alumno: Jorge Martín Reyes
Tutor: Carmen Rodríguez Wanguemert

Curso académico 2019/2020

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO	1
1. MARCO TEÓRICO	2
1.1 EL <i>COMMUNITY MANAGER</i>	2
1.2 COMUNICACIÓN 2.0	8
1.3 <i>COMMUNITY MANAGERS</i> Y LAS RELACIONES PÚBLICAS	14
2. ANTECEDENTES	18
2.1 TRANSPORTE PÚBLICO EN CANARIAS	18
2.2 SITUACIÓN DE LAS GUAGUAS EN CANARIAS	20
2.3 TITSA	22
2.4 GUAGUAS MUNICIPALES	24
3. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	26
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
5. HIPÓTESIS	28
6. METODOLOGÍA	28
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
7.1 RESULTADO DE LAS FICHAS DE ANÁLISIS.....	32
7.2 FUNCIONAMIENTO DEL TWITTER DE TITSA.....	43
7.3 FUNCIONAMIENTO DEL TWITTER DE GUAGUAS MUNICIPALES.....	46
8. DISCUSIÓN SOBRE LOS RESULTADOS	49
9. CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	56
ANEXOS.....	59

RESUMEN

En un contexto de comunicación 2.0, las redes sociales se han convertido en una poderosa herramienta de comunicación para organizaciones e instituciones, que ven en ellas una oportunidad de interactuar con el ciudadano, presentar sus servicios, promocionarse y mejorar su imagen como marca. La plataforma social Twitter, por sus características, es hoy en día una de las más utilizadas por las empresas de transporte público, quienes ven a la figura del *community manager*, ya no como un nuevo perfil profesional, sino como una pieza clave dentro de la empresa. De su trabajo y de la atención que se le brinde al ciudadano respondiendo sus quejas o sugerencias dependerá en gran medida la reputación de entidades como Titsa o Guaguas Municipales, las dos principales compañías de guaguas de Canarias. Por ello, en este trabajo se intentará conocer el funcionamiento de los perfiles en Twitter de estas dos empresas, incluyendo entrevistas en profundidad a los encargados de gestionar las cuentas y analizando sus tuits para concluir si con su uso se innova en la gestión de la comunicación y se consiguen los fines mencionados.

Palabras clave: comunicación 2.0, *community manager*, redes sociales, guaguas, autobuses, Guaguas Municipales, Titsa, transporte público, Canarias, Twitter.

ABSTRACT

In a context of communication 2.0, social media has become a powerful communication tool for organizations and institutions, which see in them an opportunity to interact with the citizen, present their services, promote themselves and improve their image as a brand. The social platform Twitter, by its characteristics, is today one of the most used by public transport companies, which see community managers, no longer as a new professional profile, but as a key piece within the company. His work and the attention given to the users answering to their questions or suggestions will depend to a large extent on the reputation of companies like Titsa or Guaguas Municipales, the two main Canarian bus companies. Because of that, in this paper we will try to know how the Twitter profiles of these two companies work, including depth interviews with account managers and analyzing their tweets to conclude whether its use innovates in the management communication and achieves the aforementioned purposes.

Keywords: communication 2.0, community manager, social networks, buses, Guaguas Municipales, Titsa, public transport, Canary Islands, Twitter.

PLANTEAMIENTO

Desde que se creara Twitter en 2006, por parte de Jack Dorsey, su crecimiento ha sido masivo logrando alcanzar, según los últimos estudios presentados por Statista, los 340 millones de usuarios activos en todo el mundo y colocándose, tomando como base los informes del panorama por parte de Social Media de Hootsuite y We are Social, como la 13ª red social más usada en el mundo. Sin embargo, a pesar de haberse beneficiado de un boom en 2010 y 2011, lo cierto es que Twitter ha sufrido un importante descenso en usuarios perdiendo más 10 millones en los últimos tres años.

Pero, a pesar de esta bajada, tal y como ha recogido en una indagación la consultoría de marketing online The Social Media Family, Twitter en España sigue teniendo gran éxito con cinco millones de usuarios activos, lo cual le permite posicionarse como la quinta red social más utilizada después de WhatsApp, Facebook, YouTube e Instagram.

Entre esos usuarios más comunes se encuentran las empresas y, en concreto, las entidades de carácter público. Por ello, en la actualidad ocupan la cuarta posición como plataforma social más utilizada en España por empresas e instituciones. Este potencial también queda reflejado en las cifras que la propia red social recoge en su estudio anual: cerca del 80 % de las instituciones públicas del mundo tienen Twitter.

Sus numerosas posibilidades, funcionalidades y su carácter dinámico e instantáneo han hecho que las instituciones públicas se hayan decantado por esta red social con varios propósitos claros: potenciar su imagen institucional, transmitir su mensaje institucional, generar información de servicio actualizada e instantánea, al igual que para utilizar dichas cuentas como buzón de quejas virtual o un centro de atención al ciudadano 2.0.

En base a todos estos objetivos, muchas entidades deciden recurrir a la red Twitter, como es el caso de las empresas de guaguas y autobuses públicos que en el presente Trabajo de Fin de Máster analizamos. Este sector ha encontrado en esta red social el escenario perfecto para informar de horarios, incidencias, novedades, atender al ciudadano sus sugerencias y quejas y, en ocasiones, entretener con contenido más innovador o cercano.

Guaguas Municipales y Titsa, ambas de titularidad pública y pertenecientes al Cabildo de Tenerife y Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, respectivamente, no son una excepción, y sus decenas de miles de seguidores así lo confirman.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 EL *COMMUNITY MANAGER*

Los avances tecnológicos y digitales han traído consigo grandes revoluciones sociales, hasta el punto de impulsar, en las últimas décadas, nuevos perfiles profesionales como es del *community manager*. Esta figura actúa como el personal responsable de gestionar el perfil de una empresa o institución en el entorno digital 2.0 o, en otras palabras, aquel que establece la relación directa entre el cliente y la empresa a través del Social Media.

Castelló (2010) señala que el *community manager* es aquel profesional encargado de mantener y gestionar las interacciones entre los clientes y la empresa en el contexto digital, para lo cual debe tomar en cuenta las necesidades e intereses de los mismos, así como los objetivos de la organización, con el propósito de actuar en función de ellos y lograr los mejores resultados.

Este perfil profesional tiene sus orígenes en Estados Unidos, con las personas que se encargaban de atender las peticiones de información o quejas de la comunidad online en nombre de la organización. Una vez recabada la interacción, se transmitía la información obtenida del cliente a la empresa, consiguiendo así identificar las fortalezas y debilidades y buscar las estrategias para resolverlo de la manera más correcta y efectiva (Ortega, Rendón y Ortega: 2017).

Posteriormente, debido a las múltiples necesidades que se han generado en los entornos virtuales, este perfil ha ido adaptándose a las mismas y adquiriendo cada vez mayores capacidades al punto de llegar a la profesionalización. Al respecto, se define el *community manager* como:

“un profesional especializado en el uso de herramientas y aplicaciones 2.0 que se encarga de gestionar las redes sociales y los nuevos canales de comunicación de una empresa. Da respuesta a los comentarios que se hacen en social media, pone voz a la empresa y, sobre todo, es quien escucha a quien habla de ella” (Moreno, 2014: 32)

Por tanto, el trabajo que debe ejecutar un *community manager* estará siempre relacionado con los valores y misiones de la organización, ya que la misma debe tener una identidad

propia dentro de la web 2.0 y, como tal, desarrolla las estrategias de manera diferente encontrando su propio rumbo al gestionar sus redes digitales.

Algunas de las tareas de estos profesionales consisten según Castelló (2010); Moreno (2014); Ortega (2015) y Ortega, Rendón y Ortega (2017), en:

- Creación del perfil institucional en las redes sociales o sociales media.
- Creación y gestión de las páginas digitales de la institución.
- Elaborar contenido de calidad
- Aplicar acciones para que el contenido se viralice en la web.
- Distribuir los contenidos en los espacios digitales como Instagram, Twitter, MySpace, Facebook, etc.
- Responder las inquietudes y establecer una comunicación directa con los seguidores
- Desarrollar el *feedback* entre empresa y cliente
- Gestionar operaciones tácticas
- Actualizar los estados de la organización
- Revisar las opiniones sobre los productos ofrecidos
- Ofrecer contenidos exclusivos como concursos, preestrenos
- Controlar las estadísticas del perfil institucional (visitas en el perfil; cantidad de seguidores y “me gustas”), entre otros.

En conclusión, el *community manager* ejerce a día de hoy un papel clave para el desarrollo del marketing digital en empresas, pues, entre sus tareas, se incluyen la creación, diseño, coordinación y gestión de todas las acciones necesarias en el entorno de las redes sociales con un gran propósito mantener una relación directa con los usuarios o seguidores y responder a sus inquietudes, necesidades e intereses, armonizando todo ello con cumplir con las expectativas y objetivos de la empresa en cuestión.

En correspondencia, con los planteamientos que definen a esta figura, se han determinado diferentes perfiles para poder explicar en profundidad sus funcionalidades de una manera más concreta y precisa.

Sobre esta cuestión reflexionan Rondón y Ortega (2017) que, a través del análisis de diversos documentos sobre esta cuestión, remarcan que en vista de todas las funciones

que puede realizar este profesional, al igual que de la gestión para lo cual lo requiere la entidad, es difícil determinar un perfil globalizado, por lo que su explicación sería complicada. En concordancia con ello, los autores determinan tres perfiles básicos de los *community manager*, en función de los requerimientos institucionales.

El primero de ellos sería un perfil operativo, cuya función consiste en trabajar cooperativamente con el equipo de marketing de la empresa para la implementación de las estrategias digitales en las plataformas de social media. El segundo consiste en un perfil de activación, el cual está directamente relacionado con el desarrollo de campañas de activación de un producto o una marca. En este caso, las labores estarán limitadas a unas acciones específicas y a un periodo de tiempo.

Y, por último, se hablaría de un perfil estratégico, que se refiere al *community manager* encargado de definir y diseñar las estrategias de marketing digital para la empresa, pero es la misma quien se encarga de implementarlas.

De este modo, el *community manager*, puede tener diferentes perfiles y trabajar de forma variada, pero para ello es necesario que como profesional desarrolle un conjunto de características que son fundamentales en el desarrollo de sus aptitudes. A tal efecto, Gómez (2018), define un conjunto de características comunes:

- Paciente: este elemento es muy importante, ya que, debido a la cantidad de personas con las que se establece contacto a través de la plataforma 2.0, puede recibir malos tratos, quejas o comentarios negativos los cuales debe tratar con serenidad, empatía y calma, ya que él es la representación e identidad de la empresa.
- Metodológico: es necesario que este profesional establezca una metodología organizada de trabajo para evitar errores en el mismo y lograr la eficiencia y eficacia.
- Proactivo: debe estar atento al perfil y responder a todas las solicitudes, mantenerse atento, pues no se trata simplemente de publicar un contenido sino de lograr una interacción efectiva con el cliente y satisfacer sus inquietudes y

necesidades. Además de ello debe dar respuesta a los problemas que se puedan presentar.

- Ordenado: debido a la gran cantidad de funciones y tareas que el *community manager* desarrolla debe ser altamente ordenado para planificar las estrategias, aplicarlas, dar respuesta a los clientes, trabajar el contenido en línea y muchas veces hacer este trabajo simultáneamente para varias empresas.
- Profesional: trabajar como *community manager* es una labor que requiere de una capacitación profesional para poder llevar a cabo todas las tareas de manera adecuada y asertiva, por ello, quien trabaja en este espacio debe ser una persona altamente competente y con las capacidades para ello.
- Escucha activa: es importante que este profesional entienda qué se dice de la marca o de la organización. Todas estas opiniones serán las bases para dirigir las nuevas acciones de la organización y tomar las decisiones adecuadas para ir mejorando. Además, ello permite establecer una relación de confianza con los usuarios.

Todas estas características o cualidades son las que le dan el valor intrínseco a esta nueva profesión, ya que de ellas dependerá su eficacia y eficiencia en el trabajo llevado a cabo.

En definitiva, este profesional debe responder, dentro del seno de la entidad, a unas competencias fundamentales como son: escuchar, circular la información, explicar la posición de la empresa, detectar líderes y encontrar vías de comunicación.

De acuerdo con Sila-Robles (2016), a estas competencias anteriormente citadas habría que sumarles otras seis:

- Monitorizar constantemente las redes y todo lo que en ella se dice sobre la organización, las empresas de la competencia y el mercado, para poder sistematizar la información y continuar con el tratamiento que debe dársele a la misma.

- Organizar la información con un escrito que sea preciso y coherente, de manera que los ejecutivos encargados de procesarlo puedan entenderlo de manera clara y rápida.
- Circular la información obtenida, es decir, hacer llegar la información con una estructura para que la institución o empresa tome decisiones con respecto a las futuras acciones que deben emprenderse, para resolver los problemas que se estén presentando o, sencillamente, para potenciar la marca, su imagen e identidad digital.
- Coordinar y adecuar el discurso para que la información transmitida a los clientes sea lo que realmente la empresa quiere decir, pero ajustado al lenguaje de estos para lograr una clara comunicación. En algunos casos, el *community manager* debe desarrollar perfiles diferentes de la empresa y adaptarse según el tipo de usuario y sus características (lenguaje, edad, sexo), de manera que el mensaje que la entidad quiere transmitir llegue adecuadamente.
- Identificar los líderes de opinión entre los usuarios de manera que pueda valerse de los mismos para conseguir información importante para la empresa. Para ello, es preciso que establezca una buena relación y comunicación con el mismo, creando un ambiente de confianza en el que el cliente se sienta seguro de emitir cualquier comentario u opinión objetivamente.
- Diseñar medios de comunicación efectivos entre la organización y los clientes. Con ello, se posibilitará el establecimiento de una comunicación directa entre ambas partes para favorecer el proceso de marketing.

Teniendo en cuenta estas competencias pueden fijarse los deberes que debe cumplir un *community manager* en el ejercicio de sus funciones, los cuales le permitirán orientar el cumplimiento de sus tareas.

Estas tareas, de acuerdo con Martínez y Raya (2014), deben mantener unos criterios comunes que podrían describirse en diferentes puntos:

- Prestar total atención a los intereses de la organización para evitar que se le escape alguna información que sea útil o relevante, poner en marcha los medios de comunicación que se van a usar dependiendo las necesidades de la empresa, con el propósito de que los mismos sean los más efectivos.
- Mantener una comunicación continua y adecuada con los diferentes departamentos de la organización para poder lograr la integración de los mismos en una misma estrategia de marketing.
- Estar atento a toda la información que se maneja en las redes sobre la empresa y su marca a fin de establecer criterios de acción.
- Establecer estrategias de monitoreo, análisis, síntesis y codificación de información contenida en la plataforma 2.0 para responder a los planteamientos que en la misma se encuentre, proponiendo también nuevas estrategias de acción.
- Implantar criterios de selección para destacar los mensajes que por su contenido puedan ser importantes para la organización o que merezcan de alguna atención especial.
- Destacar a las personas significativas o líderes de opinión para establecer un icono de ayuda en cuanto a la reducción de tiempo y selección de opiniones.
- Establecer un nexo positivo, tanto con los miembros de la empresa como con los usuarios, de manera que se construya en un puente comunicativo de gran eficacia.
- Responder a las peticiones y necesidades de los clientes de manera rápida y efectiva, garantizando así la permanencia del mismo en la organización y visibilizando un canal fiable para la resolución de problemas.
- Implementar y ejecutar metodológicamente los planes estratégicos diseñados a modo de generar una comunicación adecuada con los clientes y la promoción de la marca con identidad y lenguaje propios.

Una vez repasadas las competencias, deberes y tareas que debe cumplir el *community manager*, el mismo puede clasificarse en tres tipos diferentes según Ortega, Rendón y Ortega (2017):

- Gestores de comunidades “per sé”. Aquellos que se encargan de gestionar organizaciones de usuarios que comparten intereses comunes y, por ende, se asocian en un entorno digital que les permite interactuar y compartir sus ideas y expectativas sobre el tema de interés común. Al respecto, los autores aseveran que estas comunidades son las más auténticas y se crean de forma espontánea, por tanto, los *community manager* se convierten en gestores de verdaderas realidades sociales.
- Gestores de comunidades generadas por marcas. En este sentido, los autores indican que esta figura son los responsables de gestionar las redes de las empresas o marcas que ofrecen sus productos a través del medio digital. En este caso, su función estaríamos más orientada a generar conversaciones sobre los productos que ofrece, con el fin de recopilar información sobre la marca.
- Gestores de diferentes comunidades de diferentes marcas. Actúan como gestores para diferentes marcas al mismo tiempo y, generalmente, trabajan como empresas independientes que prestan sus servicios de manera especializada.

Todos los elementos previamente señalados como son el perfil, las tareas, características, competencias y deberes del *community manager* permiten definir el mismo y analizar la relación que se establece entre los ciudadanos comunes con las empresas o instituciones por medio de la comunicación 2.0.

1.2 COMUNICACIÓN 2.0

Como toda la evolución histórica de la sociedad, la era digital también sigue su curso y uno de los avances que ha tenido es la modernización y transformación de la comunicación convencional o 1.0, donde las empresas establecían una comunicación unidireccional con los clientes, basándose únicamente en la transmisión de la información, con respecto a la comunicación 2.0, donde el canal de comunicación se ha

abierto a la bidireccionalidad. Esta nueva característica implica interacciones directas entre la empresa y el cliente, así como un flujo de comunicación efectiva (Ortega, 2015).

En comunicación más básica y analógica, el dominio de la información estaba directamente en la empresa y esta no recibía retroalimentación alguna de los seguidores, quedándose muchas veces atascada en la misma estrategia comercial que no le aportaba ningún beneficio. Con la llegada de la comunicación 2,0, los clientes pasan a formar parte importante de la comunicación e, incluso, las empresas centran su atención en la información que aporta el usuario a través de este medio, para mejorar sus estrategias (Silva-Robles, 2016). Por tal motivo, puede señalarse que la web 2.0 “fomenta la participación ciudadana, ya que permite a los usuarios dejar de ser meros receptores pasivos, para convertirse en receptores activos e interactivos. Esta web les otorga la voz, ofreciéndole la posibilidad de crear y reproducir sus mensajes” (Ortega, 2015: 150).

Así, con la llegada de la comunicación 2.0 se ha incrementado el diálogo entre cliente y organización, favoreciendo los procesos empresariales y convirtiéndose en un gran aliado para comprender los intereses, al igual que las necesidades de los clientes, con el propósito de poder satisfacerlo y mejorar la calidad del producto.

En tal sentido, Gómez (2018b) y Ortega (2015) señalan que la comunicación 2.0 favorece el intercambio de información a través de múltiples formas (vídeos, fotos, mensajes) y crea una red social en la que se unen un conjunto de personas que comparten los mismos intereses llevando a cabo procesos de recepción, difusión e intercambio de opiniones favorables para el proceso de comercialización de una marca. Por ello, ambos autores concluyen que esta nueva comunicación se ha conformado como un medio de globalización de los mercados y un mecanismo de prestación de servicios a los usuarios.

En relación a esta afirmación, la comunicación 2.0 podemos describirla, como “aquel entorno en el que las entidades y marcas se coordinan y gestionan para sacar partido a su imagen y crear una reputación empresarial consistente” (Gómez, 2018:21). Esta definición permite observar que, a través de la comunicación 2.0, las entidades o instituciones sacan partido de todas las ventajas que provee la web para ofrecer sus servicios en torno a las necesidades de sus clientes y de una forma completamente actualizada, a través de una estructura de participación bilateral.

Todos estos elementos que han permitido definir la comunicación 2.0 le otorgan unas características fundamentales que son necesarias definir las para comprender con mayor exactitud cómo la red 2.0 se convierte en un medio de interacción entre empresa y cliente.

Para Gómez (2018) la comunicación 2.0 debe cumplir un gran objetivo: mantener una comunicación continua y enriquecedora con los clientes con una serie de características:

- **Interpersonal:** Se debe emprender una comunicación con el cliente sobre la marca o el producto, pero sin llegar a abusar de la propia marca, sino centrándose en la interacción con el usuario, haciendo ver la misma desde una perspectiva social y humana; comprendiendo aquello que el individuo quiere transmitir y valiéndose de su información para establecer nuevas estrategias de acción. Es decir, que “la imagen de la organización dependerá en gran parte de lo que generen y respondan los propios clientes o seguidores a los contenidos generados” (p. 21).
- **Pública:** La empresa debe ser consciente y tener el conocimiento absoluto de que todo lo que comunique será conocido por el público en general, por tanto, debe tomar las acciones pertinentes para que la información transmitida tenga un lenguaje adecuado, sea coherente, objetivo y transparente. De ahí, la importancia de que quien se encargue de la comunicación 2.0 en la empresa sea una persona altamente capacitada para ello.
- **Global:** La red permite que la información llegue rápidamente a millones de personas en todo el mundo y, además, permanecerá allí almacenada por largo tiempo. Por tanto, se deben adaptar las estrategias para que el mensaje llegue de manera efectiva a todos los interesados, así como que se puedan satisfacer las demandas de los mismos.
- **Operativa:** Existe una demanda de continua acción en el entorno digital, al igual que una interacción constante con los clientes, quienes demandan nuevas publicaciones, informaciones actualizadas, respuestas, soluciones a problemas, entre otros aspectos.

El conocimiento de estas características permite a las organizaciones o empresas establecer las estrategias propicias para implementar la web 2.0 como medio de intercambio de información con sus clientes. Gracias a todo esto, se implementan diversas estrategias empresariales, las cuales son de interés su conocimiento.

Las posibilidades y funcionalidades de la web 2.0 posibilitan que “las empresas participen en conversaciones y aporten contenido de interés para los usuarios, en un entorno favorable, tanto para consumidores como para marcas” (Castelló, 2010:81), por ende, la comunicación 2.0 se ha configurado como un medio de interacción social que ha permitido la participación directa de los clientes en el entorno publicitario, pasando de ser un consumidor pasivo a ser un elemento activo y fundamental para el desarrollo de la marca, por ello, este autor ha considerado que deben establecerse algunas estrategias empresariales para poder activar la presencia de la empresa o la marca en estos medios sociales, entre ellas se pueden mencionar:

1. La orientación empresarial hacia el cliente: Consiste en que la entidad debe orientar sus acciones al establecimiento de una economía de relaciones, donde el cliente tiene que ser visto como el elemento principal de marketing, ya que es él (a través de sus opiniones y la información que provee) quien orienta las acciones a seguir y promueve la toma de decisiones empresariales. Por tal motivo, las marcas deben estar orientadas hacia la implementación de estrategias que permitan obtener la lealtad del cliente y su satisfacción personal involucrándolo en el proyecto de la organización. En atención a esto, es importante que la empresa gestione su perfil de una manera profesional.
2. La segmentación: Basada en dividir a sus clientes en grupos según sus intereses o demandas. Por este motivo, es imprescindible que la empresa estudie las características de sus usuarios para poder diseñar las estrategias en torno a ellas y favorecer las interacciones individualizadas, a través de unos procedimientos que posibiliten “identificar clientes con demanda desatendida, que pueden aumentar la participación de la empresa en el mercado, logrando establecer prioridades, facilitar el análisis de la competencia y favoreciendo el ajuste de la oferta a las necesidades específicas o la optimización de la inversión” (Castelló 2010: 82).

3. La viralidad: La empresa debe diseñar contenidos que se multipliquen rápidamente a través de la web 2.0, por ello, todo se orienta a marcar establecer una buena interacción con el seguidor, ya que es este quien se encargará de multiplicar esta interacción dependiendo del grado de satisfacción que tenga de la atención.
4. El *branding*: Se refiere en sí a las acciones dirigidas a construir una marca en cualquier plataforma digital. En este sentido, se deben tener en cuenta el hecho de usar un lenguaje adecuado, comunicaciones directas y personalizadas, relaciones efectivas; crear comunidades en función de la marca; otorgarles valor e importancia a los clientes; darle continuidad al proceso de marketing; atender las inquietudes y peticiones a la mayor brevedad posible; tener la capacidad de prevenir eventos o situaciones negativas y actuar sobre ellas cuando se presentan.

Estas estrategias son de gran importancia para emprender la comunicación 2.0 de una empresa, por ello deben tomarse en cuenta y emplearse para lograr resultados positivos y comprender la importancia que tiene la gestión en este contexto.

Pero, si nos referimos a la gestión empresarial, debemos hacer referencia a las acciones que se emprenden en una empresa y que están a cargo de personas especializadas para mejorar la productividad de la misma. En la gestión empresarial de información 2.0, estas actividad están dirigidas a conseguir una buena comunicación con la comunidad online y conseguir ser competitivos.

Y, es que, “la transformación de la información en conocimiento y su gestión sistematizada para evitar que se disperse y envejezca prematuramente se está convirtiendo en el oro gris de las organizaciones” (Ortega, 2015: 190). Al respecto, la gestión de la información se ha convertido en la esencia y núcleo de las entidades actuales, pues a través de la misma se han venido salvaguardando la supervivencia, el desarrollo y crecimiento de las mismas en esta nueva era digital.

En este sentido, el entretejido informacional de una empresa en la web 2.0 no implica solamente subir información por simplemente hacerlo, sino que detrás de esa información hay un conjunto de cuestionamientos, acciones y estrategias que deben planearse previamente y con cierta rigurosidad para ajustarse a las personas que la recibirán, así

como aquellos individuos que deseen obtener una reacción. Esta acción-reacción produce un conjunto de conocimientos sociales, los cuales promueven un aprendizaje colectivo sobre un tema específico.

Tomando como referencia estas ideas, Ortega (2015) asegura que la gestión de la información en la web debe orientarse en función de cuatro objetivos fundamentales:

- Articular y organizar el conocimiento existente en cada uno de los componentes que existen en la red como son bibliotecas electrónicas, organizaciones, fundaciones, entre otros.
- Actualizar los conocimientos de los usuarios por medio de procesos de inter aprendizaje o, en otras palabras, de intercambio de información continua.
- Articular las estrategias de emprendimiento en la red con las capacidades e intereses de los usuarios, a fin de llamar su atención y satisfacer sus necesidades.
- Transformar el conocimiento y/o la información en capital, de forma que este se multiplique en lugar de que se apague.

En consecuencia con estos objetivos, el teórico plantea que no basta solo con publicar contenidos que llamen la atención de los usuarios por un momento, sino que deben crearse estrategias de reutilización de los mismos, para lo cual se hace necesario sistematizarlo, actualizarlo, adecuarlo a la población y reutilizarlo. En estos procesos es donde se hace evidente la importancia de la gestión de la información en la web 2.0 para poder lograr el flujo adecuado de los contenidos, con el principal propósito de cumplir las expectativas organizacionales propuestas (Ortega, 2015).

1.3 COMMUNITY MANAGERS Y LAS RELACIONES PÚBLICAS

Frente a esta nueva tendencia de gestionar la información en la web 2.0, el *community manager* es la persona capacitada para llevar a cabo este conjunto de estrategias que incentivan el establecimiento de las relaciones sociales entre el usuario y la empresa. En tal sentido, su labor dentro de las empresas, en muchas ocasiones, es una labor publicitaria – comunicativa que está claramente vinculada con las relaciones públicas.

Según Silva-Robles (2016), dentro de estas relaciones públicas se pueden distinguir tres tipos de participantes: los promotores, los ejecutores y los públicos. Los primeros hacen referencia a aquellas personas que planifican las estrategias para orientar a la organización consiguiendo determinados objetivos empresariales; los ejecutores que son los que se ocupan de llevar a cabo las estrategias de relaciones públicas previamente planificadas por los promotores; y, por último, el público que son los usuarios y actores principales, en función de los cuales se planifican las estrategias.

Esta misma autora manifiesta que los promotores pueden valerse de dos medios diferentes para el desarrollo de las actividades de relaciones públicas. Por un lado, un medio interno de comunicación, es decir, alguien que trabaje directamente con la empresa, o mediante la contratación de una agencia especializada para ello, quienes por no tener relación directa con la entidad pueden ofrecer una visión más objetiva.

Teniendo en cuenta el ámbito de las Relaciones Públicas, la tendencia actual de las empresas a la hora de usar las redes sociales se alinea también en promocionar su negocio y sus productos cada día, generando así la necesidad de crear vínculos sociales y relaciones con sus clientes a través de la interacción directa por medio de las redes sociales.

Para Ortega, Rendón y Ortega (2017) los tres usos más comunes que las organizaciones dan a las redes sociales tienen que ver con buscar una mejor imagen, la exaltación de la marca y la promoción de sus productos y/o servicios.

La relevancia que las entidades e instituciones le han otorgado a las redes sociales para cumplir estos propósitos, les han convertido en una herramienta comunicativa de gran importancia siendo, incluso, canales para actuar en función del cliente o usuario, organizando y llevando una comunicación más cuidada y efectiva para acrecentar su

marca, escuchando las opiniones de quienes la consumen y haciendo lo posible por satisfacer sus intereses

Para ello, de acuerdo a Ortega (2015), las empresas emplean actividades de monitorización y análisis de lo que los usuarios comentan sobre ella, al igual que diversas mediciones económicas en torno a su posición en el mercado con respecto a otras marcas o productos similares; o el desarrollo de las campañas publicitarias.

En definitiva, la incorporación de las redes sociales como estrategia de marketing ha generado un nuevo sistema de relaciones sociales en que, sin existir contacto físico, existe una relación directa, continua y frecuente con el cliente, en el cual el mismo tiene la libertad de expresar sus ideas, intereses u opiniones en torno a la marca. Esta información bien utilizada puede convertirse en un elemento potenciador de la misma, pero esta interacción no se construye sólo con realizar una publicación, sino que requiere de un proceso muy bien concebido y estructurado, para lo cual, se cuenta con el *community manager* que, como vimos anteriormente, es el profesional dinamizador de esta interacción social,

En este sentido, Valladares y Herrera (2017) afirman que las redes sociales son estructuras que se forman por un conjunto de personas que se conectan en función de unos intereses propios y, a través de ellas, se crean relaciones entre individuos.

En el medio digital estas relaciones se crean en los medios sociales que, según la autora anteriormente señalada, son “el conjunto de plataformas digitales, que permiten la relación de los internautas o seguidores mediante ellos perfiles de redes sociales, conformando así un espacio para interactuar, colaborar y canalizar distribuyendo la información por los canales más conocidos y utilizados como son, por ejemplo, Facebook, Twitter, Instagram o YouTube” (p.145).

La gran diferencia entre medio y redes sociales se encuentra en que el medio es la plataforma que provee los recursos y en la cual se construyen las redes sociales, mientras que la red es el conjunto de personas que se construyen en torno a un interés común como una empresa, un producto, un artista, etc. En correspondencia, los medios sociales permiten a los usuarios elaborar un perfil público, a través del cual se construye la red social con una lista de usuarios que suele ser conocida como amigos o seguidores (Martínez, 2016).

Asimismo, Egea (2015) considera que los elementos que caracterizan a un social media o medio social son: el perfil que comprende una descripción del usuario y lo identifica como miembro de ese entorno social; el sistema delimitado por un conjunto de características que permite actuar dentro de él; la lista de otros usuarios que son las personas con las quienes se comparte la conexión; y las redes sociales donde se estructuran las relaciones entre los usuarios a través de las historias, en caso de Instagram, o mensajes compartidos.

Algunos ejemplos de estas redes que se configuran en los medios sociales son: My Space, que se configura como una red entre amigos que comparten sus interés personales y que pueden intercambiar información a través de chat o correo electrónico; Google Plus, que es un red social creada por la plataforma Google en la cual se comparten perfiles, sistemas de video conferencias, correo, calendarios de eventos, entre otros; Facebook que se trata de un medio social donde se comparte información a gusto del usuario; Twitter que se ha caracterizado por ser un social medial informativo donde el tipo de información que se comparte es de carácter informativo, pero, al igual que en todos los demás, se crea a través de un perfil y se comparte la información con una red de usuario o seguidores; entre muchas otras más plataformas sociales.

En la actualidad, según los últimos estudios de Hootsuite, los medios más utilizados para el marketing de las empresas son el Twitter y el Instagram, debido a sus múltiples posibilidades.

En el caso de Twitter, según Ortega (2015) se trata de un medio social que está configurado como una red social digital de texto o micro texto (solo acepta un máximo de 140 caracteres), los cuales se pueden compartir acompañados de imágenes. En ella, se comparten temas o términos que agrupan a los usuarios de acuerdo a sus intereses y que son conocidos como *hashtag* representado por el símbolo #.

Esta red es considerada por muchos como una red de generalidades, pues a través de los tuit se transmite información rápida y veraz como, por ejemplo, el horario del tranvía, disponibilidad de guaguas para transporte interurbano, entre otros, que el cliente puede consultar rápidamente de acuerdo a su interés, estableciendo una relación directa con la empresa en el momento que lo requiera. Al respecto, Candale (2017) remarca que “el objetivo que se persigue a la hora de utilizar Twitter no es simplemente el de formar parte

de un grupo, sino el de diseminar información e ideas sobre los temas que presentan interés para el usuario” (p. 11).

Debido a su característica de micro texto (*microblogging*), la comunicación en este medio es generalmente utilizada por las empresas como recurso para llamar la atención del cliente o, de parte del usuario, como una herramienta para seguir a las empresas en tiempo real, para informarse de eventos, horarios, entre otros. Los principios de este medio social son la sencillez y la rapidez en la producción y en la lectura de los mensajes. Por todas estas cuestiones, Twitter se ha constituido como un medio de comunicación, sin embargo, se ha podido comprobar que “las empresas en la mayoría de los casos se limitan a difundir noticias, sin crear contenido ad hoc para la plataforma. En general, las marcas tampoco contribuyen a la comunidad distribuyendo contenido de otros usuarios” (Egea, 2015: 63).

Durante mucho tiempo, la mayoría de las empresas utilizaron Twitter como un medio para que los usuarios los escuchen, pero muchas cayeron en el error de no responder a las inquietudes o comentarios de sus clientes; situación que mejoró notablemente, de allí, la importancia que ha jugado en los actuales momentos el *community manager* en la gestión de las redes sociales.

Por ello, en el ámbito de la comunicación corporativa y publicitaria esta plataforma ha cobrado gran importancia en los últimos años a través del marketing y la gestión de la reputación digital, permitiendo su entrada, desarrollo y auge dentro del mundo empresarial (Egea, 2015).

Junto a estos sectores, Twitter, debido a su funcionalidades y posibilidades, permite una mayor participación cívica hacia las instituciones de Servicios Públicos. En este sentido, esta participación activa de los usuarios en las redes sociales suele estar relacionada con acciones de interacción social, pero, en menor medida, con elementos claves de ciudadanía, considerando esta como el comportamiento del ciudadano que tiene intención de resolver problemas de la comunidad. Sin embargo, en la actualidad esta tendencia ha ido cambiando y las instituciones gubernamentales publican su perfil en Twitter con el propósito de mantener informada a la población sobre sus acciones y atender las demandas de la misma (Alvídres y Franco-Rodríguez, 2016).

La actividad participativa de los ciudadanos en Twitter está representada en su mayoría por establecer una interacción informativa con el medio público, más que participativa, y esto se replica en las cuentas de servicios públicos. Un ejemplo de ello, son los perfiles de transporte públicos (metros, buses, tranvía), donde los usuarios la mayoría de las veces solo acceden a las mismas con el objetivo de obtener información, pero pocos comentan las acciones que la compañía debe tomar en cuenta para mejorar el servicio.

En tal sentido, involucrar la tendencia gerencial del marketing digital a través de las redes sociales, con las actividades propias de *community manager*, en los perfiles gubernamentales, puede ayudar en gran medida a mejorar las políticas a implementarse para prestar un mejor servicio. Por ejemplo, en los servicios de transporte, donde la gran movilidad de usuarios necesita una comunicación continua, actualizada y a tiempo real, así como una interacción que permita a los públicos publicar sus inquietudes, quejas o dudas sabiendo que estas serán resueltas a la mayor brevedad posible.

2. ANTECEDENTES

2.1 TRANSPORTE PÚBLICO EN CANARIAS

El transporte público hace referencia al servicio de transporte que se ofrece a la ciudadanía como medio para que pueda trasladarse de un lugar a otro, es decir, para que pueda satisfacer sus necesidades de transporte. Aunque, en los últimos años, el incremento de los vehículos particulares ha ido en ascenso, el uso del transporte público no ha cesado. Sin embargo, las condiciones para la prestación del servicio no son las mismas, por ejemplo, en la isla de Gran Canaria el incremento del transporte privado trajo consigo la “saturación en las redes viarias, principalmente en los núcleos en los que se concentra más la población y sus alrededores, debido a la imposibilidad de adaptación a dicho fenómeno, por la falta de espacio físico para ampliar las vías existentes” (García, Brito y Suárez, 2016:26).

Esta problemática, también ha quedado evidenciada en otros centros urbanos como en Tenerife, donde se observa un colapso de las redes viarias, causando problemáticas en el transporte público, pues se disponen de pocas vías para hacer uso del transporte y para que el mismo preste un buen servicio. A propósito de atender esta problemática el gobierno ha intentado convencer a la ciudadanía de contribuir a mejorar dicha situación

fomentando el uso de los diversos transportes públicos, intentando a su vez garantizar una mejor calidad de vida a los usuarios, reduciendo el impacto ambiental como consecuencia de los vehículos. Otra de las medidas impulsada ha sido la restricción para la construcción de más vías, sobre todo en los centros urbanos, lo cual obliga a los ciudadanos a utilizar el tranvía.

La opinión de los ciudadanos con respecto a esta problemática debe representar un aspecto importante en la política ciudadana y la misma puede darse a través de una correcta utilización de los medios y las redes sociales. Sin embargo, se sigue indagando en ese sentido y para efectos de este estudio analizamos específicamente la compañía Titsa que presta servicios en la isla de Tenerife y la compañía Guaguas Municipales, que hace lo propio en Las Palmas de Gran Canaria.

Para entender mejor los orígenes de este transporte público en el Archipiélago es importante conocer de dónde surge la palabra guagua. Para la Academia Canaria de la Lengua el concepto de “Guagua” viene del dialecto cubano, apoyándose en las interpretaciones del Diccionario Crítico Etimológico de Corominas, así como abren la posibilidad de que se trate de una adaptación del inglés *wagon*, cuya traducción es el carruaje.

Según informa el autor, los americanos llamaban así a aquellos carruajes de transporte militar y a algunos automóviles de tamaño mediano que transportaban gratis a los ciudadanos. Su surgimiento, según Corominas, pudo estar ligado al fin de la Guerra de la Independencia de Cuba en 1898 y no fue hasta las primeras décadas del siglo XX cuando empezó a ser usada en Canarias por los emigrantes cubanos como una evolución del término *jardinera*, utilizado por aquel entonces.

Centrándonos en el transporte de manera específica, en Gran Canaria las guaguas comienzan a ser un medio de transporte de viajeros como tal a finales de los años veinte y principios de los 30, conviviendo durante décadas con los tranvías. Aunque en primera instancia, el transporte lo aglutinaban a principio de siglo los tranvías de tracción a vapor, no tardaron a llegar los motores eléctricos y, con ello, las llamadas *jardineras-guaguas*. (García, Brito y Suárez, 2016)

Las primeras empresas en gestionar el transporte fueron el Gremio Patronal de Jardineras Guaguas en la zona capitalina y Aicasa, formada por particulares, y que operaba en el

área centro y norte de la Isla. De esta última surgieron en 1973 y 1975 la cooperativa de trabajadores Salcai y la sociedad anónima Utinsa a nivel insular, y en 1986 Guaguas Municipales. Las operadoras Salcai y Utinsa se fusionan en el año 2000 con el nombre de Global (SALCAI UTINSA S.A).

Por parte de Tenerife, los primeros intentos de transporte interurbano en la Isla nos trasladan al año 1884, momento en el que empiezan a funcionar los conocidos como Ómnibus, que trabajaba con carruajes de caballo en Santa Cruz y La Laguna (García, Brito y Suárez, 2016).

Este medio de transporte se mantuvo varios años hasta la llegada de los tranvías en 1898, manteniéndose durante cincuenta años y sirviendo como transición de las primeras guaguas en la primera mitad del siglo XX, concretamente en 1902 con la propiedad de la empresa hotelera Camacho y una línea que comunicaba Tenerife con La Laguna y La Orotava

Junto a esta iniciativa, empezaron a aparecer las primeras experiencias gestionadas por empresarios que ofrecían viajes desde pueblos como Buenavista o Arico a Santa Cruz. Ya en 1928 se acuerda crear una compañía que aglutinaba a todas pequeñas experiencias para la explotación de todos los servicios.

El siguiente paso fue la creación de Transportes de Tenerife Sociedad Limitada en 1942 y su evolución bajo el nombre de Transportes Interurbanos de Tenerife (Titsa) en 1978.

2.2 SITUACIÓN DE LAS GUAGUAS EN CANARIAS

El transporte público más usado y uno de los más importantes es la guagua, que presta servicios tanto urbanos como interurbanos y representa un 50% de la movilidad total de la población en transporte público. En la comunidad se pueden determinar dos empresas importantes de transporte público de guaguas como lo son Guaguas Municipales de Las Palmas de Gran Canaria y Transportes Interurbanos de Tenerife (Titsa). La primera de estas líneas de transporte recorre casi toda Gran Canaria, aunque existen sectores donde la atención es deficiente debido a la poca demanda de pasajeros y el alto costo que este recorrido tiene. Por su parte, en Tenerife, Titsa, es la empresa más grande (García, Brito y Suárez, 2016).

Del mismo modo, los autores antes mencionados indican que la red de guaguas en Gran Canaria ha presentado gran dificultad para conseguir establecer una economía de escala, la cual podría satisfacer, tanto los montos de mantenimiento que demandan las unidades y demás gastos operativos, como para satisfacer las necesidades de los clientes. Por tanto, los teóricos concluyen que su funcionamiento no es óptimo y en los últimos años ha presentado un descenso de pasajeros que se ven reflejados en sus cuadros estadísticos, y en el incremento del coste del pasaje, problemática que se repite en Tenerife aunque a menor escala.

A pesar de esta acción que va en detrimento del servicio de transporte, aún existe un gran número de ciudadanos que necesitan y utilizan el mismo casi a diario en estas dos islas capitalinas, por tanto, buscar las estrategias para prestar el mejor servicio debe convertirse en un elemento de gran importancia en la toma de decisiones en la búsqueda de soluciones a este problema.

Una de las medidas más importante es tomar en cuenta la movilidad de la población y la demanda de transporte de la misma y, para ello, lo mejor es establecer una comunicación efectiva y continua, la cual se puede lograr haciendo un buen uso de las redes sociales como Twitter.

García, Brito y Suárez (2016), señalan que la Comunidad Autónoma de Canarias ha vivido una fuerte movilización poblacional en los últimos años, llevando a la saturación de población en algunas localidades y el despoblamiento en otras, producto de la economía de turismo y los centros educativos (Universidad). En cuanto a la distribución de la población en las Islas, los autores manifiestan que la mayor cantidad de usuarios se ubica entre los 36 y 65 años de edad, siguiéndoles los jóvenes en edad universitaria, los cuáles son quienes mayor uso hacen de los servicios de transporte.

Atendiendo a los desplazamientos en transporte público y, tal y como reflejan los teóricos antes citados, la opción más elegida es la guagua, con mayor movilización en Las Palmas y Tenerife.

Las estadísticas presentadas por estos autores en referencia a la movilidad de la población permiten ver como los sistemas de transporte, en estas dos islas capitalinas, han tenido dificultades que necesitan enfrentar para poder prestar una mejor calidad de servicio a los usuarios.

Las conclusiones a la que llegan los autores en su investigación es que la movilidad y demanda de la población, tanto en Gran Canaria como en Tenerife, ha disminuido en cascos urbanos, todavía hay un grupo numeroso que necesita del transporte público y sobre todo de los servicios de guaguas que se ofrecen.

No obstante, algunos usuarios manifiestan que las guaguas no satisfacen correctamente la demanda, por ausencia de transporte en algunos sectores, horarios, rutas o líneas, entre otros. En tal sentido, el autor señala que “con un eficaz sistema de transporte público, ampliando el servicio de horarios y llegando a más zonas, probablemente muchos de estos viajeros con vehículo privado, optarían por el uso del transporte público” (García, Brito y Suárez, 2016:14)

Atendiendo a los planteamientos de estos expertos, se hace evidente que el uso del transporte público es una gran necesidad comunitaria, aunque el mismo no satisfaga en ocasiones a toda la colectividad que la necesita. Por ello, sería importante considerar que, tomando en cuenta que la mayor población que utiliza este medio para trasladarse son jóvenes, y que por su edad se relacionan fácilmente con las redes sociales, podría ser Twitter una estrategia óptima para solucionar algunas de las dificultades planteadas por los teóricos. Además, esta red social permite una mayor comunicación entre la empresa y el cliente pudiendo colaborar con la publicación de horarios, itinerarios, etc.

2.3 TITSA

La empresa Transportes interurbanos de Tenerife (Titsa) cuenta con una primera etapa previa a su fundación que se remonta al año 1942, bajo el nombre de Transportes de Tenerife S.L. Dicha compañía funcionó ininterrumpidamente durante 36 años hasta la constitución, el 12 de enero de 1978, de Titsa con su nombre actual,

Sus orígenes, explicados en el blog y web de la compañía, también están estrechamente ligados a una huelga de miles de empleados de la empresa privada que gestionaba en aquel año el transporte de toda la Isla. A causa de este acontecimiento, se empezó a gestar la entidad, cuya propiedad era mayoritariamente de RENFE (85%), compartida con un pequeño porcentaje de las acciones que pertenecía al Cabildo de Tenerife.

Habría que esperar ocho años, en 1986, para que el Gobierno de Canarias tomara las riendas de la empresa controlando así casi todo el transporte de la Isla, a excepción de

algunos lugares concretos como La Laguna-La Esperanza, Santa Cruz-San Andrés o parte de Las Mercedes, donde aún operaban guaguas de carácter privado. La propiedad de la empresa se mantiene estable hasta que, en 1999, las competencias de transporte se transfieren a los Cabildo y, por tanto, Titsa pasa a formar parte parcialmente al Cabildo de Tenerife, ya que esta institución únicamente se encargaba de controlar las líneas y los horarios de las guaguas. El resto de trabajos seguían siendo controlados por el Gobierno de Canarias, que se mantiene al frente de la empresa hasta el año 2007, momento en el que la Corporación Insular adquiere la totalidad de la compañía. En estos dos últimos años, el Ayuntamiento de Santa Cruz, en 2018, y el de La Laguna, en 2019 han pasado a formar parte del accionariado de Titsa.

Si nos fijamos en la naturaleza de la empresa y en diferentes cifras destacables, cabe nombrar que, actualmente, Titsa es una sociedad mercantil pública participada por el Cabildo de Tenerife en un 99% y el restante correspondiente a los ayuntamientos de La Laguna y Santa Cruz.

Es considerada uno de los referentes del sector, ya que, según el último ranquin de Iberinform, se trata de una de las compañías públicas de transportes más grande de España tras Metro Madrid o Ferrocarriles Catalunya.

Durante sus servicios, que se mantienen activos los 365 días de año, conectando a los 31 municipios, a través de 180 líneas y 3800 paradas. Dentro de la entidad trabajan cerca de 2.000 empleados y la flota de vehículos asciende a 600, con 360 que hacen salidas diarias con 700 conductores. La media de viajeros diaria se sitúa hoy en día en unos 120.000 viajeros y 45 millones al año.

Relativo al uso de las redes sociales debemos remontarnos al año 2007 para entender cómo comienza su andadura en este terreno. Con la entrada del Cabildo como propietario único de Titsa, la entidad da un giro a la comunicación modificando en 2007 su imagen corporativa y entrando en el mundo digital en 2010 con una nueva web y perfil en redes sociales como Facebook, donde reúne al mayor número de seguidores con 23.716 “me gustas”. En ese mismo año, también se unen a Google Plus y Twitter, plataforma en la que actualmente acumula 23.100 seguidores

El siguiente salto dado por la compañía fue en 2011 con la actualización de sus logos y la creación de una app. Asimismo, en 2014 la compañía tinerfeña expande su

comunicación en redes sociales y se une a otras plataformas sociales como Instagram, con cerca de 6000 seguidores en la actualidad, YouTube, con 443 suscriptores 70 vídeos subidos y 518.600 visualizaciones, o Pinterest, con 46 seguidores.

2.4 GUAGUAS MUNICIPALES

Guaguas Municipales se trata de una empresa más joven que Titsa, ya que su fundación se produce en 1986 con un nuevo logotipo, nuevos colores en sus vehículos y bajo la figura de una sociedad anónima dirigida por el Ayuntamiento de Las Palmas.

A pesar de que su nacimiento viene relacionado con la década de los ochenta, desde la web de la propia compañía reseñan un origen cercano a la última parte de los años veinte. Específicamente, los primeros pasos fueron dados en 1929 con la constitución de lo que se conocía como Gremio Patronal de Jardineras Guaguas. Este conjunto de conductores en torno a un oficio común, consiguió asentarse en el tiempo formando una Asociación Patronal en 1935 que, solo dos años después, firmaría un contrato con el consistorio capitalino con el que se prestaría el servicio de transporte de viajeros permanente, únicamente entre el centro de la ciudad, el Puerto y la zona baja con 155 vehículos.

El crecimiento de la flota y de la entidad estuvo marcado por la compra de nuevos vehículos, sobre todo alemanes, los cuales posibilitaron que se ampliara el servicio a núcleos poblacionales de las afueras y zonas altas.

Después de un periodo de cuarenta años de actividad con importantes avances técnicos, otro hito que la propia empresa destaca en su web es la municipalización del servicio en 1979. Este hecho, hizo que el Ayuntamiento se hiciera cargo de toda la empresa y que diera el paso para comprar la otra compañía de transporte urbano de la Isla: Transportes Guanarteme.

Ya con el contexto de no tener competencia dentro de Las Palmas, se renombra la extinta Jardineras Guaguas como Guaguas Municipales.

Otros acontecimientos de importancia que son susceptibles de ser nombrados son, por ejemplo, la presentación en 1999 del Sistema de Ayuda a la Explotación (SAE), que posibilitó que se empezarán a gestionar y regular en tiempo real las líneas de guaguas e incidencias, o la integración de Guaguas Municipales en un consorcio, formado por las empresas de transporte de viajeros de la Isla, que estaría coordinado por Cabildo y Ayuntamiento de Las Palmas, bajo el nombre de Autoridad Única de Transporte.

También en 2013 se produce una reorganización de la red por colores y se promueve el proyecto llamado Metroguagua, que espera implantarse en 2021 con mejoras en los desplazamientos peatonales.

Si nos trasladamos a la actualidad, Guaguas Municipales es la compañía municipal de destinada al transporte público de viajeros de la capital de Gran Canaria: Las Palmas y cuenta con la gestión del consistorio de la ciudad y una parte coordinadora a cargo del Cabildo. Debido a que Las Palmas es la novena ciudad con más población de España, según los últimos datos del INE en este sentido, Guaguas Municipales está considerada como una de las mayores empresas de transporte urbano del país.

En estos momentos, según confirma el encargado de comunicación digital, Jorge Rodríguez, con 600 conductores y 275 vehículos que trabajan en 48 líneas regulares, a través de 818 paradas repartidas por toda la capital. Las cifras de viajeros recogidas en 2019 marcan un nuevo récord de viajeros de los últimos quince años para la empresa, tal y como reflejan varios periódicos de la Isla. Concretamente, las cifras de viajeros del pasado año ascienden a los 38, 5 millones con un promedio de 67.000 usuarios diarios.

Con respecto a las redes sociales, Guaguas Municipales se adentra en este mundo en 2012 con la creación de sus perfiles en Facebook y Twitter, donde a día de hoy acumulan cerca de 17.000 “me gustas” a la página y 19.000 seguidores en el segundo caso, que representa la red social con más fuerza de las cuatro existentes.

Las otras restantes son Instagram y Youtube. En el caso de la primera, Guaguas Municipales comienza su andadura en 2012 con una primera etapa que dura hasta 2016. Tras un parón sin actividad ni publicaciones, se retoman las publicaciones en 2019 con cierta periodicidad.

El canal de Youtube, en cambio, se crea en 2015 con el nombre de Guaguas Urbanas de Las Palmas de Gran Canaria, aunque el contenido no es regular y constante hasta el pasado año. Dentro de su masa social tienen 209 suscriptores con más de 70 vídeos publicados y 27.769 visualizaciones totales, tal y como se puede comprobar en la información de su canal.

3. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de esta investigación se centra en las dos cuentas de Twitter de dos empresas de guaguas públicas de la Comunidad Autónoma de Canarias, concretamente las dos que mayor cantidad de seguidores acumulan en esta red social: Titsa (23.100 seguidores) y Guaguas Municipales (19.000 seguidores).

La elección de estas dos entidades viene justificada, aparte de por ser las que mayor número de usuarios reúnen, porque actúan como representantes de las dos islas capitalinas. En el caso de Guaguas Municipales, a Gran Canaria, y Titsa, a Tenerife.

A pesar de que el ámbito de actuación de Guaguas Municipales no es comparable con el de Titsa, (únicamente opera en Las Palmas, y es la empresa Global la que efectúa transportes interurbanos tal y como trabaja Titsa), su potencia en Twitter supera por mucho a Global, quien empezó en 2017 en Twitter, por lo que se considera que su estudio no sería del todo productivo, dados sus inicios tan tardíos en esta plataforma y no tener tanta masa social en su cuenta (2.000 seguidores).

Además, se ha apreciado que, aunque el transporte de guaguas se trata de un sector muy importante para Canarias, con 5 millones de usuarios mensuales, según el INE, su relación con el mundo de la comunicación y Twitter no ha sido estudiada con el debido detenimiento, por lo que su estudio, desde una perspectiva de innovación para la comunicación de una organización, tal y como se hace en este Trabajo Fin de Máster, es esencial para una propuesta de ideas innovadoras para otras empresas y entidades.

Junto a estos aspectos, se ha tenido en cuenta algunas características peculiares de las cuentas. En el caso de Guaguas Municipales, su gran crecimiento en el último año, a raíz de la entrada de una nueva agencia de comunicación encargada de la gestión digital. Esta ha conseguido en un año rebajar en un 65% el índice de respuestas negativas, aumentar las interacciones en un 150% y atraer a 10.000 nuevos usuarios a todas sus redes y, más concretamente, a unos 5.000 nuevos seguidores en Twitter, tal y como atestigua la propia empresa en varios medios de comunicación del Archipiélago.

Este gran crecimiento, viene sumado a varios *trending topics* y contenidos que se han viralizado en la red y en programas a nivel nacional.

También, la estrategia comunicativa llevada a cabo en Twitter por Guaguas Municipales tiene a primera vista numerosas peculiaridades en el lenguaje canario utilizado, recursos y contenidos disruptivos como GIFS, y en el modo de respuesta al ciudadano, los cuales se alejan de lo usual en este tipo de empresas, cuyo tono suele ser más formal y serio. Todos estos aspectos hacen que la cuenta sea un buen elemento de investigación con el objetivo de concluir cuál es la base de su éxito.

En el caso de Titsa, se considera que es un buen elemento comparativo y de contraste como “competencia” directa en Twitter de Guaguas Municipales. En su caso, actualmente es la cuenta con mayor número de seguidores y abarca a toda una isla, por lo que su influencia sigue siendo importante.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Conocer el funcionamiento y gestión diaria de las dos principales cuentas en Twitter de guaguas en Canarias
- Analizar el trabajo diario de los *community manager*
- Descubrir qué lugar ocupan los *community manager* en el organigrama general de la comunicación de la entidad
- Evaluar las dos estrategias y concluir cuál es la más exitosa
- Estudiar qué recursos se usan, el estilo, lenguaje y tono empleados en los tuits y respuestas
- Investigar si se es innovador en la comunicación con el ciudadano
- Enumerar los canales de comunicación interna
- Contabilizar las interacciones de cada cuenta
- Averiguar qué proceso de documentación se lleva a cabo para la elaboración del contenido y para las respuestas
- Indagar en los protocolos que se siguen a la hora de elaborar una respuesta
- Detectar el plan de gestión de crisis y cómo actúan ante estas situaciones
- Buscar las características comunes, diferencias, puntos fuertes y débiles de la comunicación en Twitter de estas dos cuentas
- Comprobar si existe una organización y periodicidad en las publicaciones o si hay espacio para la gamificación-improvisación
- Confirmar si la disruptividad es compatible con la institucionalidad en Twitter

- Concluir si la estrategia de estas entidades es aplicable a otras cuentas institucionales similares

5. HIPÓTESIS

- La estrategia comunicativa en Twitter de Guaguas Municipales tiene más interacciones que Titsa, a pesar de actuar en una ciudad y no en la totalidad de la Isla
- Las cuentas en Twitter de guaguas públicas están muy controladas institucionalmente
- El ciudadano interactúa con estas cuentas como mero servicio informativo o como altavoz para expresar sus quejas
- La disruptividad es una característica incompatible con las cuentas institucionales
- La cuenta de transporte público canarias son innovadoras comunicativamente

6. METODOLOGÍA

Para la investigación se efectúa una revisión bibliográfica de teóricos y expertos en la materia, otros trabajos publicados en este sentido, así como se implementan dos técnicas de investigación: el análisis del contenido de los tuits realizados en un mes aleatorio, en este caso febrero (99 de Guaguas Municipales y 87 de Titsa).

Además, también se utiliza como técnica de investigación cualitativa las entrevistas en profundidad a los *community manager* de Guaguas Municipales y Titsa.

Análisis de contenido

En el análisis de contenido se ha seleccionado el mes de febrero, al tratarse de un mes previo a la crisis del coronavirus, donde la actividad estaba normalizada en el transporte público y, por tanto, también en su cuenta de Twitter. A pesar de esto, coincide con un periodo de Carnavales, por lo que también cobrará interés estudiar el contenido preparado en este sentido y si la actividad aumenta en los días en los que se celebran actos festivos

Con respecto a las fichas de análisis, se han dividido en siete apartados a estudiar: día de publicación y la hora, tipo del tuit con tres subapartados (publicación propia, retuit o mención), número de interacciones con otros cuatro subapartados (“me gustas”, retuit,

comentarios y respuestas al ciudadano), tipo de contenido con cinco subapartados (incidencias, horarios, campañas, personas y noticias), , los recursos usados (gifs, emoticonos y material audiovisual), así como un último apartado dedicado a observaciones generales del tuit investigado. El objetivo con estas categorías es recopilar el mayor número de datos y cifras relativas a su actividad, y sacar diversas conclusiones sobre el mayor o menor grado de interacción con los ciudadanos, el estilo en las respuestas y en la redacción, cómo se relacionan con el usuario, al igual que si existe un carácter innovador en el contenido.

Fichas de análisis

FICHA 1
NOMBRE DE LA MARCA
DÍA PUBLICACIÓN Y HORA:
TIPOS: <ul style="list-style-type: none"> • PUBLICACIÓN PROPIA • RETUIT • MENCIÓN
N.º INTERACCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • <i>LIKES</i>: • RETUIT: • COMENTARIOS: • RESPUESTAS AL CIUDADANO:
TIPO DE CONTENIDO: <ul style="list-style-type: none"> • INCIDENCIAS • HORARIOS • CAMPAÑAS • PERSONAS • NOTICIAS
RECURSOS: <ul style="list-style-type: none"> • AUDIOVISUALES • GIFS

- FOTOS
- EMOTICONOS
- DISEÑOS
- HASHTAG

OBSERVACIONES:

Entrevistas en profundidad

Dentro de la metodología de investigación, en las entrevistas en profundidad se han elegido como fuentes a los dos *community manager* encargados de gestionar diariamente las cuentas de Twitter de las dos principales empresas de guaguas públicas en Canarias. Su elección viene justificada por su conocimiento y trabajo con los dos principales objetos de estudio.

Óliver Rivero	Responsable del área digital de Metrópolis Comunicación y <i>community manager</i> de Titsa (Transportes Interurbanos de Tenerife). Licenciado en Ciencias de la Información y Filología Hispánica por la Universidad de La Laguna
Jorge Rodríguez	Fundador, CEO y digital manager de Dígito Comunicación, locutor comercial y responsable de comunicación digital de Guaguas Municipales. Máster en Marketing, Publicidad y Comunicación en la escuela internacional ESCOEX

Para ambos protagonistas, se ha seguido una metodología común con cuestionarios en profundidad con una veintena de preguntas abiertas que pretenderán complementar y sumarse a los datos recopilados en las fichas de análisis para una mejor interpretación. Para ello, se perseguirá dar respuesta a diferentes aspectos de la comunicación en general de ambas empresas, ahondar en la gestión de las cuentas de Twitter, la organización, los métodos de trabajo y respuesta, sus objetivos y muchos más aspectos que posibilitarán

entender mejor el entorno en el que se mueve, su funcionamiento y los resultados de estas dos cuentas de Twitter.

Asimismo, aunque habrá una serie de cuestiones comunes, en ambas entrevistas habrá espacio para la conversación y el surgimiento de preguntas espontáneas y nuevas.

Cuestionario entrevistas en profundidad

1. ¿Cómo es el organigrama del gabinete de comunicación?
2. ¿Qué lugar ocupa y qué funciones desarrolla?
3. ¿Se utilizan las mismas respuestas para Facebook, Twitter e Instagram?
4. ¿Cómo y cuándo te integras como *community manager* en el equipo de comunicación?
5. ¿Los cambios de gobierno afectan a quién gestiona las redes?
6. ¿Cuál dirías que es el objetivo en Twitter?
7. ¿Cuánto ha sido el crecimiento (seguidores en los últimos años)?
8. ¿Qué media de *likes*, respuestas o retuits tienen?
9. ¿A qué público objetivo se dirigen en Twitter?
10. ¿Se lleva a cabo una tarea de documentación a la hora de responder? ¿Cómo es?
11. ¿Existe planificación y periodicidad a la hora de las publicaciones?
12. ¿Qué criterios se siguen a la hora de las respuestas? (Se contesta a todo el mundo, a perfiles falsos no, dar “me gusta” y retuit, si se utilizan los mensajes privados)?
13. ¿Cree que es posible ser institucional y disruptivo?
14. ¿En qué pilares se debe apoyar la comunicación con el ciudadano en Twitter?
15. ¿Cree que se podría llevar a cabo una estrategia similar en las redes sociales de su competencia?
16. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de su competencia?
17. ¿Utiliza gifs, emoticonos o memes? ¿Con qué objetivo?
18. ¿Tienen algún protocolo de gestión de crisis? Ejemplos.
19. ¿Se ha cambiado o modificado algo en la política de comunicación llevada con el ciudadano en los últimos años?
20. ¿Cómo es su plan de comunicación?
21. ¿Mejorarías algo de la comunicación con el ciudadano actual? ¿El qué?
22. ¿Cómo se lidia con los perfiles falsos o cuentas parodia?
23. ¿Cómo se lleva a cabo la coordinación y comunicación interna del personal que conforma el equipo de comunicación? ¿Y con el resto de personal de la empresa?
24. ¿Es viable y exitosa su estrategia de comunicación con el ciudadano? ¿Por qué?
25. ¿Qué riesgos se pueden llegar a asumir haciendo una comunicación poco común en redes sociales institucionales?

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

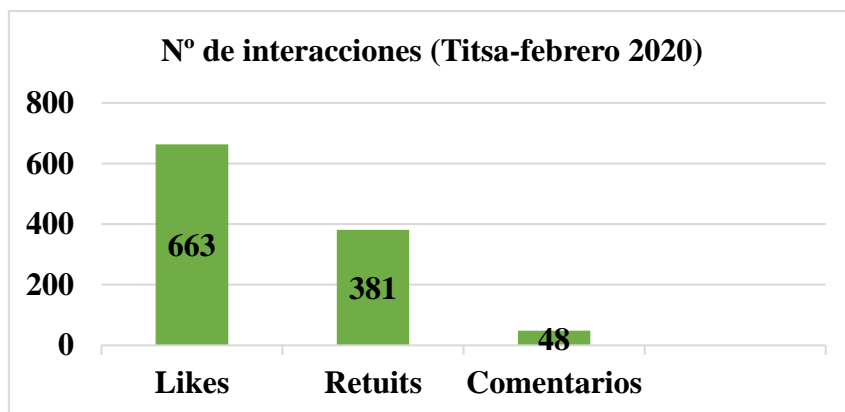
Los resultados de la investigación se han dividido en dos apartados según los datos y estadísticas extraídas. En primer lugar, se han estudiado las características de cerca de 200 tuits, así como se han plasmado algunas de ellas en varios gráficos resultantes de las fichas de análisis. Con ello, se efectuará una comparación de las cifras de ambas cuentas y se interpretarán los datos.

Una vez efectuada esta indagación, se han intentado confirmar algunos rasgos detectados en las fichas de análisis, a través de dos entrevistas en profundidad a los *community manager* de las empresas estudiadas. Con ambas, se desgranarán los aspectos más importantes del funcionamiento interno y tareas del CM, dentro de las cuentas de Twitter de Titsa y Guaguas Municipales.

7.1 RESULTADO DE LAS FICHAS DE ANÁLISIS

Tras analizar cerca de 200 tuits, tanto de Titsa como de Guaguas Municipales, se han recopilado en doce gráficos de elaboración propia, seis por cada marca, con los resultados más destacables en Twitter de los varios ítems que integraban cada ficha de análisis. Se prestará atención así al número de interacciones, dividiéndolo en retuits, *likes* y comentarios, al porcentaje de publicaciones durante los días de la semana y franjas horarias, al igual que se estudiarán la tipología de las publicaciones según su contenido (incidencias, noticias, horarios, campañas, personas...), según la tipología de los tuits (publicación propia, retuit o mención), así como el porcentaje de utilización de recursos (audiovisuales, diseño, fotos, emoticonos, GIF...).

Con todo esto, se perseguirá entender el funcionamiento y gestión que hace cada empresa de su cuenta de Twitter durante el mes de muestra elegido (febrero) y también generar nuevos datos o índices relacionados con las menciones, índices de respuesta o las visualizaciones de vídeo.

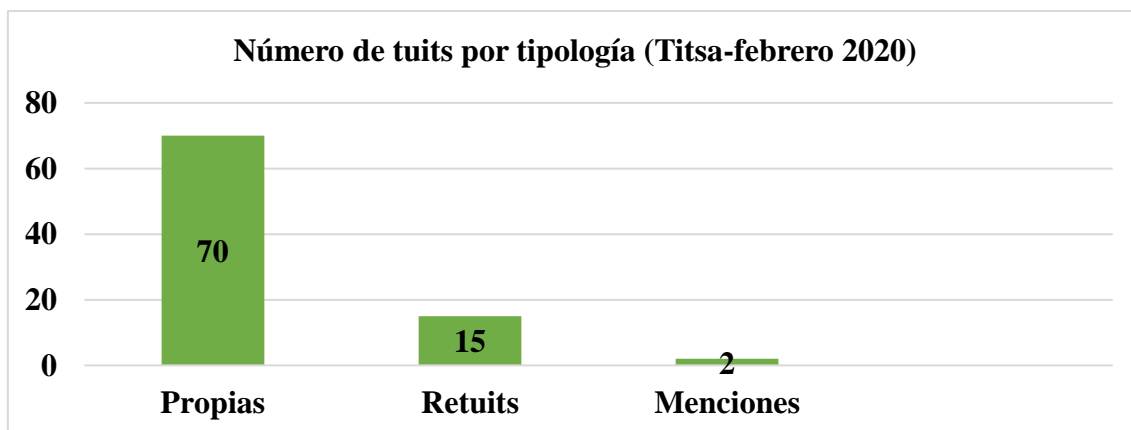


Fuente: Elaboración Propia

En este primer gráfico apreciamos cómo se han registrado 663 *likes*, 381 retuits y 48 respuestas en las 87 publicaciones que ha realizado el perfil de Twitter de Titsa durante todo el mes de febrero. Esto supone una media de 7 “me gustas”, 4 retuits y 0,66 respuestas.

En este último apartado, si tomamos como referencia que de los 48 comentarios únicamente se respondieron a 4, obtenemos un índice de respuesta a usuarios en público del 12% y un tiempo medio de respuesta, según lo indagado, que ronda los 90 minutos. La mayoría de respuestas eran consultas y quejas relativas al servicio.

También, en los cuatro vídeos subidos por Titsa a Twitter se registraron un total de 1949 visualizaciones, lo que viene a ser una media de unas 487 por contenido audiovisual.

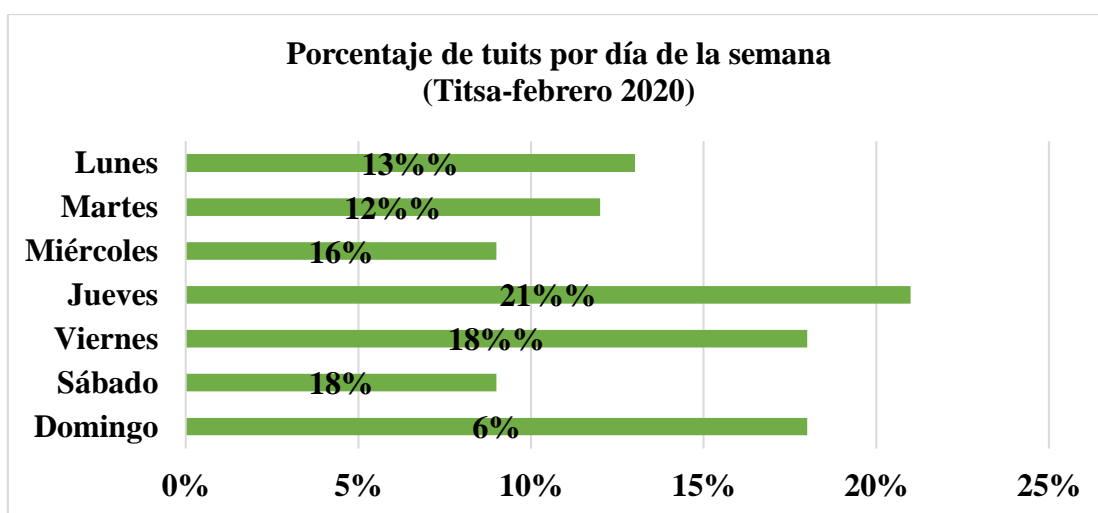


Fuente Elaboración Propia

Según la categoría de la publicación, Titsa ha publicado durante febrero 70 tuits propios escritos por la cuenta, por lo que el 80% del contenido es generado y redactado por el CM de la compañía.

En menor medida se hacen retuits (15), lo que representa un 17% del total, y son todos de perfiles institucionales que mencionan directamente a la cuenta de Twitter Titsa en la publicación. Estos retuits provienen de publicaciones de entidades ligadas a la compañía por convenio (Ayuntamientos de Santa Cruz, La Laguna, ACIISI del Gobierno de Canarias, consejería de Economía del Gobierno de Canarias), por formar parte de ella (Cabildo de Tenerife, área de carreteras, área de Medio Natural), por su importancia (Revista Viajeros) o por colaborar con ellas en alguna actividad (Mutua de Accidentes de Canarias o DEMOLA Canarias). También se realizan a dos cargos concretos: el director insular de Carreteras y Movilidad del Cabildo y al consejero insular de dicha área de la Corporación Insular.

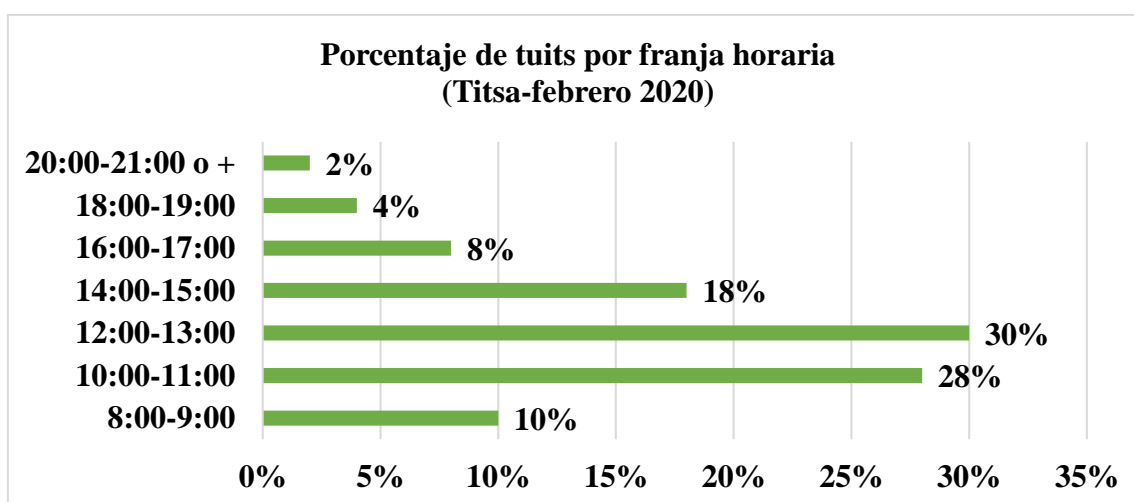
En el caso de las menciones, se realizan como excepción para añadir algún *hashtag* o complementar la información base con otra. En el periodo utilizado se realizan dos menciones, a una entidad con la que Titsa guarda relación (Tenerife Violeta del área de Igualdad del Cabildo) y la otra es a otro tuit que publica la propia compañía sobre una incidencia, con el propósito de actualizar la información.



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al porcentaje de tuits por día de la semana, las estadísticas recopiladas dejan entrever que, aunque no hay una gran diferencia porcentual en los días en los que se publica, hay una mayor actividad entre semana, concretamente a finales de la semana con un porcentaje del 21% el jueves y 18% el viernes. El otro día con mayor porcentaje de tuits en la cuenta de Titsa en febrero de 2020 fue el sábado, pero dicha cifra viene condicionada por los incendios que tuvieron lugar en el norte de la Tenerife el sábado 22 de febrero.

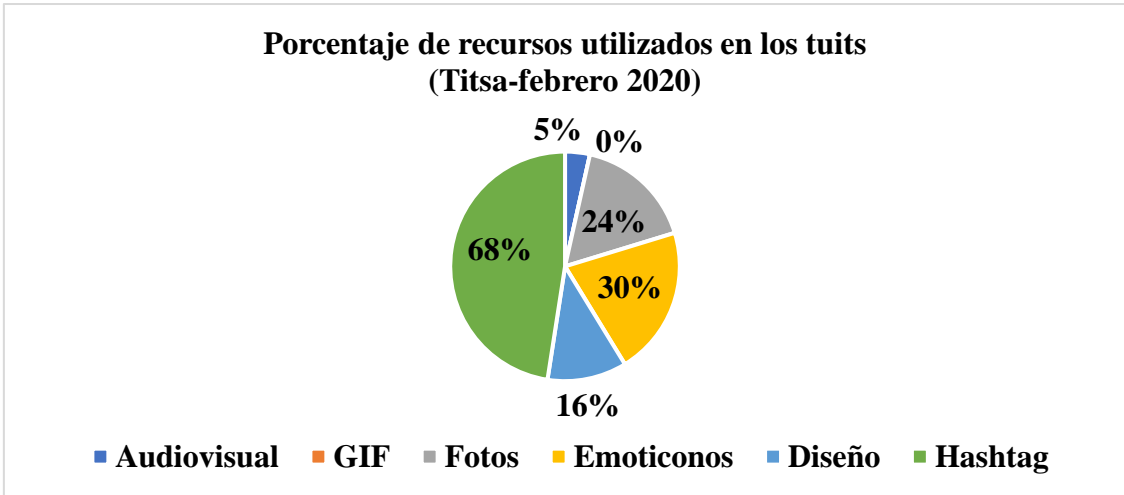
Este hecho provocó que la actividad durante ese día se disparara con 14 tuits informando de la situación de las carreteras, de los desvíos y de cómo afectó a las líneas de guaguas de la compañía. El resto de sábados del mes suman dos publicaciones en total. Asimismo, es destacable como el Carnaval no generó grandes variaciones en la frecuencia de publicación.



Fuente: Elaboración propia

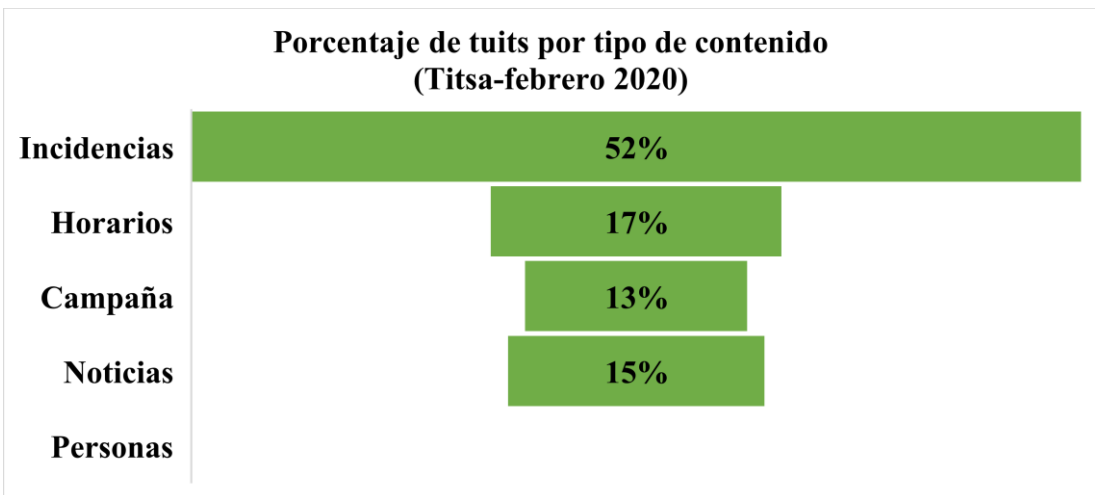
Por franjas horarias, el porcentaje de publicaciones es mayoritario en horario matutino, con cerca del 70% en total. Concretamente en dos franjas horarias se registra mayor actividad: 10:00-11:00 (28%) y el horario más utilizado para tuitear, de 12:00 a 13:00 horas (30%). En tercer lugar, estarían las publicaciones de mediodía de 14:00 a 15:00 (18%).

Cabe aclarar que en este recuento de datos, se han tenido en cuenta únicamente las 70 publicaciones propias y las dos menciones publicadas por la cuenta de Twitter de Titsa durante el mes de febrero de 2020, ya que con los retuits es muy complicado averiguar cuándo se han producido.



Fuente: Elaboración Propia

También teniendo en cuenta las publicaciones propias y menciones, se han determinado los recursos más utilizados por la cuenta de Twitter de Titsa en los tuits. Así, se refleja una clara dominancia de los *hashtag*, que son utilizados en el 68% de las publicaciones realizadas en ese periodo. Los *hashtag* más utilizados son #TITSA, #CarnavalSC20, #SanValentínVerde y #Escenario Titsa, estos últimos creados para campañas específicas. Los otros recursos más usados son los emoticonos (30%), que actúan como complemento de la información o a modo de guiones, las fotos con un porcentaje del 24%, con respecto a los tuits propios escritos por Titsa, y los diseños, que suelen usarse para iniciativas concretas, para aclarar información con mapas, o campañas específicas.



Fuente: Elaboración propia

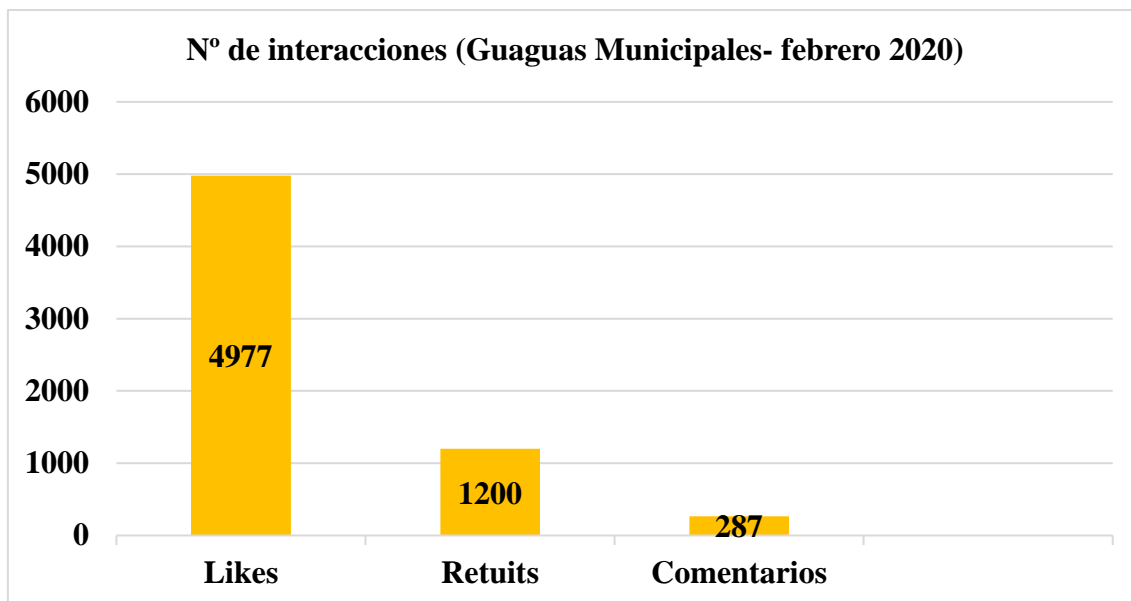
Por tipología del contenido publicado, Titsa centra todos sus esfuerzos en Twitter en informar y realizar avisos sobre incidencias, desvíos, cortes de tráfico (52%), así como de informar sobre horarios de líneas, modificaciones en este sentido, etc. (17%).

En menor medida, se comparten noticias de la actividad de la empresa y del Cabildo, ya sea una presentación de nuevos vehículos, bonos, actos institucionales, datos de viajeros, notas de prensa en la web, etc. En el caso de las campañas, son muy específicas para momentos determinados del año, por ejemplo en el mes estudiado el Carnaval o San Valentín (13%). Durante febrero Titsa no retuitea ni realiza contenido en Twitter relacionado con las personas (comentarios positivos de usuarios, historias personales de chóferes, fotos de carnaval de seguidores...).

Otros aspectos a remarcar que se han detectado analizando los tuits con las fichas de análisis son las menciones constantes a perfiles institucionales, sobre todo al Cabildo de Tenerife y, en los tuits relacionados con el Carnaval, a la cuenta del Carnaval de Santa Cruz. Por otra parte, se aprecia que se siguen estructuras definidas en el texto y presentación de los tuits para determinados contenidos. Por ejemplo, en los avisos de incidencias, en la información de desvíos, así como se reciclan textos para recordar campañas que están en marcha.

En este sentido, las respuestas a usuarios también están estructuradas bajo una formalidad en el lenguaje y la estructura: Saludo + pregunta sobre la información requerida, Saludo + información + gracias + un saludo.

El lenguaje en primera instancia era una categoría de análisis a contabilizar, pero se detectó que Titsa utiliza siempre un lenguaje neutro, ni formal ni informal, que se vuelve formal, sobre todo, en las respuestas a los ciudadanos.



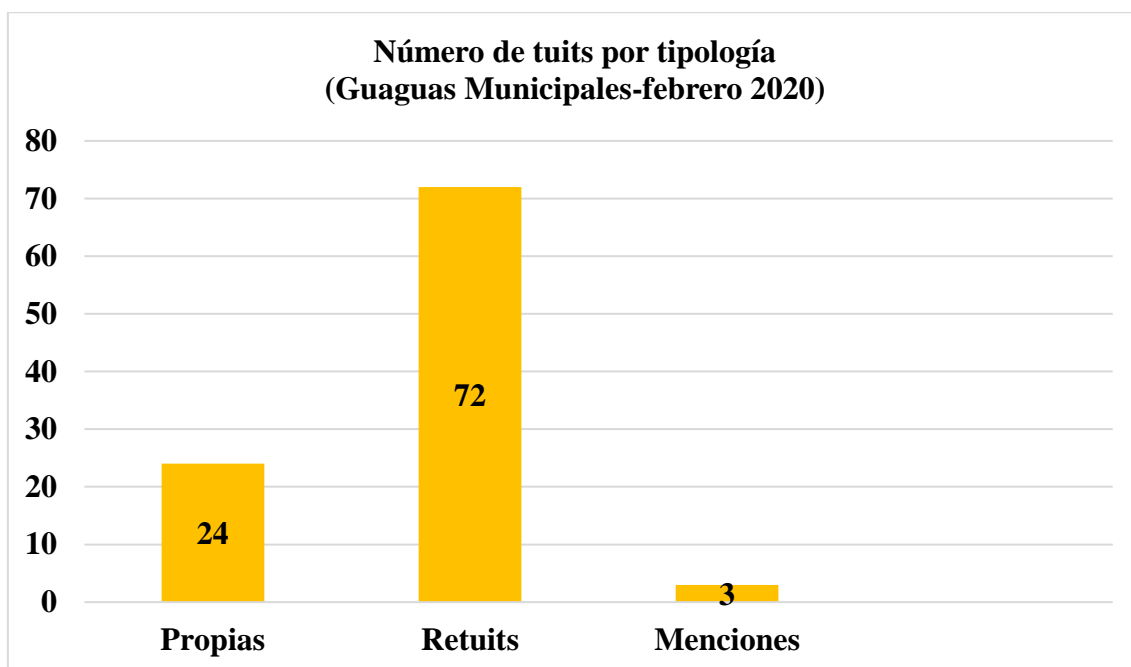
Fuente: Elaboración propia

Para las fichas de análisis de Guaguas Municipales se han tenido en cuenta 99 tuits que ha realizado la cuenta en Twitter durante el mes de febrero. De ello, se han recogido un total de 4977 *likes*, lo que supone una media de 50 “me gustas” por tuit, 1200 retuits, unos 12 retuits de media por tuit, y 287 respuestas o comentarios de los ciudadanos, equivalente a unos tres comentarios de media en cada tuit.

En este último aspecto, se recopilaban 50 respuestas al ciudadano en los comentarios de manera pública, es decir un 17% de índice de respuesta con un tiempo medio de respuesta alrededor de los 30 minutos según lo observado. Las respuestas, en muchas ocasiones, eran meros comentarios o conversaciones entre otros perfiles, quedando en minoría aquellos comentarios que eran negativos con críticas-quejas.

Con respecto a los “me gustas”, se ha detectado que los tuits con menor número de interacciones son aquellas de información al ciudadano tipo avisos, incidencias u horarios. Las publicaciones que tienen más éxito suelen ser las relacionados con las personas, las de tono de humor, las quejas, aquellas que invitan al usuario a la interacción y al juego con la cuenta, así como aquellas que cuentan con un vídeo.

Al respecto a este último punto, se considera importante hablar de los datos obtenidos por Guaguas Municipales en los contenidos audiovisuales subidos a Twitter durante el mes de febrero. En total, se registraron 59.550 visualizaciones divididas en ocho vídeos, es decir una media de 7444 visualizaciones por pieza audiovisual.



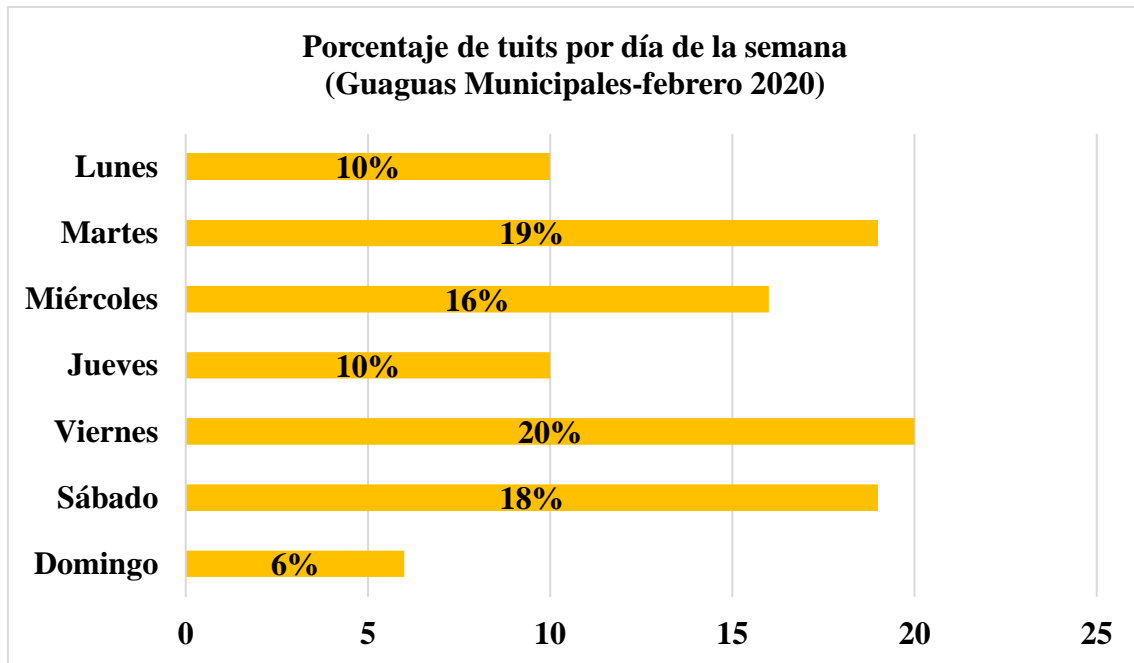
Fuente: Elaboración propia

Guaguas Municipales basa sus publicaciones en el mes de febrero en retuits (72), suponiendo un 73% de todos los tuits. Estos retuits son la gran mayoría a otros usuarios que interactúan con la cuenta, suben fotos y etiquetan a la cuenta, o la mencionan en tuits. Representan una minoría aquellos retuits a otras cuentas institucionales con las que guarda relación, únicamente haciéndolo en seis ocasiones (5% del total de retuits) a la Policía Local de Las Palmas, al área de carreteras del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria o a la Concejalía de Juventud del consistorio grancanario.

En los retuit también se observa la peculiaridad de que el *community manager* de Guaguas Municipales suele acompañar al retuit al usuario de una respuesta a su mención a la cuenta y a la publicación relativo. Esto ocurre en 47 de los retuits o, en valor porcentual, en un 68% de las ocasiones.

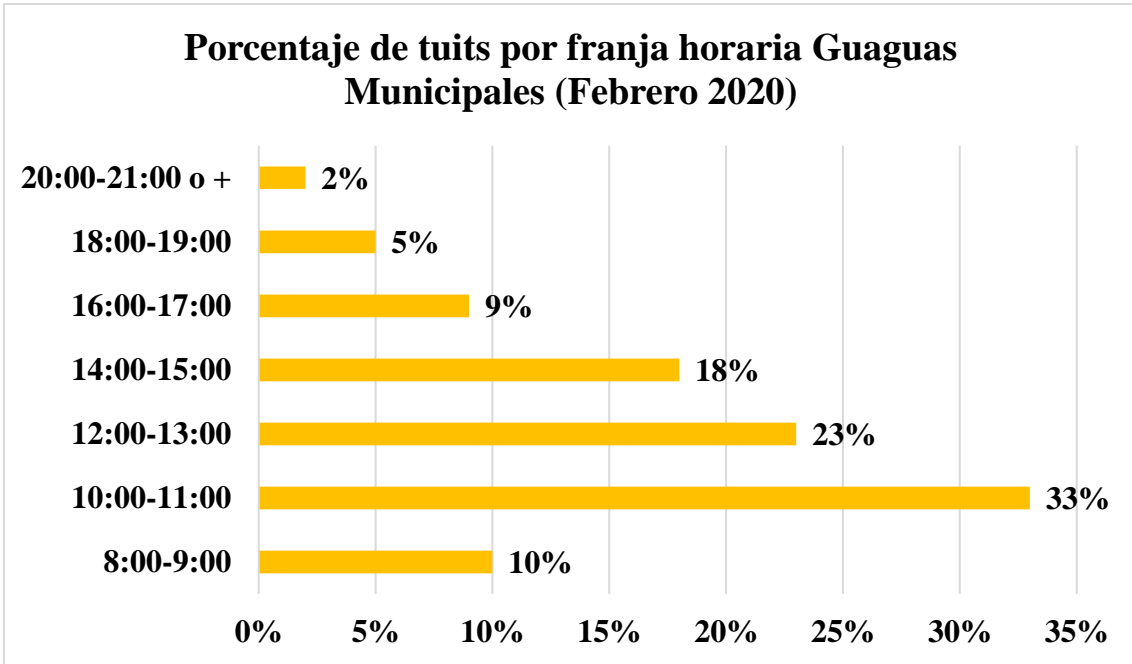
Con respecto a las publicaciones propias (24), el contenido de este tipo representan el 24% del total de los tuits publicados en febrero. Estas publicaciones se centran, sobre todo, en tuits que invitan a la interacción con juegos, tuits que denuncian alguna situación en guaguas, que involucran a personas, fotos curiosas, campañas, novedades, así como información para el ciudadano de horarios o servicios especiales.

Con respecto a las menciones, también la mayoría son relacionadas con otros usuarios, en este caso fotos de disfraces de personas que se vistieron de Guaguas Municipales en carnavales. Asimismo, se menciona un tuit del Área de Carreteras del Ayuntamiento aportando más información al respecto adaptándolo a las guaguas.



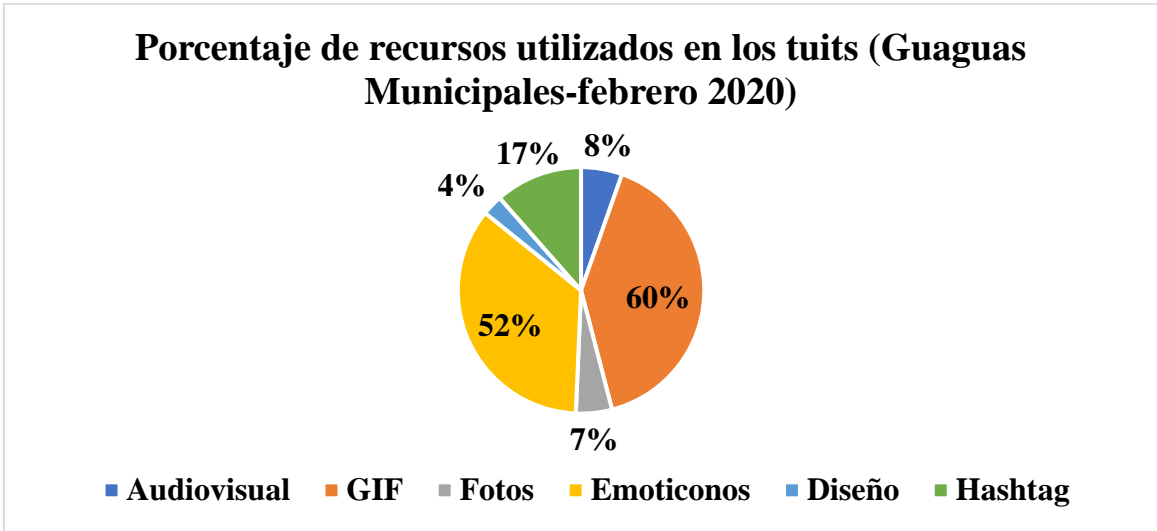
Fuente: Elaboración propia

En el porcentaje de tuits por día de la semana, no se aprecia ninguna tendencia llamativa o marcada a la publicación en determinados días, aunque los viernes (20%) y los martes (19%), son los dos días con mayor actividad durante el mes de febrero en la cuenta de Twitter de Guaguas Municipales. Sí es reseñable cómo el Carnaval de Las Palmas de Gran Canaria pudo haber influido en una mayor actividad en días de actos carnavales como son el viernes y el sábado (16%), en los que se acumula el 38% de la actividad de todo el mes. También, llama la atención el gran descenso de publicaciones que se aprecia en los domingos (6%).



Fuente: Elaboración propia

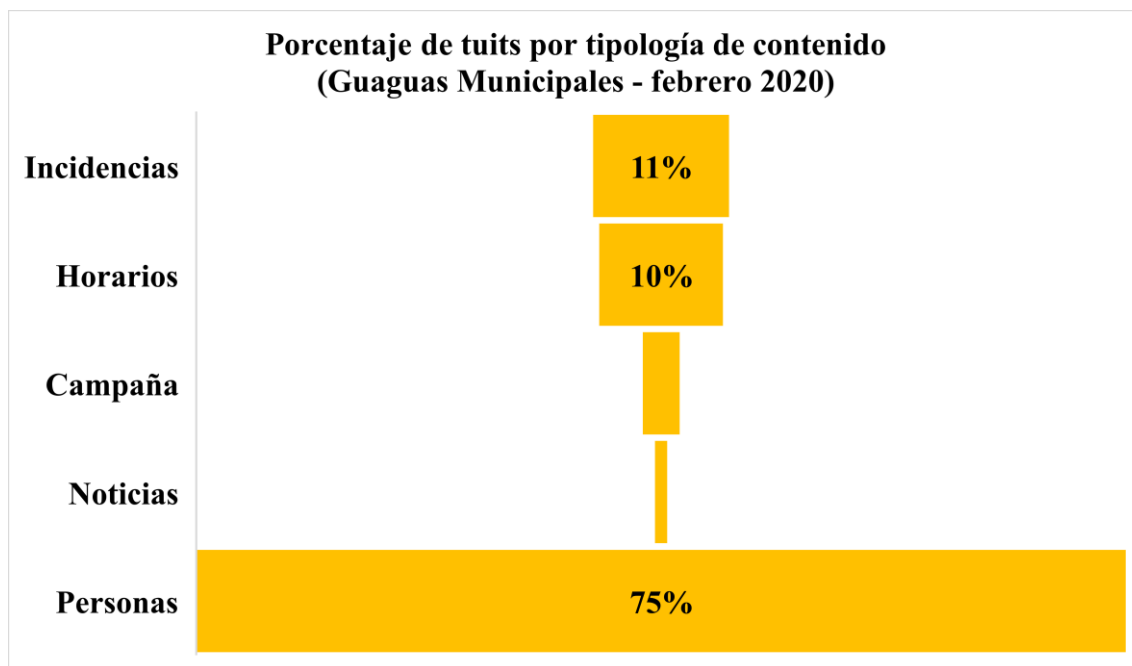
En el estudio de las franjas horarias, en el que se han tenido en cuenta no solo tuits propios, sino respuestas a usuarios una vez dados el retuit, el porcentaje de publicaciones es muy superior en horario matutino con el 66% del total, en contra del periodo que engloba a las 16:00 y 21:00 horas (15%). Específicamente, de 10:00 a 11:00 horas es la franja con mayor porcentaje de tuits de la cuenta de Twitter de Guaguas Municipales en febrero. A esta cifra, le seguiría la de las 12:00-13:00 con 23% y la franja que engloba al mediodía, de 14:00 a 15:00 horas (18%).



Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia también las publicaciones propias y respuestas en los retuits, se han recopilado aquellos recursos que son más usados por la cuenta de Twitter de Titsa en sus tuits del mes estudiado. En este caso, se aprecia que los emoticonos (52%), en segundo lugar, y los GIF, en primero (60%) son los recursos más utilizados con mucha diferencia con respecto al resto. En tercer lugar, estarían los *hashtag* (17%) que, durante el mes de febrero se relacionaron mucho con el Carnaval, los servicios especiales durante los partidos de la UD Las Palmas o, simplemente, algunos genéricos tipo #FelizLunes.

El recurso del emoticono o el GIF son complementarios a una respuesta o información. Mientras, los GIF son los elementos con mayor presencia en la cuenta de Twitter de Guaguas Municipales, mayormente en las respuesta a los usuarios, teniendo cierta relación con lo que se quiere expresar.



Fuente: Elaboración propia

Relativo a la tipología del contenido publicado, Guaguas Municipales invierte (75%) casi todas sus publicaciones o retuits en publicaciones relacionadas con personas, usuarios o grupos (fotos en la guagua, quejas, halagos a la cuenta, tuits humorísticos, anécdotas, actuación de una murga, etc.). El resto de contenido que mayor porcentaje representan son las incidencias (11%), las cuales suelen estar relacionadas con cambios en líneas o cortes de tráfico, y horarios, por ejemplo en los servicios especiales por carnavales o en los días de partido de la UD Las Palmas (10%).

Son una minoría aquellos contenidos de campañas específicas (3%), por ejemplo para San Valentín o la de las mascotas, y el hecho compartir noticias (1%), solo se comparte una noticia relacionada con la empresa.

Otros detalles que conviene ser investigados con las fichas de análisis son las mínimas menciones a otros perfiles institucionales: solo se mencionan en cinco tuits (5%) a cuentas del Ayuntamiento de Las Palmas, Carreteras de Las Palmas, Carnaval de Las Palmas, la Murga Melindrosos y la UD Las Palmas.

También, es destacable cómo no se siguen estructuras fijas o plantillas para los tuits, únicamente se sigue el mismo estilo para avisos, cambios de líneas y para los servicios especiales en días de partido de la UD Las Palmas. Hay mucha variedad en el estilo y texto de los tuits, así como en las respuestas.

En este último aspecto, todas coinciden en que suelen contar con GIF, un tono humorístico y varían entre textos cortos y directos con emoticonos, junto a alguna respuesta iniciada con Saludo formal + explicación + final humorístico.

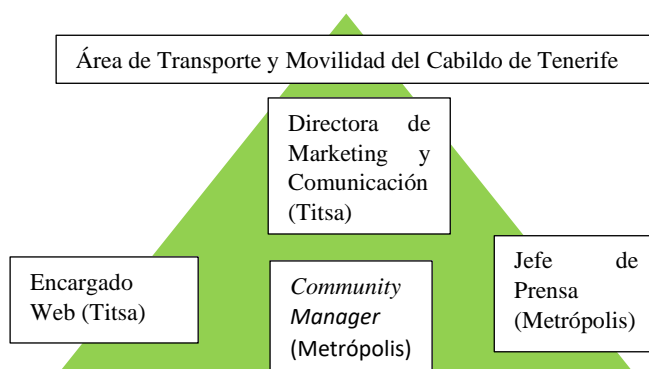
El lenguaje es en su mayoría informal, aunque en ocasiones suele ser neutro para tuits relacionados con la información al ciudadano (avisos, incidencias, horarios) o, en caso de tener que elaborar una respuestas más comprometida.

7.2 FUNCIONAMIENTO DE LA CUENTA DE TWITTER DE TITSA

Las redes sociales de Titsa están gestionadas por una empresa externa a la compañía, en concreto se trata de Metrópolis, una agencia de comunicación canaria que fue la ganadora de un concurso público convocado por el Cabildo hace unos tres años para llevar la parte de redes sociales y prensa de la entidad de transportes.

Tal y como explica el *community manager* de la marca, Óliver Rivero, actualmente el organigrama del gabinete de comunicación de Titsa está dividido en tres ramas. La primera de ellas, es la de una directora de marketing y comunicación que forma parte de Titsa, quien es la encargada de coordinar todo el ámbito comunicativo. En segundo lugar, la gestión de la web también es interna y, por último, estarían las dos últimas ramificaciones formadas por un encargado de redes sociales, el propio Óliver, y otro

encargado de prensa, ambos pertenecientes a la agencia Metrópolis. Todos ellos, dependen del área de Transporte y Movilidad del Cabildo de Tenerife.



Según comenta el *community manager*, sus inicios con las cuentas de redes sociales de Twitter se remontan a 2017 en un contexto de dificultad con vehículos muy antiguos y una mala imagen que se trasladaba al entorno virtual. El esfuerzo desde ese entonces se centró en potenciar lo positivo, humanizar las redes sociales hablando del personal y mantener al usuario al tanto de la información contando al minuto lo que está pasando, respondiendo a sus dudas, quejas o sugerencias en un máximo de tres horas, todo ello sin perder de vista el sentido institucional de la empresa.

En sus tres años han conseguido reducir el índice de comentarios negativos en un 25%, mediante una metodología de trabajo que comienza con la documentación para elaborar contenido y atender a los ciudadanos.

En este sentido, Rivero comenta que en un inicio recibieron por parte de Titsa varias charlas formativas, así como visitas a las estaciones para conocer bien las líneas, el lenguaje y el funcionamiento de la compañía. A la hora de informar sobre incidentes en Twitter, se hacen consultas en la web y se utiliza un Sistema de Alertas de Emergencias (SAES), es decir una atención telefónica en la que se informa de todos los accidentes, desvíos o cortes en los que se vean afectadas las guaguas. Junto a este procedimiento, hay varios grupos de WhatsApp con todos los *community manager* del Cabildo y con trabajadores de Titsa para mantener la comunicación.

Además, el CM cuenta con una agenda de contactos de cinco o seis personas con las que contacta para resolver dudas y tener toda la información.

El siguiente proceso llevado a cabo, sería la generación de contenidos. En Twitter Titsa tiene una periodicidad fija de una publicación diaria planificada a principios de mes con un pequeño plan de comunicación mensual, que se consensua entre el CM y la directora de Marketing y Comunicación, y teniendo en cuenta la línea marcada por la compañía y el Cabildo. A pesar de que las previsiones son de un tuit diario, se abren a la posibilidad de contenidos que surgen de actualidad como son desvíos, avisos de cortes de vías, retrasos de guaguas o noticias de presentaciones de nuevos bonos, actos de carácter especial o vehículos renovados.

Las publicaciones en Twitter tienen un sentido diferenciador con respecto a otras como Instagram y Facebook (red social de Titsa con más seguidores e interacciones), en las que se centran en información más genérica, en el primer caso, y en contenidos más visuales y atractivos con menor periodicidad en el segundo. Por lo tanto, los tuits publicados se orientan más a información de actualidad en tiempo real y noticias.

Teniendo en cuenta las declaraciones del CM de Titsa, el público objetivo en Twitter es un público joven o de mediana edad, masculino y de, concretamente, edades de entre los 25 y 40 años. A todos estos usuarios se les responde o se interactúa con ellos siguiendo unos criterios:

- Respuestas por mensaje privado como procedimiento habitual
- Respuesta públicas no a todo el mundo dependiendo de la queja (si es nueva o es repetitiva, si se cuenta con la información o no, si el usuario tiene muchos seguidores o no, cuenta falsa o no)
- La respuesta o no también dependerá de si beneficia a la imagen de la empresa mostrarla en el timeline
- Si no se responde al usuario se recopilan las quejas en un informe mensual
- Halagos y tuits positivos se seleccionan, no se retuitean ni responden todos
- Solo se responde a aquellos que mencionan la cuenta de Titsa en Twitter, excepto excepciones
- No se responde a cuentas parodias o cuentas críticas (Crítica Titsa)
- Se cuenta con un protocolo de gestión de crisis para redes sociales

Hoy en día, el CM de Titsa contesta a una media de 20 mensajes privados y define la línea seguida en Twitter como informativa, seria e institucional, ya que ha sido lo solicitado por el cliente, en este caso Titsa. Aunque desde la compañía han puesto en marcha alguna

campaña o iniciativa en clave de humor con éxito, para Rivero la estrategia comunicativa que se lleva es la correcta y no ve posible en la actualidad una orientación tan humorística como puede ser la de Guaguas Municipales por el entorno crítico que aún rodea a la compañía en Twitter.

Asimismo, afirma que aunque hay cierto control por parte de Titsa en los contenidos y se siguen unas pautas del Área de Transportes y Movilidad del Cabildo, en ningún momento se les ha prohibido algún tipo de contenido o rechazado propuestas.

Con todo, el CM encuentra algunas deficiencias en la cuenta de Twitter y propone algunos temas que cree que se deben mejorar:

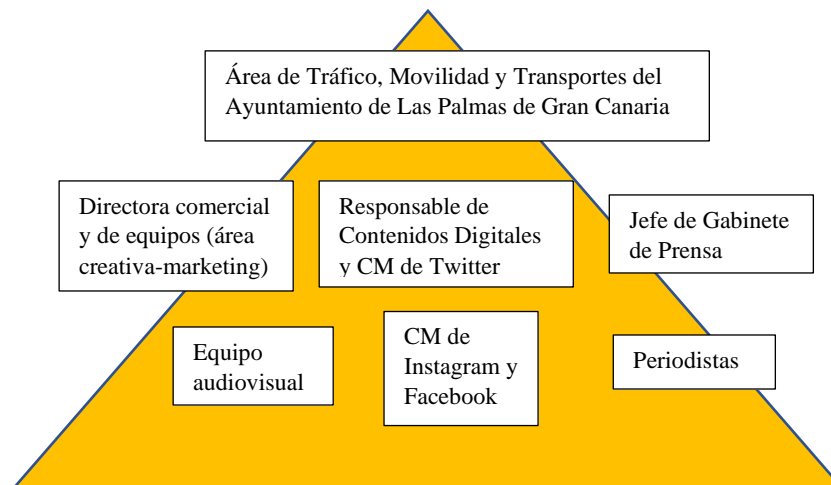
- Un sistema de alertas más instantáneo que se pueda consultar virtualmente o en formato aviso SMS, con el objetivo de informar de incidencias y responder consultas de manera más rápida
- Introducción de contenidos humorísticos, GIF o memes en ciertos momentos de la semana (Viernes), épocas concretas (verano, carnaval...) o en redes sociales que den más juego (Instagram)
- Un sistema de detección de cuándo se habla de la marca en Twitter sin mencionarla, ya que actualmente tienen que hacerlo de manera manual con palabras clave
- Crear comunidad e interactuar con la gente

7.3 FUNCIONAMIENTO DE LA CUENTA DE TWITTER DE GUAGUAS MUNICIPALES

Las redes sociales y la comunicación en general de Guaguas Municipales están gestionadas por una empresa subcontratada por cuatro años por el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria: Dígito Comunicación. La agencia comenzó su andadura hace ya cerca de un año teniendo como *community manager* y responsable de los contenidos digitales de la compañía a Jorge Rodríguez, CEO y fundador de la entidad subcontratada por el área de Tráfico, Transportes y Movilidad del Consistorio.

El organigrama del equipo de comunicación cuenta con varios cargos en una pirámide que engloba a una directora comercial y de equipos (área creativa), un equipo audiovisual

(preparación de vídeos), un jefe de gabinete de prensa con varios periodistas y el responsable de contenidos digitales con otros trabajadores a su cargo.



La comunicación interna de todo este entramado se desarrolla con grupos de trabajo en Telegram o Google Drive, a través de boletines internos o en una publicación interna que realiza Guaguas Municipales. Junto a esto, todo el equipo de comunicación se reúne una vez al mes, o en ocasiones especiales, donde el área Digital propone a la empresa, la empresa propone y se va conformando un cronograma con un calendario que se va rellenando de posibles publicaciones sin tenerlas fijadas.

Entre las labores que desarrolla el CM en el Twitter de Guaguas Municipales está la de elaborar la estrategia digital de la marca, coordinar al equipo del área, así como de llevar la cuenta y sus contenidos. En el caso de Instagram y Facebook se encargan otras dos personas diferentes de la agencia. Al respecto, el *community manager* remarca que Dígito Comunicación efectuó una auditoría nada más llegar a la empresa, presentando un plan de comunicación que Rodríguez define como arriesgado, innovador y desglosado en dos fases, el cual fue aceptado por el Ayuntamiento. Actualmente se encuentra en la segunda fase, una etapa que necesitó en sus inicios de una previa documentación y conocimiento de los entresijos de la entidad grancanaria.

Para aunar toda la información los empleados de la agencia estuvieron los primeros dos meses conviviendo con los responsables, el gerente y los trabajadores conociendo el proceder en la sede de la empresa, los puntos de información y los contactos más

importantes. A día de hoy, el trabajo de los CM sigue estando en la sede una vez a la semana al menos, con el propósito de seguir en contacto con el entorno de la entidad y, únicamente, derivan algún tema político, ya que, según afirma el CEO de Dígito Comunicación, han eliminado a intermediarios para acceder a la información de manera más rápida.

Durante este año, la cuenta de Twitter se ha fragmentado por franjas de edades, hablando a los usuarios de entre 18 y 30 años en Twitter, y en Facebook entre 25 y 50, aunque el mensaje suele adaptarse a todo tipo de usuarios.

Tal y como indica Rodríguez, Guaguas Municipales pretende a largo plazo crecer con la audiencia y así aumentar ese rango de edad trazando dos líneas. Una de ellas, de carácter cualitativo con varios rasgos como son la identidad canaria, la disruptividad, la notoriedad de marca y el entretenimiento, yendo con todo esto más allá de la información al ciudadano y hablando con los seguidores. Y otra parte cuantitativa, que pretende seguir creando comunidad y creciendo en seguidores, ya que desde la entrada de Dígito Comunicación ha habido un crecimiento del 20% en la cuenta de Twitter, pasando de 12800 seguidores a 19.000.

En cuanto al contenido publicado en Twitter no se sigue una periodicidad marcada, aunque normalmente se publican dos o tres diarios, practicando lo que Rodríguez llama la gamificación y la flexibilidad. Esta gamificación también se aprecia en las respuestas e interacciones, en las que confluyen varios rasgos comunes enumerados por el CM:

- Se responde al máximo de personas o cuentas posibles sin distinción y de manera pública
- Pocos formalismos y tono institucional
- Se retuitean menciones a la marca tanto críticas como mensajes positivos
- Incentivar el debate o la bidireccionalidad
- Conversaciones orientativas e informativas con información concisa y exhaustiva o comparaciones de la vida cotidiana
- Humor y cercanía como base de las respuestas
- Respuestas vistas como una oportunidad para reforzar la marca, visibilizarla y tener un *feedback* positivo del resto de usuarios

- Microsegmentación en la utilización de GIFS, elemento para reforzar la respuesta y no dar lugar a malinterpretaciones, yendo en consonancia con el usuario y siguiendo las tendencias que marca la red social.

Otros aspectos destacables que se extrajeron de la entrevista en profundidad fueron la inexistencia de un protocolo de gestión de crisis escrito, aunque Rodríguez asegura que intentan adelantarse a las crisis y saben el protocolo a seguir, la utilización de una plataforma de monitorización que permite a la empresas detectar cuándo hablan de ella o el “poco control institucional” existente.

En cuanto a tareas mejorables en la cuenta de Twitter de Guaguas Municipales, el CM subrayó algunas que espera subsanar en el futuro:

- Mejora en los tiempos de respuesta y en la inmediatez
- Involucrar más al personal para envío de fotos utilizables para la cuenta o vídeos
- Explorar más el contenido audiovisual
- Crecimiento del equipo de redes sociales
- Innovación en el contenido publicado y en la atención al cliente

8. DISCUSIÓN SOBRE LOS RESULTADOS

A pesar de que las dos empresas están ligadas a una institución pública, Cabildo de Tenerife (Titsa) y Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria (Guaguas Municipales), se tratan de dos fórmulas muy diferentes, de las cuales podemos interpretar que da una mayor seguridad el hecho de estar subcontratado durante cuatro años que tener que presentarte a una nueva convocatoria pública cada año o cada dos años.

El organigrama y la organización interna es bastante similar, aunque Dígito Comunicación engloba más áreas la comunicación dentro de Guaguas Municipales, facilitando así su control y coordinación. Además, el peso de la comunicación en redes sociales en Titsa depende solo de una persona que ejerce como *community manager*, algo que puede dificultar el trabajo. Mientras que en su homónimo, el hecho de contar una persona por red social hará que se cuide mucho más el contenido de cada plataforma y

que el *community manager* pueda dedicar más tiempo en preparar publicaciones adaptada a su red social.

Desde el punto de vista de la empresa tinerfeña, el funcionamiento aún sigue marcado por la institucionalidad y el CM no tiene toda la libertad para crear contenido innovador, algo que se observa en los tuits más publicados: las incidencias son el contenido más publicado (52%) con poco espacio para la imaginación o tuits originales. Se deja entrever, por tanto, que Titsa tiene una clara orientación informativa y orientada a la actualidad en Twitter informando sobre incidencias, horarios, desvíos, etcétera y, por otro lado, Guaguas Municipales basa su contenido en jugar con el usuario (75% del contenido tiene que ver con los usuarios), interactuar con él, darles retuit y comentarles, y en publicar tuits originales y no tan institucionales.

Esta lejanía del usuario en Titsa contrasta con la cercanía que tienen con las instituciones o cargos institucionales, siendo una de las principales partes de su contenido basando todos sus retuits en el periodo estudiado (15) en compartir publicaciones de cuentas institucionales en numerosas ocasiones como es el caso del Cabildo o a los políticos encargados del área de Transportes y Movilidad de la Corporación.

Ambas fórmulas se dirigen a un público muy similar, aunque Guaguas Municipales tiene una mayor orientación hacia lo jóvenes de 18 a 25 años. Con esta fórmula ambas cuentas de Twitter han logrado tener impacto y reducir las respuestas negativas, pero si comparamos las interacciones, Guaguas Municipales aventaja por mucho a su homónimo tinerfeño con 4977 *likes* y 1200 retuits frente a los 663 “me gustas” y 381 retuits de su competencia. Teniendo menos publicaciones propias (24%) que Titsa (80%) y territorialmente ofreciendo un servicio menor (Las Palmas vs toda la isla de Tenerife), logran mayor difusión por el hecho de elegir estratégicamente qué contenido publicar, elaborándolo más, estudiando las tendencias de la red social y sin encorsetarse en una periodicidad concreta, tal y como hace la empresa tinerfeña.

Además, según se intuye, la labor que realiza Titsa de informar de incidencias y desvíos, no es llevada a cabo por Guaguas Municipales, sino más bien por otros perfiles como Carreteras Las Palmas o la Policía Local. Este aspecto puede ser negativo, ya que sería de utilidad informar de incidencias relacionadas con las guaguas, y es un aspecto que, aunque no tienen la difusión o viralización de otros contenidos, debe ser parte de la

comunicación de un perfil en Twitter de una empresa de transportes públicos (servicio público al ciudadano).

Si nos fijamos también en el proceso de documentación que han llevado a cabo una y otra empresa externa una vez llegados a la compañía, apreciamos una mayor claridad, cercanía y conocimiento de la entidad por parte de la organización grancanaria, quien sigue conviviendo con muchos trabajadores de la misma (trabajo en la sede alguna vez en semana) y están mucho mejor preparados informativamente para enfrentarse a una consulta de un ciudadano con lo ya aprendido, ya que Titsa aún tiene una gran dependencia con el exterior para obtener información con el SAES o teniendo que acudir a algún trabajador o contacto.

Estos aspectos se ven de manera clara en la actividad de ambas cuentas y en cómo responden a los usuarios. Mientras Titsa, evita contestar públicamente, en Guaguas Municipales, teniendo en cuenta que el volumen de comentarios es mucho mayor (287 respuestas vs 59) y que el índice de respuestas es también mayor (12% vs 17 %), se elaboran respuestas muy fundamentadas, con un lenguaje propio, recursos innovadores que refuerzan el mensaje (GIF) y un tono humorístico que obtiene un *feedback* muy positivo con una gran cantidad de “me gustas” e interacciones de otros usuarios, quienes ven multiplicados sus “me gustas” o retuits por el mero hecho de que su publicación haya sido compartida por Guaguas Municipales.

Con respecto a los recursos utilizados también hay un gran contraste entre ambas empresas en sus cuentas de Twitter. Titsa opta por usar más una serie de *hashtags* fijos (68%), estructuras y plantillas comunes, así como fotos (24 %), mientras que Guaguas Municipales tiene como gran distintivo de su comunicación los GIF (60%). Ambas confluyen, aunque en Titsa en menor grado, en que los emoticonos son un importante complemento de los tuits (30% vs 52%).

En cuanto al porcentaje de tuits por franjas horarias y días también hay similitudes en el trabajo de los dos *community managers*. Las dos cuentas tienen mayor actividad entre semana, teniendo algún sábado como excepción y con un gran descenso los domingos (posible descanso del CM). Las publicaciones en horario matutino son mayoría, lo que puede dar a pensar de que los CM tienen una especie de horario implícito hasta las 14:00 o 15:00, ya que a partir de esa hora la actividad es mucho menor.

Un rasgo llamativo de la cuenta de Twitter de Guaguas Municipales que podemos interpretar con los datos relativos a las fichas de análisis es el uso de los retuits (73% del total de publicaciones de febrero) para relacionarse con el ciudadano, no importando si es positivo, si es un contenido humorístico o si airea un aspecto negativo de una guagua como puede ser basura, un mal comportamiento de un viajero o alguna deficiencia.

Guaguas Municipales comunica para su comunidad e incluye en el 68% de sus retuits respuestas personalizadas para el usuario que ha interactuado con la marca. Aunque puede parecer que el CM de Guaguas Municipales trabaja menos el contenido propio que el de Titsa, por el hecho de basar su actividad en retuits y publicar menos tuits, lo cierto es que el hecho de responder y compartir tanto contenido de usuarios también es una estrategia y una labor que requiere de una gran inversión de tiempo. Titsa, por su parte, tiene un papel más informativo, con publicaciones no tan cuidadas que, aun así, hacen que su *community manager* tenga que actuar como una especie de periodista y de informador en tiempo real que se expone a un mayor número de críticas.

9. CONCLUSIONES

1. La estrategia comunicativa en Twitter de Guaguas Municipales tiene más interacciones que Titsa, a pesar de prestar servicio en una ciudad y no en la totalidad de la Isla.

La primera hipótesis planteada en este Trabajo de Fin de Máster se confirmaría, una vez recopilados en las fichas de análisis y plasmados en los gráficos todos los datos relativos a las interacciones. Concretamente, hay una gran diferencia. En cuanto a *likes*, Guaguas Municipales tiene siete veces más que Titsa, en los retuits se triplica la cifra y en comentarios se cuadriplica.

Además, es preciso señalar que la interacción de la cuenta de Guaguas Municipales hacia el exterior también es mucho mayor que Titsa, que no registra ningún retuit a ningún usuario durante el periodo estudiado. Por ello, se concluye que la estrategia de Guaguas Municipales es más efectiva atendiendo al número de interacciones y a la viralización de sus contenidos y de aquellos o aquellas que reciben su retuit.

2. Las cuentas en Twitter de guaguas públicas están muy controladas institucionalmente.

Esta segunda hipótesis sería rechazada, ya que, aunque el propio *community manager* de Titsa reconoce que se sigue una línea consensuada con la directora de marketing de la compañía y las directrices del área de Transportes y Movilidad del Cabildo de Tenerife, lo cierto es que niega que alguna vez se le haya impuesto un contenido concreto o se le haya prohibido publicar alguna iniciativa o idea. En el caso de Guaguas Municipales, el CM afirma que se les da máxima libertad, aunque en un inicio fueron reacios, desde el momento en el que presentan el plan de comunicación.

A pesar de ello, si comparamos las dos cuentas investigadas, se aprecia una mayor institucionalización de la cuenta de Titsa, ya que de su contenido, el 15% corresponde a noticias relativas a su área o a la Corporación Insular.

3. El ciudadano interactúa con estas cuentas como mero servicio informativo o como altavoz para expresar sus quejas

En este caso, también se rechazaría la hipótesis. La actividad mayoritaria de Titsa sí es de servicio informativo y de recogida de quejas, pero Guaguas Municipales es una especie de influencer (por su gran número de interacciones y la masa social que reúnen con regularidad) que comparte contenido, crea comunidad y entabla conversaciones con los usuarios más allá de una queja o sugerencia. Prueba de ello, está que el 73% de su actividad se resume en retuits a usuarios que mencionan a la cuenta en distintas situaciones, los cuales también reciben una respuesta en el 68% de los casos.

4. La disruptividad es una característica incompatible con las cuentas institucionales

La hipótesis número 4 no sería aceptada, pero con ciertos matices. Después de estudiar en este Trabajo de Fin de Máster las dos cuentas de Twitter principales de guaguas públicas en Canarias, se puede concluir que la disruptividad es una característica necesaria para lograr la innovación comunicativa en un contexto de avances tecnológicos y de la forma de comunicarnos en el entorno virtual. El ejemplo de que esta característica o cualidad es realizable sería Guaguas Municipales, quienes han logrado crear un lenguaje

propio (canariedad y humor), una identidad canaria y unos rasgos reconocibles en su contenido (GIF micro segmentados, campañas imaginativas, adaptación a las tendencias de la propia red social) y respuestas a los usuarios alejándose de los formalismos (respuestas humorísticas, irónicas y comparativas con situaciones cotidianas).

Con todo, el hecho de ser disruptivo y seguir una estrategia similar a Guaguas Municipales no es siempre posible, ya que también depende de ciertos factores externos como: la línea comunicativa solicitada por el cliente o institución, si la reputación de la empresa es positiva o negativa, el público objetivo o el contexto en el que se emprenda la estrategia. Por ello, siempre sería necesaria una auditoría para concluir si es posible.

5. Las cuentas de transporte público canarias son innovadoras comunicativamente

La última hipótesis planteada también se aceptaría, sobre todo por la innovación que lleva consigo Guaguas Municipales en la atención al ciudadano, en su lenguaje, o el contenido divertido y que da pie a la interacción, conformándose así como una cuenta de Twitter institucional de referencia en Canarias. En el caso de Titsa, su innovación viene más ligada a la parte de marketing y la puesta en marcha de buenas campañas en momentos específicos, pero su comunicación sigue siendo muy convencional y plana centrada en compartir noticias de la compañía y en comunicar incidencias, avisos de desvíos, todo ello a veces con únicamente texto.

A pesar de que se aprecia cierta innovación, aún no se aprovechan muchas nuevas herramientas que podrían dotar de mayor innovación al contenido: drones, vídeos 360, realidad virtual, *storytelling* en hilos, mayor contenido audiovisual...

6. Otras conclusiones

- Una vez finalizado el estudio de los cerca de 200 tuits y de las dos entrevistas en profundidad también se puede concluir que se hace una buena gestión de los perfiles en Twitter de guaguas públicas en Canarias . Por un lado, el CM de Titsa lleva a cabo un trabajo bastante exhaustivo e informativo de incidencias y avisos, de lo que carece Guaguas Municipales, y ha logrado reducir los comentarios negativos previo a su llegada. En el caso del Community de Guaguas Municipales,

su gestión ha conseguido que la cuenta crezca en más de 6.000 seguidores en un año y logrando aglutinar cerca de 7.000 interacciones en el mes estudiado

- La actividad de las principales cuentas de Twitter de guaguas públicas en Canarias se concentra en los días entresemana (75%) y en horario matutino (60%).
- Los GIF son una herramienta muy efectiva para la respuesta al ciudadano en Twitter, según la experiencia y los datos recogidos en la cuenta de Guaguas Municipales.
- La rapidez e índice de respuesta a los usuarios de manera pública, tanto en Titsa (12%) como en Guaguas Municipales (17%), es muy mejorable pudiendo llegar mínimo al 50% de índice de respuesta y reducir el tiempo medio de respuesta a 10 minutos.
- La figura del *community manager* es clave para la empresa, ya que pueden mejorar la imagen de la organización e influir en la reputación de la misma. El trabajo de los CM de Titsa y Guaguas Municipales son ejemplo de ello.
- La mejor propuesta comunicativa para un perfil de Twitter de guaguas públicas en Canarias sería un híbrido de Guaguas Municipales y Titsa dividido en dos cuentas diferentes.

Una de ellas seguiría la línea de la compañía gran canaria y estaría destinada a la interacción con el usuario en clave de humor, en clave de compartir contenido, menciones a la cuenta y en un contenido más innovador explotando en mayor medida las nuevas tecnologías comunicativas. La segunda cuenta, siguiendo las experiencias ya puestas en marcha por empresas como Iberia, estaría únicamente especializada en comunicar incidencias y actuar como servicio informativo y de atención a los usuarios de Twitter en sus quejas, sugerencias y dudas.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

Academia Canaria de la Lengua. (2015). Recuperado de <https://www.academiacanarialengua.org/>

Alvídrez, S. y Franco-Rodríguez (2016). *Estilo comunicativo súbito en Twitter: efectos sobre la credibilidad y la participación cívica*. Madrid: Comunicar, 47, pp. 89-97.

Bravo, D (2010). Ecomovilidad.net. Historia de las guaguas (I) El ómnibus. Santa Cruz de Tenerife: Tenerife. Recuperado de: <https://ecomovilidad.net/tenerife/historia-guaguas-i-omnibus/>

Candale, C. (2017). Las características de las redes sociales y las posibilidades de expresión abiertas por ellas. La comunicación de los jóvenes españoles en Facebook, Twitter e Instagram. Universidad de Bucarest, 1, pp. 1-20.

Carralón, S. (2020). Conoce Las Redes Sociales Más Utilizadas. The Social Media Family. Recuperado de: <https://thesocialmediafamily.com/redes-sociales-mas-utilizadas>

Castelló, A. (2014). Una nueva figura profesional: el Community Manager. Pangea: Revista de la Red Acadèmica Iberoamericana de Comunicación, 4, pp. 74-97. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3405401>

Darriba, J. (2019). 40 años de revolución en guaguas. Canarias 7. Las Palmas de Gran Canaria: Gran Canaria. Recuperado de <https://www.canarias7.es/siete-islas/gran-canaria/las-palmas-de-gran-canaria/40-anos-de-revolucion-en-guaguas-XG8118312>

García, P., Brito, O. y Suárez, G. (2016). El transporte terrestre en Tenerife (Tesis de postgrado). Universidad de la Laguna.

Gómez, J. (2018). La Cultura del Marketing. ¿Qué es la comunicación 2.0?. España: butnotanyway. Recuperado de: <https://laculturadelmarketing.com/que-es-la-comunicacion-2-0/>

Inc., H. (2020). Tendencias de redes sociales de 2020. Hootsuite. Recuperado de: <https://hootsuite.com/es/research/social-trends>.

Egea, S. (2017). Twitter, de red social a medio de comunicación: análisis e influencia en el ámbito empresarial. Caso de estudio: Pullmantur e Iberia (2011-2014). Universidad Complutense de Madrid.

Guaguas Municipales (2015). Las Palmas de Gran Canaria: Gran Canaria. Recuperado de: <https://www.guaguas.com/empresa/historia>

Martínez, E. y Raya, P. (2014). *Comunicación e interactividad*. Madrid: Asociación Cultural y Científica Iberoamericana.

Martínez, O. (2016). Estudio sobre el uso de Twitter en las Startups españolas más relevantes por su actividad en las redes sociales. Universidad Internacional de la Rioja.

Moreno, M. (2014). *El Gran libro del Community Manager. Técnicas y herramientas para sacarle partido a las redes sociales y triunfar en social media*. Madrid: Gestión 2000.

Ortega, A. (2015). La formación especializada del community manager en el ámbito del estado español: análisis y propuestas (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid.

Ortega, Á., Rendón, L. y Ortega, J. (2017). La profesionalización del community manager: claves para una formación especializada de posgrado. *Revista Lasallista de Investigación*, 14, pp. 217-232. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/695/69551301020.pdf>

Segovia, S. (2019). Evaluación ambiental de un cambio modal de transporte en la Isla de Tenerife. Universidad de Sevilla.

Silva-Robles, C. (2016). Perfil de community manager en las agencias de publicidad y relaciones públicas de España. *El profesional de la información*, 25, pp. 237-245. Recuperado de: <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2016.mar.10>

Statista (2020). Ranking de las principales redes sociales a nivel mundial según el número de usuarios mensuales activos. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/>

Titsa (2015). Santa Cruz de Tenerife: Tenerife. Recuperado de: <https://www.titsa.com/index.php/titsa/conocenos/historia>

TitsaBlog (2018). Titsa cumple 40 años de historia con el reto de seguir mejorar la movilidad en la isla. Titsa. Santa Cruz de Tenerife: Tenerife. Recuperado de: <https://blog.titsa.com/2018/01/titsa-cumple-40-anos-de-historia-con-el-reto-de-seguir-mejorando-la-movilidad-en-la-isla>

Valladares, X. y Herrera, S. (2017). Análisis del empleo que hacen de Twitter las instituciones católicas españolas más influyentes. Church, Communication and Cultura, 2, pp. 144-164. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/23753234.2017.1306424>

We Are Social ES (2020). Digital 2020 En España - We Are Social ES. Recuperado de: <https://wearesocial.com/es/blog/2020/02/digital-2020-en-espana>

ANEXOS

Entrevista a Óliver Rivero, *community manager* de Titsa

-¿Cómo es el organigrama del gabinete de comunicación?

Metrópolis como agencia de comunicación se presentó a un concurso público hace unos años que sacó el Cabildo para llevar las redes sociales y la parte de prensa. La web la gestiona Titsa de manera interna. Todo este organigrama es coordinado por una directora de comunicación y marketing que es con la que tenemos más comunicación directa y con la que pautamos los contenidos.

Normalmente las convocatorias públicas son de un año, que se puede prorrogar a otro, pero máximo es dos años. Cuando cogimos las redes estaban en un momento muy difícil con vehículos muy antiguos, entonces nuestro esfuerzo se centró en contar lo positivo que hacía Titsa y no se estaba contando: hablando del personal, etc. Al final hemos conseguido reducir las críticas.

-¿Qué lugar ocupa y qué funciones desarrolla?

En mi caso, me encargo yo exclusivamente de llevar todas las redes sociales, de responder, de recoger quejas, sugerencias, de elaborar contenidos, de preparar carteles, etc., y otro compañero es el encargado de la redacción de notas de prensa y la gestión de medios. El concurso solo exigía una persona pero por organización nosotros nos hemos dividido el trabajo en dos.

-¿Se utilizan los mismos contenidos para Facebook, Twitter e Instagram?

No, intentamos diferenciar contenido. En Instagram no publicamos siempre jugamos con algo más visual y atractivo, pero en Twitter y Facebook tenemos publicaciones semanales. En Facebook ponemos información de interés genérica tipo nuevas líneas, horarios, abonos y en Twitter aunque también informamos estamos un poco más atentos a la actualidad con desvíos, cambios por obras e incidentes. Además nuestra mayor fuerza están en Facebook por lo que es donde más interacciones tenemos y cuidamos más el contenido.

Por ejemplo, si hay una presentación de unos vehículos, se suelen poner varias en Facebook, pero normalmente es una. En el caso de Twitter tenemos asegurada una publicación diaria y el resto depende de la actualidad.

-¿Los cambios de gobierno afectan a quién gestiona las redes?

Influyen en cierta manera porque al final el consejero o director insular tiene ideas diferentes u objetivos concretos a la hora de comunicar. Hay control por parte de la institución, pero nunca me han dicho de quitar un tuit o prohibido algún contenido. Intentamos que siempre haya un consenso y una bidireccionalidad. Nos dan claves e ideas.

Tenemos comunicación diaria con los CM de Cabildo y ahí nos coordinamos también con fluidez de comunicación.

-¿Cuál dirías que es el objetivo en Twitter?

El objetivo en Twitter es mantener al usuario al tanto de la información, que si preguntan van a tener respuesta en menos de 24 horas. Nuestro tiempo medio de respuesta está en una hora y un máximo de tres. Al ser una empresa pública también tienes que cuidar la imagen.

-Qué media de *likes*, respuestas o retuits tienen?

El *feedback* es mucho mayor en Instagram o Facebook. En Twitter tenemos una media de unos 15 *likes* y 5-10 retuits, pero en Facebook es mucho mayor porque creo que es más usada por los canarios.

-¿A qué público objetivo se dirigen en Twitter? Público joven o de mediana edad. Un público más masculino de edades entre 25 y 40 años.

-¿Se lleva a cabo una tarea de documentación a la hora de responder? ¿Cómo es?

Cuando empezamos se nos dieron varias charlas y visitas a las estaciones para conocer bien las líneas, el lenguaje y la empresa en sí. Ahora con los incidentes que ocurren contamos con lo que se conoce como el SAE que son un sistema telefónico que me resuelven dudas y me dan la información sobre los incidentes. Esto me sirve para solucionar dudas y para saber cómo responder ciertas quejas que se me escapan. A veces este sistema no es del todo eficiente porque no siempre puedo llamar, por lo que no tengo

respuestas para todo ni llamo para todo pero, en general, toda la información es visible en la web.

Además también tengo una agenda de contactos de cinco o seis personas con las que puedo contactar de la empresa y sé que me podrán responder a las dudas y darme información.

-¿Existe planificación y periodicidad a la hora de las publicaciones?

Nosotros nos planificamos con una reunión a principios de mes con la responsable de marketing y le llevamos una propuesta con un mes completo destacando qué vamos a potenciar y destacar. Planificación de semana con contenido de cada día, se fija esto y luego depende de las incidencias, de lunes a viernes suele ser. Así tenemos la seguridad de que cada día tenemos algo. En la reunión se abre un debate y se cierran los contenidos.

-¿Qué criterios se siguen a la hora de las respuestas en Twitter? (Se contesta a todo el mundo, a perfiles falsos no, dar “me gusta” y retuit, si se utilizan los mensajes privados)?

Sí, en Facebook respondemos a todo el mundo a todo, en Twitter medimos más y no respondemos a todo el mundo. Nos fijamos en los perfiles, en los seguidores también para saber si responder o no, si son consultas repetidas. Intentamos resolver dudas siempre por privado y si no se responden se recopilan y se hacen llegar con un informe. No nos interesa que entres al perfil y veas que todo son respuestas a quejas. Depende del tipo de quejas que se hacen, a veces las recopilamos y hacemos un tuit aclaratorio si son muchas las personas con la misma duda.

Al final, tienes que ser eficiente y responder a la gente, pero también cuidar la imagen de la empresa. Me considero empático porque yo también soy usuario de guaguas. Soy muy neutral, en general, e igual que no respondemos a todo de manera pública tampoco nos hacemos eco de todo lo positivo que se nos menciona.

También intentamos dar la vuelta a lo negativo haciendo ver algo positivo., ser claro y transparente.

-¿Cree que es posible ser institucional y disruptivo?

En realidad sí se puede y es lo que ha hecho claramente Guaguas Municipales en el último año que se ha viralizado. Al final depende de tu cliente, a mí me gusta usar memes y GIF, pero si tu cliente no quiere tener esa línea y ser más institucional tienes que llegar a ese consenso.

-¿En qué pilares se debe apoyar la comunicación con el ciudadano en Twitter?

Lo más importante es dar respuesta al ciudadano y mantenerlo informado de cualquier incidencia que ocurra. Contar al minuto lo que está pasando sin perder de vista el sentido institucional de la empresa. Creo que en Canarias cada vez tiene más uso, cuesta crecer y se ha estancado un poco.

-¿Cree que se podría llevar a cabo una estrategia similar a la de su competencia en las redes sociales?

En Titsa, por ejemplo, yo creo que a día de hoy no es viable por el ambiente de quejas que aún hoy se respira. El humor es importante pero también hay que saber en qué contexto y situación hacerlo. Además no es igual de controlable un municipio que toda una isla. Guaguas puede tener un poco más de libertad en ese sentido. Nosotros hemos optado más por humanizar la cuenta.

-¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de su competencia?

El punto fuerte es su humor y frescura sin duda, se han arriesgado y les ha salido bien, pero también creo que primero hubo un trabajo de parte de la empresa para crear un ambiente propicio para una comunicación en ese sentido. Como punto débil diría que es difícil mantener esa línea comunicativa durante mucho tiempo.

-¿Utiliza gifs, emoticonos o memes? ¿Con qué objetivo?

No solemos usarlos y optamos por una línea más seria acorde con lo que nos pide el cliente. Emoticonos sí solemos usar casi siempre para temas más amables y campañas concreta. Es verdad que hemos hecho algún experimento con test en clave de humor han salido muy bien, pero todo depende de la época. Yo estoy a favor de crear comunidad y me parece que es una buena manera de interactuar con tu comunidad y el humor es una buena herramienta. Al final es complicado saltarte el paso institucional. No descarto que

podiera funcionar en ciertas redes como Instagram o en momentos determinados porque la gente no puede entenderlo.

Nos ocurre con gran parte de los clientes, que las redes sociales no son solo hablar con la gente, sino también entablar una conversación. En nuestro caso es más Titsa que el Cabildo la que marca la línea. Casi todo lo que he propuesto nos han dicho que sí.

-¿Tienen algún protocolo de gestión de crisis?

Sí, tenemos un documento en el que planteamos todas las posibilidades para reaccionar con un protocolo con unos pasos concretos. Sabemos a quién avisar, informamos según la causa o no, tenemos un grupo de WhatsApp donde consultamos temas.

-¿Mejorarías algo de la comunicación con el ciudadano actual? ¿El qué? Facilitar mi documentación sobre hechos de actualidad con un documento diario de las incidencias más importantes o una plataforma de avisos cuando pasa algo para tener más inmediatez y dar respuestas más rápidas para no depender de llamar al SAES.

-¿Cómo se lidia con los perfiles falsos o cuentas parodia?

En nuestro caso, estoy contacto porque nuestra cuenta crítica principal se ha desinflado en este tiempo. Es complicado, por un lado es positivo porque te da información, pero por otro es complicado y es una batalla.

A ellos no les respondemos porque no queremos alimentar al troll y darle más publicidad.

Entrevista a Jorge Rodríguez, *community manager* de Guaguas Municipales

-¿Cómo es el organigrama del gabinete de comunicación de Guaguas Municipales? ¿Qué lugar ocupa y qué funciones desarrolla?

Hay una directora comercial y de equipos, y luego un jefe de gabinete de prensa. Alrededor de él hay varios profesionales encargados de comunicación de una empresa subcontratada por el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria que da apoyo al gabinete: Dígito Comunicación. Dentro del equipo de Guaguas Municipales hay una parte de contenidos digitales, otra parte creativa (diseño gráfico) y una de contenido audiovisual, de la cual Jorge Rodríguez Álamo (el entrevistado) es el responsable.

Jorge Rodríguez Álamo es el responsable de contenidos digitales dentro de Guaguas Municipales, y el dueño y cofundador de Dígito Comunicación. Dentro de sus labores está la de elaborar la estrategia digital de la marca, coordinar al equipo del área, así como gestionar el Twitter de Guaguas Municipales. De Instagram y Facebook también se encargan otras dos personas. Actualmente son tres personas gestionando las redes sociales.

-¿Se utilizan las mismas respuestas para Facebook, Twitter e Instagram?

No, el contenido cambia mucho. En Facebook las respuestas son más planas, un contenido más clásico y el tono es más serio. El Twitter es más rock and roll e innovación total, y el Instagram no se utiliza tanto para respuestas, sino para resolver dudas y ser más visuales. Instagram es la red social más tranquila de las tres. Al final intentamos ser una extensión de lo offline.

-¿Cómo y cuándo te integras en el equipo de comunicación?

Hace cuatro meses que nos subcontrató el Ayuntamiento, y me integro con un equipo para gestionar los contenidos digitales. Hicimos una auditoría nada más llegar, y elaboramos un plan de comunicación en consonancia, en dos fases, aún estamos en la primera. En solo dos meses ya conocimos los límites y hasta dónde podíamos llegar con las respuestas.

-¿Cuál dirías que es el objetivo del Twitter de Guaguas Municipales?

Trazamos dos líneas. Una más cualitativa orientada a ser eficaces, y una orientación hacia la identidad canaria, notoriedad de marca, entretenimiento. Queremos que nos identifiquen como canarios. Hablamos canario y respondemos a los usuarios-ciudadanos en canario y no hablamos con corbata. Queremos que la gente nos identifique y sepa que esa es su marca, de su tierra. Hay compañías como Titsa, pero no se llama guaguas.

Queremos ir más allá de la información al ciudadano, que te interese tener a Guaguas en tu timeline con el contenido. En la parte cuantitativa, el crecimiento está siendo muy exponencial. 20% de crecimiento. Cogí la cuenta con 12800 seguidores y ahora tiene 17500.

-¿A qué público objetivo se dirige Guaguas Municipales en Twitter?

A todo el mundo que pueda coger la guagua, ya que los usuarios son muy variados. Hemos fragmentado la comunicación. Ahora mismo, le estamos hablando a la gente de entre 18 y 30 años en Twitter, y en Facebook entre 25 y 50. Intentamos que el mensaje sea fresco y se adapte al mayor número de gente posible. Lo que queremos hacer es que la audiencia crezca con nosotros y aumentar ese rango de edad. Esto es un plan de 10 a 15 años.

-Muchas de las respuestas están bien documentadas con información, comparaciones de precios, ¿cómo es esa tarea de documentación?

Cuando entramos en esta empresa, que probablemente sea de las cinco más grandes de Canarias, el mayor miedo era no saber aunar toda la información necesaria para explicarla y expresarla. Estuvimos los primeros meses dos o tres horas cada día con los responsables, con el gerente, con los trabajadores, sabiendo dónde hay que pedir información y los puntos calientes. Te vas haciendo de la propia empresa. Al principio no estaba previsto que yo estuviera, y estoy viniendo casi todos los días a la oficina de Guaguas Municipales. Para comunicar sobre algo tienes que saber cosas de él y pasar tiempo con él.

El plan es ser ‘uno de los garbanzos del potaje, porque si no, no sabes cómo es el potaje’. Hay empresas en las que somos ejecutores, pero aquí ha tenido que ser mucho más elaborado y preparado. Hemos conseguido eliminar intermediarios y que la respuesta sea rápida y completa, pero ha llevado un proceso muy profundo de conocer toda la empresa. Solo, en veces muy específicas, sobre todo temas políticos, sí derivo temas pero, en general, no necesito consultar nada porque ya lo sé.

En cuanto al contenido, yo soy muy usuario de Twitter y veo cosas y las voy guardando y se me ocurre cómo aplicarlas y adaptarlas. Al final te adaptas a las tendencias que marca la propia red social.

-¿Existe planificación y periodicidad a la hora de las publicaciones?

En Twitter no tenemos fijadas publicaciones mínimas, aunque a priori sean dos o tres. Siempre hay un plan y un calendario para las tres redes, y respetamos Instagram y Facebook, pero en Twitter hacemos gamificación y flexibilidad. Twitteamos de 10, 20 o 30 tuits diarios, depende mucho. No puedes darle a la gente dos o tres publicaciones

diarias, no queremos encorsetarnos, así que queremos que la gente vaya en la guagua o por la calle mirando nuestro perfil.

-¿Qué criterios se siguen a la hora de las respuestas? (Se contesta a todo el mundo, a perfiles falsos no, dar ‘me gusta’ y retuit, si se utilizan los mensajes privados). Ya que no se contesta con la estructura tradicional...

Intentamos contestar a todo el mundo. Todo el mundo merece respuesta y nos encanta el debate y nos divertimos con ello. Las redes nacieron con una bidireccionalidad y no queremos alejarnos de ello. Siempre intentamos invitar a ello y a que nos argumenten sus quejas, si no lo hacen, paramos. Hay que saber cuándo parar.

Tenemos conversaciones orientativas e informativas que son las más cómodas, las más complicadas son las informativas del hater, que les da igual que le aportes información. El arte en estas situaciones es saber cómo parar.

Las respuestas más virales nuestras son las más cercanas. La gente necesita que le expliques las cosas bien explicadas. Utilizo muchas comparaciones con casos o situaciones del día a día. Si tu respuesta o reacción es buena y aprovechas la oportunidad de contestar bien a una queja, tendrás un *feedback* muy positivo con el resto de seguidores o usuarios. Eso se visibiliza en el timeline, así que sacas músculo y conviertes una debilidad en una oportunidad. La publicación de ‘Queremos ir a misa’ que se hizo tan viral estaba súper preparada y también era por el incendio y la Virgen del Pino que estaba en San Mateo. Si alguien venía a decirnos algo, teníamos el plan b diciendo que queríamos estar con la Virgen.

También tenemos plataformas que nos permiten monitorizar las redes y detectar cuándo hablan de nosotros.

-¿Crees que se podría llevar a cabo una estrategia similar en las redes sociales de Titsa?

El público objetivo es similar y ya han intentado algo, pero nunca va a tener la misma potencia, ya que no son los pioneros. Guaguas Municipales llegó primero y eso al final te retrata ante los seguidores. Si te limitas a copiar y no innovas... Cada uno tiene que crear su identidad.

Otras empresas nos copian como Clipper, pero es de otro segmento de mercado y es realizable. Nos encantan que nos copien porque significa que estamos haciendo las cosas muy bien.

-En muchas de las respuestas utiliza gifs o memes que pueden molestar a algún sector (sociedad muy susceptible y algunos de los usuarios se sienten molestos o no tomados en serio), ¿por qué utiliza estos recursos?

Hace tiempo que no nos pasa. Al principio sí que nos pasó más. Los gifs los utilizo para reforzar el mensaje y no dar lugar a malinterpretaciones, ya que la gente viene con el chip de malinterpretar a lo público.

Somos muy buenos buscando gifs y no ponemos los típicos. Intentamos que sean representativos y la gente se identifique con el gif utilizado. Hacemos microsegmentación para responder con un gif que esté en consonancia con el usuario de alguna manera.

Siempre intentamos que se ajusten lo máximo a lo que queremos transmitir. Es un complemento que buscamos que sea fiel a lo que queremos decir. Al principio, la gente del Cabildo tenía sus reservas y han acabado aceptando esta manera de comunicar.

-¿Tienen algún protocolo de gestión de crisis? Cuenta alguna.

No hemos tenido ninguna importante. Al principio sí hubo más respuestas negativas por el cambio tan brusco y la novedad. Había mucha gente acostumbrada a quejarse y ‘cagarse en la alfombra de Guaguas’, la empresa de antes la recogía y la tiraba a la basura. Ahora a lo mejor Guaguas también ‘caga’ en tu alfombra. Es como si insultas a un camarero, pues lo mismo en redes.

Tenemos un plan de gestión de crisis, pero no escrito como tal. Ahora mismo en la última fase de procesos. Todos los días aprendemos algo, así que es un plan abierto en el que se añaden cosas día a día. Prevemos las crisis también y nos adelantamos a ellas.

Desde que comenzaste tu labor de CM a la actualidad, ¿has cambiado o modificado algo en la política de comunicación llevada con el ciudadano?

Teníamos un plan de comunicación que hemos tenido casi que modificar al completo, ya que no esperábamos este crecimiento tan brutal. Cada día añadimos y quitamos cosas. Es un reciclaje continuo, pero al principio fue limpiar las malas hierbas digitales que tenía Guaguas Municipales y humanizarlas.

También, sobre todo, hemos cambiado el volumen de publicación previsto y en consonancia hemos tenido que ampliar el equipo, ya que generamos mucho más. Yo llevaba otras cuentas y he tenido que contratar gente para esas otras cuentas, para yo así centrarme en Guaguas Municipales.

Yo había pactado un número de respuestas y ahora es barra libre. Hemos creado una nueva realidad.

-¿Cuál crees que son los puntos débiles de Guaguas Municipales a la hora de la comunicación con el ciudadano? ¿Mejorarías algo de la comunicación con el ciudadano actual? ¿El qué?

Estamos aun empezando, y claro que se puede seguir mejorando en tiempos de respuesta, innovar con el contenido, seguir explorando el terreno audiovisual. El punto débil o la debilidad es que somos solo tres en el equipo y Guaguas Municipales es muy grande, y requiere de una inversión de tiempo enorme. Hay poca gente para comunicar, pero ahora hemos ganado en gente y conocimientos. Deslizamos mejor la información por los canales que en la etapa previa, antes era encorsetado todo. La gente demanda información al momento.

Queremos mejorar la inmediatez. Tenemos 200 vehículos en la calle, si solo el 10% de chóferes nos mandara fotos o información, tendríamos una mayor inmediatez y más información. 51

-Ha sido tal el éxito de Guaguas Municipales en Twitter que incluso ya tiene una cuenta “parodia” o “antagónica” (Guaguas Mupiscinales). ¿Cómo es la relación con este perfil de Twitter?

Encantados de la vida que vengan a jugar con nosotros, porque somos muy juguetones. A veces hasta nos piden permiso. Las controlamos de cerca por si se pasan mucho de la raya, pero nos gusta mucho. Guaguas es de todos.

-¿Cómo se lleva a cabo la coordinación y comunicación interna del personal que conforma el equipo de comunicación? (canales que emplea, reuniones, seguimiento, etc.) ¿Y con el resto de personal de la empresa?

La empresa elabora boletines internos y tiene una publicación interna. Además, hacemos una reunión mensual todo el equipo de comunicación, y a veces en épocas más específicas. Durante las reuniones planificamos, el área Digital propone a la empresa, la

empresa propone y vamos conformando un cronograma. Hacemos un calendario el día 5 y se va rellenando. A finales de mes se hace un informe ejecutivo (crecimiento, respuesta, perfiles afines). Aparte, tenemos grupos de trabajo en Telegram y utilizamos Google Drive.

-Si en un futuro dejas de llevar las redes de Guaguas Municipales ¿seguirías llevando a cabo este tipo de comunicación para otra institución? ¿Por qué?

Tenemos por delante cuatro años, en mayo vamos a poner en marcha la segunda fase del plan de comunicación, pero está claro que es una vía muy realizable y que funciona como se ha comprobado. No se puede llevar la misma estrategia porque cada caso es un mundo, pero el camino a seguir es crear una identidad reconocible.

-¿Qué riesgos se pueden llegar a asumir haciendo una comunicación poco común en redes sociales institucionales como las de Guaguas Municipales?

Yo creo que somos políticamente correctos. Yo diría que ningún riesgo. No somos corporativos, pero quién dijo que lo corporativo debe llevar corbata... El paradigma de la comunicación ha cambiado muchísimo, porque también la sociedad cambia constantemente. Entonces las empresas de comunicación debemos cambiar también en consonancia. El problema es que las instituciones son las que te suelen decir cómo hacer las cosas. En Dígito somos nosotros los que le decimos a la institución cómo queremos hacerlo. Es la gran diferencia que hay.

En cuanto a las críticas, no nos importan mucho, ya que son de un público que no es nuestro principal destinatario, no estamos centrados en ellos y, además, no nos han generado ninguna crisis importante

Ejemplos de fichas de análisis

FICHA 3
NOMBRE DE LA MARCA: Titsa Guaguas
DÍA PUBLICACIÓN Y HORA: Martes 04-02-20 15:30 horas
TIPOS: <ul style="list-style-type: none">● PUBLICACIÓN PROPIA● RETUIT● MENCIÓN
N.º INTERACCIONES: <ul style="list-style-type: none">● “ME GUSTAS”: 7● RETUIT: 9● RESPUESTAS: 3● N.º RESPUESTAS AL CIUDADANO: 0
TIPO DE CONTENIDO: <ul style="list-style-type: none">● INCIDENCIAS● HORARIOS● CAMPAÑAS● PERSONAS● NOTICIAS
RECURSOS: <ul style="list-style-type: none">● AUDIOVISUALES● GIFS● FOTOS● EMOJIS● DISEÑOS● HASHTAG
OBSERVACIONES: Se trata de un tuit que informa sobre una incidencia en una línea concreta, la 354 que ha quedado suspendida en dos tramos por la caída de árboles. Se utiliza una estructura clara con la palabra AVISO entre paréntesis y el inicio de TITSA informa. La información es clara y concisa. Concluye el tuit utilizando el <i>hashtag</i> de #TITSA y mencionando al perfil de Twitter del Cabildo.

FICHA 107

NOMBRE DE LA MARCA: Guaguas Municipales

DÍA Y HORA PUBLICACIÓN: Miércoles 05-02-20 (09:28 horas)

TIPOS:

- PUBLICACIÓN PROPIA
- **RETUIT**
- MENCIÓN

N.º INTERACCIONES:

- “ME GUSTAS”: 79
- RETUIT: 5
- COMENTARIOS: 5
- RESPUESTAS AL CIUDADANO: 1

TIPO DE CONTENIDO:

- INCIDENCIAS
- HORARIOS
- CAMPAÑAS
- **PERSONAS**
- NOTICIAS

RECURSOS:

- AUDIOVISUALES
- **GIFS**
- FOTOS
- **EMOJIS**
- DISEÑOS
- *HASHTAG*

OBSERVACIONES: La respuesta se realiza con humor, mediante un GIF y tarda quince minutos. Tiene una buena acogida con siete *likes*, pero dentro de la publicación hay una crítica a otro chófer que no se responde. Se menciona al perfil de Guaguas Municipales. El GIF utilizado va en consonancia con el mensaje y el otro GIF usado.