

PLAN DE COMUNICACIÓN DE BARCELONA 2017-2019

Autor: Josep Iranzo Fatane

Tutora: Emma Luisa Casademunt

Trabajo Final de Grado en Turismo – Defensa septiembre 2016



Índice de contenidos

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	OBJETIVOS	5
3.	METODOLOGÍA.....	6
4.	MARCO TEÓRICO.....	7
4.1	Comunicación de destinos turísticos.....	7
4.1.1	Introducción a la comunicación de destinos turísticos	7
4.1.2	Mix de comunicación	8
4.1.3	Comunicación 2.0 de destinos turísticos.....	10
4.2	Branding de destinos turísticos.....	14
4.2.1	Introducción al branding de destinos turísticos.....	14
4.2.2	City branding: la marca - ciudad de Barcelona.....	14
4.3	Tendencias en la comunicación y en el turismo	16
4.3.1	Tendencias en el turismo	16
4.3.2	Tendencias en la comunicación	18
4.4	Gestión de la conflictividad turística	20
4.4.1	Conflictividad en la relación residente-turista	21
4.4.2	Masificación turística	23
4.4.3	Actuaciones de gestión de la conflictividad	24
5.	CUERPO DEL TRABAJO.....	26
5.1	Análisis de la situación turística	26
5.1.1	Situación actual del modelo turístico.....	26
5.1.2	Impactos negativos del turismo	30
5.1.3	Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona (2010-2015).....	31
5.1.4	Retos futuros del modelo turístico.....	43
5.1.5	Análisis de la comunicación turística de Barcelona	44
5.2	Plan de comunicación de Barcelona (2017-2019).....	52
5.2.1	Objetivos principales.....	52
5.2.2	Definición de los públicos objetivos.....	53
5.2.3	Definición de los mensajes.....	54
5.2.4	Selección de medios y canales de comunicación.....	56
5.2.5	Plan operacional de actuaciones.....	56
6.	CONCLUSIONES	77
7.	BIBLIOGRAFÍA	80

Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolución del nº de plazas hoteleras de Barcelona (1990-2015)	26
Gráfico 2: Ocupación hotelera de Barcelona registrada durante el año 2015	27

Índice de tablas

Tabla 1: Presupuesto de las actuaciones	74
Tabla 2: Calendario y timing de las actuaciones	75

1. INTRODUCCIÓN

Barcelona es una ciudad que ha conseguido posicionarse en el top 10 de las mejores destinos turísticos a nivel mundial. No obstante, en los últimos años, el éxito turístico de la capital catalana se ha comenzado a cuestionar debido a las diversas externalidades negativas que han surgido a partir del desarrollo excesivo de las actividades turísticas.

La aversión por el turismo que siente una considerable parte de la población local y el eco que se ha generado sobre la problemática situación turística en los medios de comunicación, locales e internacionales, ha propiciado un constante debate sobre el modelo turístico actual de la ciudad con el fin de impulsar un cambio en la forma de gestionar el turismo.

En lo referente a la motivación, lo que me ha impulsado a escoger esta temática para desarrollar el presente TFG es el hecho de querer profundizar mis conocimientos en el ámbito de la comunicación de destinos turísticos y, al mismo tiempo, querer formar parte de una solución que consiga afrontar las problemáticas vinculadas al desarrollo turístico de la ciudad que me ha visto crecer y así aportar mi granito de arena para intentar corregir las externalidades negativas que a largo plazo podrían provocar que dicha destinación pierda competitividad y probablemente muera de éxito.

El presente TFG se desglosará en dos partes principales: el marco teórico y el cuerpo de trabajo. En la primera parte se pretende profundizar sobre la comunicación de destinos turísticos; las diferentes herramientas para gestionar la marca de una destinación, remarcando el city branding; las tendencias en el turismo y la comunicación y, por último, la gestión de la conflictividad turística. Respecto a la segunda parte, se profundizará sobre el modelo turístico de la ciudad mediante un análisis de la situación turística actual de Barcelona y de aquellas actuaciones que ya han sido planteadas para solucionar los efectos negativos que hoy en día están en el punto de mira de la opinión pública. A partir de este análisis, se procederá a la creación de un plan de comunicación que tendrá la finalidad de integrarse en el futuro Plan Estratégico de Turismo de Barcelona (2015-2020) para erradicar dichos efectos.

Sin embargo, es necesario remarcar que el presente plan de comunicación se tiene que entender como una continuación del Plan Estratégico de Turismo que se realizó en el año 2010 y las nuevas actuaciones que se mostrarán posteriormente tienen la finalidad de complementar las que ya se plantearon con anterioridad a través de la aportación del valor añadido de la innovación.

Finalmente, el presente TFG no sólo tiene el propósito de mostrar una fotografía instantánea de las problemáticas del modelo turístico actual de Barcelona, sino también el de crear una concienciación sobre la necesidad de crear un cambio en la forma de gestionar una destinación tan polifacética y compleja, como es Barcelona, a través de la aplicación de nuevas fórmulas basadas en la creatividad y en la imprescindible involucración global de todos los agentes turísticos implicados.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal es crear un plan de comunicación que tendrá la finalidad de dar respuesta a dos de las principales problemáticas que tiene que afrontar el Plan Estratégico de Turismo de Barcelona (2015-2020): la masificación turística y la conflictividad en la relación residente-turista.

Por otro lado, los objetivos secundarios, que son imprescindibles para la realización del objetivo primordial, son comprender con más profundidad la situación actual del modelo turístico de Barcelona y sus respectivas problemáticas, que hoy en día están en el punto de mira de los medios de comunicación, y también adquirir una base teórica sobre la comunicación de destinos turísticos y la conflictividad turística con el fin de aplicar actuaciones más eficientes.

3. METODOLOGÍA

La metodología que se ha utilizado para realizar el presente documento se ha basado en la búsqueda teórica mediante la lectura de literatura relacionada con la comunicación de destinos turísticos, el city branding y la conflictividad turística de autores expertos en la materia. En adición, también se ha realizado una lectura de artículos e informes vinculados tanto a las tendencias que sufren los ámbitos del turismo y la comunicación como también al modelo turístico de Barcelona con el fin de tener una visión más clara de la situación actual que está viviendo la ciudad y realizar mis propias conclusiones.

Por otro lado, uno de los procesos clave para elaborar el proyecto ha sido el análisis con detenimiento del Plan Estratégico de la ciudad de Barcelona (2010-2015) para conocer las actuaciones que se han planteado anteriormente. De este modo, se podrían detectar los puntos débiles para convertirlos en oportunidades y así cimentar la base a partir de la cual se comenzaría a esbozar el plan de comunicación. Además, también se ha contactado con la Dra. Saida Palou para complementar dicha información, ya que ella participó de forma activa en la elaboración del Plan Estratégico. No obstante, también ha sido necesario analizar otros planes estratégicos de destinaciones turísticas como Cataluña, Valencia y Andalucía para tener diferentes perspectivas y puntos de referencia.

Seguidamente, también se ha realizado una lectura de artículos periodísticos para conocer la opinión pública de las problemáticas mencionadas con el propósito de crear actuaciones, vinculadas exclusivamente a la comunicación, que intenten satisfacer las necesidades de los agentes turísticos implicados, prestando una especial atención a la población local barcelonesa.

Por otro lado, también se han analizado las actuaciones que actualmente están realizando el Ayuntamiento de Barcelona y Turismo de Barcelona para solventar la masificación turística y mejorar la relación residente-turista para tener una idea más clara sobre la dirección en la que se tenía que enfocar el plan de comunicación.

Respecto a la creación del plan de comunicación, el modelo en el que se ha basado ha sido en el que propone Cervera (2008) debido a que está ideado principalmente para la comunicación de destinaciones turísticas. Según dicho modelo, el plan de comunicación se estructurará en 5 partes: el establecimiento de los objetivos principales; la definición de los públicos objetivos en los que se enfocarán las actuaciones; la definición de los mensajes que se pretenderá comunicar; la selección de los canales y medios con los que se comunicarán dichos mensajes y, por último, el plan operacional de las actuaciones.

Para terminar, en lo referente al proceso creativo, se han utilizado las denominadas técnicas de brainstorming y creative problem solving (CPS) para generar ideas sobre las cuales se han desarrollado las actuaciones de comunicación.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Comunicación de destinos turísticos

4.1.1 Introducción a la comunicación de destinos turísticos

La comunicación de destinos turísticos es un componente que forma parte del denominado marketing de destinos turísticos. Las funciones principales son la promoción de los principales atributos y el establecimiento de un posicionamiento atractivo capaz de captar la atención del turista al que se intenta atraer.

Según de San Eugenio (2011), tradicionalmente, las estrategias de comunicación estaban centradas principalmente en la información y comercialización de los productos turísticos que ofrece el destino en sí. No obstante, la comunicación ha experimentado una mutación que ha ocasionado un nuevo enfoque en las estrategias, más centrado en la sugestión y la emoción, cuyo objetivo es la construcción de una identidad territorial propia.

De San Eugenio (2011) enfatiza también la relevancia que tiene el valor añadido intangible en un entorno donde la competitividad entre destinos turísticos es muy notoria. Las estrategias de comunicación tienen el reto de vincular la marca turística a unos valores asociados con el fin de marcar la diferencia.

En la comunicación de los destinos turísticos intervienen tres agentes principales: el sector público, el sector privado y los organismos mixtos. En el sector público recae gran parte del peso de la responsabilidad de la comunicación y además es el agente que más implicación tiene en la promoción del destino turístico. El sector privado, formado por empresas turísticas, realiza acciones vinculadas a sus intereses particulares, pero también tiende a promocionar de forma conjunta los subsectores turísticos (alojamiento, restauración, etc.) a través de formaciones grupales como asociaciones o gremios. Y por último, los organismos mixtos, que comúnmente son patronatos y consorcios, se centran en la comunicación de aspectos concretos del turismo de un territorio delimitado.

En la mayoría de los destinos turísticos, hay establecida una jerarquía de administraciones turísticas donde las actuaciones de comunicación se limitan según el ámbito geográfico al que les corresponda promocionar. En el caso de España, en la parte superior de la jerarquía, se sitúa Turespaña, el ente turístico responsable de la comunicación y promoción global de España. Su función principal es comercializar los productos turísticos de la marca España y planificar las acciones de promoción en el extranjero. Por otro lado, si nos adentramos en el ámbito turístico de Cataluña, podemos observar que la Agencia Catalana de Turismo (ACT) es el ente encargado de realizar las políticas de promoción turística para posicionar el territorio catalán como una destinación de referencia. Finalmente, dentro de Cataluña se hallan diferentes entes turísticos provinciales y por debajo de ellos entes turísticos de carácter local, de los cuales tenemos que destacar, por el objeto de nuestro trabajo, Turisme de Barcelona, el ente principal que realiza acciones de comunicación y promoción de la ciudad condal.

No obstante, la comunicación se enfrenta a la complejidad que representa un destino turístico como producto. La multitud de atributos puede suponer un inconveniente a la hora de establecer su posicionamiento. Por este motivo, Puig (2011) indica que es necesario definir el diseño de una jerarquía de los atributos principales que caracterizan al destino turístico para proyectar un posicionamiento claro y efectivo.

En lo referente a la promoción, Chías (2005) argumenta que para promover una destinación turística es imprescindible la creación de un mensaje global que defina la identidad del territorio y haga más visible la oferta turística en los respectivos mercados objetivos en los que se enfoque la comunicación. Según el autor, el mensaje global es una de las piezas clave de las actuaciones de promoción.

Para acabar, Chías (2005) señala que el mensaje global de una destinación turística está compuesto por tres elementos principales: el decálogo de aquellas características diferenciadoras de la oferta turística o el territorio en las que se basa el discurso promocional; el mensaje permanente que formula el posicionamiento competitivo y la marca turística, el activo intangible más valioso de una destinación.

4.1.2 Mix de comunicación

La comunicación se considera una variable esencial a la hora de dar a conocer la marca de una destinación turística. Según Bigné (2000), la comunicación de destinos turísticos está compuesta por diversas herramientas que se tienen que utilizar de forma conjunta y coordinada con la finalidad de proyectar una imagen adecuada, que remarque las características principales del destino turístico, para construir una identidad propia y al mismo tiempo intentar diferenciarse del resto de los destinos turísticos competidores.

Es necesario remarcar que la utilización de dichas herramientas dependen principalmente de cuatro factores básicos: las características del propio destino turístico, los objetivos de la campaña de comunicación, el público objetivo al que dirigimos la acción comunicativa y, por último, pero no menos importante, las estrategias de comunicación que utilizan los destinos turísticos competidores.

Según Bigné (2000), los gestores de los destinos turísticos, a la hora de comunicar su marca, disponen de las siguientes herramientas que forman el denominado mix de comunicación.

- **Publicidad**

Esta es una de las herramientas más utilizadas por los destinos turísticos. Dicha forma de comunicación ofrece un control total sobre el mensaje y permite una difusión de largo alcance a través de medios de comunicación masivos, como son la televisión y la radio, que posibilitan dirigirse a un grupo más amplio de públicos potenciales.

La función de la publicidad es informar o persuadir a públicos potenciales para mostrar los beneficios positivos que ofrece el destino turístico y conseguir que consuman los diversos productos turísticos que ofrece.

- **Promoción de ventas**

Esta herramienta trata de estimular a los públicos objetivos mediante una serie de incentivos con el fin de provocar un gran consumo de una determinada oferta turística durante un periodo de tiempo limitado. La inclusión de incentivos y el establecimiento de un tiempo limitado para su consumo, que es un factor que genera una sensación de fugacidad, hace más atractivo el consumo de dicha oferta.

Es una técnica muy utilizada por los destinos turísticos debido a diversas razones, como por ejemplo romper con la estacionalidad o aumentar el número de visitantes durante periodos muy concretos. Existen diversas técnicas de promoción de ventas (2x1, reducciones de precio, tarifas especiales, etc.).

- **Relaciones Públicas**

Esta herramienta ofrece la oportunidad de informar de forma constante y mantener una proyección de imagen de marca positiva a los stakeholders vinculados al destino turístico. Al mismo tiempo, también se consigue crear una relación de confianza entre los gestores del destino y los agentes turísticos implicados que fortalece el desarrollo y actualización constante de la imagen del destino que se intenta transmitir.

Los instrumentos más utilizados para llevar a cabo las Relaciones Públicas son: workshops, comunicados de prensa, publicaciones constantes, boletines de noticias y viajes de familiarización (press trips o blog trips).

- **Patrocinio**

Esta herramienta está vinculada a la celebración de eventos de gran notoriedad, normalmente deportivos, que generan una importante repercusión mediática. El patrocinio ofrece la oportunidad de exponer la marca a un amplio público potencial, crear una imagen de asociación evento-marca y también explotar la comercialización de diversos productos del destino relacionados con la actividad de dichos eventos.

- **Ferias**

Esta herramienta consiste en establecer espacios de encuentro para crear relaciones entre stakeholders interesados (consumidores finales, organismos públicos, turoperadores o agencias de viajes). Las ferias son un espacio donde se realizan acciones de presentación de productos turísticos (catálogos, stands informativos, etc.), networking y acciones comerciales.

Algunas de las ferias que tienen más notoriedad en el sector turístico y hay que destacar son: FITUR (Madrid), ITB (Berlín) y World Travel Market (Londres). Por otro lado, hay que decir que estos encuentros anuales suelen tener un carácter genérico, pero cada vez más están apareciendo ferias que se especializan en productos turísticos muy específicos como el náutico o el MICE.

- **Venta personal**

Esta herramienta es útil para persuadir, de una forma más personalizada y efectiva, a pequeños grupos muy concretos. Los entes de promoción, mayoritariamente, utilizan esta técnica para presentar los beneficios y ventajas que ofrece un destino turístico a determinados agentes privados que tienen la función de comercializarlo.

Por otro lado, en el turismo de negocios, esta técnica es imprescindible para persuadir a los organismos encargados de seleccionar una sede para adjudicar a un destino turístico determinado la celebración de congresos y eventos de gran notoriedad.

4.1.3 Comunicación 2.0 de destinos turísticos

Actualmente, la comunicación 2.0 es imprescindible para cualquier destinación que quiera generar competitividad y proyectar su marca en un entorno digitalizado como el que vivimos. Esta transformación da respuesta a un cambio que se ha generado en el turismo, el fenómeno 2.0. Debido a esto, la comunicación ha requerido la introducción de nuevas herramientas para adaptarse al nuevo escenario online.

No obstante, antes de mostrar las diversas herramientas de comunicación 2.0 de las que disponen las OMD (Organizaciones de Marketing de Destinos) para dar a conocer y gestionar la marca de las destinaciones turísticas, es necesario comprender el nuevo escenario turístico que ha dado pie a la creación de la comunicación 2.0.

4.1.3.1 Consolidación de la comunicación 2.0

La eclosión del concepto 2.0 en el ámbito de la comunicación de destinos turísticos ha sido una consecuencia de la reacción desencadenante que ha provocado la mutación que ha sufrido el turismo. Según Donaire (2011), el gran impacto que ha tenido la integración del concepto web 2.0 dentro del sector turístico ha sido el catalizador de una evolución que ha transformado la lógica tradicional del turismo, dando pie a un nuevo paradigma turístico que ha causado cambios en las jerarquías de los nodos, la demanda turística, la geografía y las relaciones. Este nuevo paradigma turístico se denomina turismo 2.0.

Para llevar a cabo una comunicación 2.0 de destinos turísticos efectiva, es necesario comprender previamente la dinámica de este nuevo escenario turístico en el que nos encontramos actualmente. En el turismo 2.0, como se ha mencionado anteriormente, han surgido nuevos cambios en diferentes aspectos turísticos.

Donaire (2011), en primer lugar, señala un cambio en la forma de jerarquizar y dar valor a los nodos. En el turismo tradicional, esta responsabilidad recaía en la figura del intermediario turístico, pero en este nuevo escenario, son los turistas quienes redefinen de forma colectiva el valor de los nodos y los atractivos de un destino turístico desde su propia perspectiva.

En segundo lugar, el autor recalca la eclosión de nuevas demandas surgidas de la transición de una oferta turística estandarizada hacia una nueva oferta basada en la singularización. Este cambio, permite dirigirse a nuevos segmentos de mercado con

necesidades muy específicas, que actualmente sí se pueden satisfacer, a causa de la flexibilidad y los bajos costes de distribución que ofrece el nuevo escenario online.

En tercer lugar, el turismo 2.0 ha conseguido destruir las barreras geográficas que históricamente separaban a los pre-turistas, a los turistas in situ y a los post-turistas. El escenario online ahora permite establecer una conexión y una interacción entre ellos sin la necesidad de tener que estar en una misma zona geográfica.

Por último, Donaire (2011) menciona el cambio en el establecimiento de las relaciones. La aparición de redes sociales como Facebook ha permitido agilizar la conexión entre diversos individuos y también facilitar la creación de nuevas relaciones grupales en que el denominador común es la compartición de una misma afinidad.

Por estas razones, la comunicación de destinos turísticos tradicional ha tenido que reinventarse con el fin de adaptarse a este nuevo escenario digital en el que actualmente se desarrolla el turismo. Esta reinención, ha inducido a un cambio radical en la forma de pensar y definir las estrategias, dando lugar a la eclosión de la comunicación 2.0.

Según Marín (2011), la consolidación de la comunicación 2.0 en el ámbito turístico se debe principalmente a tres motivos: la indiscutible penetración de internet, el auge de las líneas aéreas low-cost y la inteligencia colectiva.

En este nuevo escenario de comunicación digital, Marín (2011) señala también una evolución de las 4 P's del marketing (producto, precio, distribución y promoción) orientada absolutamente al cliente, dando lugar al desarrollo del concepto de las 4 C's (cliente, coste, comodidad y conversación). Es decir, las estrategias de comunicación online tendrán que tener en cuenta los siguientes factores: las necesidades del cliente, el coste de captación y satisfacción, los canales donde se sienta más cómodo y, finalmente, conocer su ubicación digital con el fin de establecer una conversación.

Este nuevo consumidor, en el que se centran las estrategias de comunicación 2.0, tiene un perfil distinto al consumidor tradicional y está integrando el ámbito digital cada vez más en su vida cotidiana. Marín (2011) define al nuevo consumidor como adprosumer, un neologismo fruto de la combinación de los términos "advertising", "producer" y "consumer". Este nuevo perfil de consumidor se caracteriza por compartir sus experiencias en el ámbito digital (redes sociales, blogs, etc.), por producir contenidos (videos, fotografías, opiniones, etc.) y por hacer un gran consumo de la información que ofrece internet.

En resumen, el establecimiento de un nuevo escenario digital y la evolución del consumidor tradicional han causado el surgimiento de la comunicación 2.0 de destinos turísticos, y por consiguiente, la redefinición de las actuaciones estratégicas que cada vez están más integradas en el ámbito digital. Este efecto transformador ha provocado la transición del marketing convencional a la consolidación del marketing electrónico de los destinos turísticos, donde las organizaciones de marketing de destinos (OMD) actualmente disponen de nuevas herramientas digitales para alcanzar sus objetivos de comunicación y promoción.

4.1.3.2 Herramientas de la comunicación 2.0

Actualmente, las OMD son conscientes de la gran relevancia que tiene el ámbito online para gestionar la marca de una destinación y adaptarla a este nuevo escenario digital para que siga siendo competitiva. A continuación, se remarcarán las principales herramientas de las que disponen las OMD, que ha englobado la OMT (2011), para llevar a cabo la comunicación de un destino turístico en el marco del entorno 2.0.

- **Redes sociales y contenido generado por los usuarios (UGC)**

Las redes sociales permiten crear una plataforma interactiva de intercambio de información y opiniones donde las OMD tienen la posibilidad de difundir contenidos atractivos que fomenten la visita a la destinación en sí. Sin embargo, la recomendación personal y el contenido generado por los usuarios (UGC) tienen una repercusión muy significativa en la toma de decisiones de los futuros visitantes de una destinación turística.

El UGC es una fuente de información muy creíble debido a que no tiene una finalidad promocional o comercial preestablecida. En adición, las redes sociales, a través del uso de etiquetas para catalogar los contenidos, pueden favorecer la ampliación del alcance de la comunicación y además conectar diversos usuarios que tengan un interés predeterminado.

Los blogs y otros espacios como Flickr o Youtube, donde hay una gran presencia de comunidades de usuarios, también son una parte primordial del UGC y, aparte de tener una notoria capacidad de persuasión, también se caracterizan por su influencia, entretenimiento y capacidad de generar difusión.

Por otro lado, también hay que mencionar los sitios web comerciales de UGC, de los cuales hay que destacar TripAdvisor. Esta plataforma agrupa y estructura las críticas positivas y negativas de los usuarios que han experimentado los diversos productos turísticos que ofrece una destinación. Los mecanismos propios con los que cuenta TripAdvisor para detectar las opiniones fraudulentas hacen que sea una plataforma de referencia para los visitantes.

Las OMD tienen el reto de integrar el UGC en sus estrategias de comunicación, ya sea mediante el fomento de la participación activa en la creación de dichos contenidos, vinculados a la destinación turística, o la inclusión directa del UGC en el portal turístico para hacerlo más visible y así ofrecer una comunicación más creíble y personal.

- **Portal turístico**

Esta es sin duda la herramienta principal de la que dispone una destinación turística para proyectar la identidad de marca deseada y generar confianza. La creación de un portal turístico de calidad depende de ciertos factores como la accesibilidad, la personalización de los contenidos, la interactividad o la prestación de servicios. La creación de un portal turístico, aparte de fomentar la imagen de marca y potenciar la identidad de la destinación turística en el ámbito online, tiene la función de simplificar el ciclo de viaje en cada una de las fases (soñar, planificar, reservar, experimentar y reflexionar) facilitando

información práctica y contenidos interesantes sobre la destinación turística a los posibles visitantes.

- **Optimización de motores de búsqueda (SEO)**

La competencia entre las diversas destinaciones turísticas también se ha trasladado a este nuevo escenario online y para ser visibles es necesario que tengan un posicionamiento bien definido, a través de una categorización para permanecer en las primeras páginas de resultados de los principales motores de búsqueda (Google, por ejemplo), con el propósito de facilitar la accesibilidad de las páginas web a los usuarios y optimizar sus resultados de búsqueda.

Por esta razón, las OMD tienen la necesidad de integrar la optimización de motores de búsqueda (SEO) en sus estrategias de comunicación con el fin de generar un tráfico de usuarios más intenso hacia una página web determinada. Dos técnicas imprescindibles para alcanzar un posicionamiento sólido de las páginas web son: la utilización de palabras claves y el link building.

Por otra parte, también hay que mencionar el marketing de motores de búsqueda de pago, donde las técnicas más destacables son la compra de palabras clave (Google Adwords, por ejemplo) y el pago por clic (PPC).

- **Customer Relationship Management (CRM)**

El CRM es un proceso que utilizan las OMD para gestionar las relaciones con los clientes con el fin de incrementar su retención y, por consiguiente, su fidelización. Es una herramienta imprescindible para crear una base de datos recopilados sobre los clientes (demografía, personalidad, estilo de vida, valores, etc.) para conocer mejor sus necesidades y favorecer la segmentación de mercados y personalización de las actuaciones de comunicación.

- **E-mail marketing**

La promoción y envío de newsletters, a través del correo electrónico, es una herramienta muy efectiva que se utiliza con los clientes existentes, que ya forman parte de la base de datos del CRM, con el fin de mantener una relación con ellos e incentivar la repetición de la visita ofreciéndoles información relevante o novedades de la destinación turística acordes a los intereses del perfil del usuario.

- **Publicidad online**

La publicidad online tiene el propósito de fomentar la sensibilización sobre la marca y también suscitar una respuesta directa por parte de los usuarios. Los formatos de anuncios más destacables en publicidad online son el flotante, el ampliable, el pop-up, el banner, y el snap-back.

4.2 Branding de destinos turísticos

4.2.1 Introducción al branding de destinos turísticos

El branding es una pieza fundamental de la comunicación de destinos turísticos. Según Kotler (citado por Camprubí, 2009), el branding es una técnica que hace referencia al proceso de creación de una marca a través de la combinación de componentes como el nombre, el diseño o el eslogan con el fin de diferenciarse de los competidores. Además, Kotler (citado por Camprubí, 2009) añade que una marca no sólo es un elemento diferenciador, sino que también se caracteriza por evocar emociones y simbolizar una propuesta de valor.

En el marco del branding aplicado a las destinaciones turísticas, Blain (citado por Camprubí, 2009) remarca que esta técnica tiene las siguientes funciones: crear elementos diferenciadores que identifiquen a la destinación; fortalecer la conexión emocional entre los visitantes y la destinación en sí y transmitir la expectativa de una vivencia de una experiencia inolvidable. Todas estas funciones se sintetizan en la creación de la imagen de la destinación turística que tendrá la intención de influir a los visitantes de forma positiva en su proceso de decisión (Camprubí, 2009).

Es necesario remarcar también que llevar a cabo las acciones de branding es un proceso complejo debido a diversos factores como el carácter multidimensional de la destinación; la disparidad de los targets en los que se enfocan los diversos stakeholders implicados; la multiplicidad de marcas turísticas que comprende un mismo territorio geográfico o la creación de un mensaje que englobe y comunique en su totalidad la diversidad que caracteriza a la destinación. A causa de estas complejidades, Hankinson (citado por Camprubí, 2009) define unos determinados principios para gestionar adecuadamente el branding de las destinaciones turísticas.

Uno de los principios a destacar es la importancia de que las múltiples organizaciones implicadas mantengan una alineación respecto a la cultura organizativa y que interioricen y transmitan los mismos valores de la marca que definen a una destinación. Por este motivo, es necesaria la coordinación entre todos los agentes turísticos implicados.

Según Anholt (2011), un destino turístico que transmita una imagen de marca poderosa tendrá que invertir menos esfuerzos y recursos económicos en la ardua tarea de la promoción. No obstante, un destino turístico que disponga de tal imagen también se enfrenta a diversos retos, como mantener el alto nivel de reputación de la marca que se ha establecido o superar las expectativas de los turistas a través de la integración de continuas innovaciones con la finalidad de que el destino turístico sea competitivo.

4.2.2 City branding: la marca-ciudad de Barcelona

El branding de destinos turísticos está evolucionando cada vez más hacia el concepto de branding de lugares como consecuencia de la homogeneidad de los destinos turísticos, generada por la consolidación de la globalización, y el alto grado de penetración de la tecnología. En este aspecto, las ciudades están comenzando a darle importancia al

sentido del lugar, es decir, a resaltar la esencia de un espacio y hacerlo atractivo, ya no sólo desde la perspectiva turística, sino también para motivar a los visitantes foráneos a invertir, estudiar, trabajar o incluso vivir (OMT, 2011).

Kavaratzis (2005) remarca que una ciudad al mismo tiempo es un lugar para vivir, trabajar, visitar o invertir. Teniendo en cuenta esto, es necesario que la ciudad desarrolle múltiples marcas que se enfoquen en estas diversas audiencias. En adición, el autor afirma que si un lugar quiere ser reconocido y percibido mentalmente como un espacio que aporta cualidades superiores a las de los lugares competidores, debe desarrollar una identidad de marca única que lo diferencie del resto.

Por otro lado, la población local, a través de la cultura, el comportamiento o el trato que ofrecen a los visitantes, puede tener un papel determinante en la creación de la marca de lugar que percibirán los visitantes en forma de imagen. Además, a la hora de crear una marca-ciudad, es necesario compartir la estrategia e involucrar a los principales stakeholders, donde la participación de los ciudadanos tiene una función vital en su elaboración.

La involucración de la población local en la construcción de la marca-ciudad permite que la proyección de la imagen que se desea transmitir concuerde y refleje la realidad de la ciudad. De este modo, se consigue que la estrategia no se reduzca a un simple eslogan y así favorecer que la población local sienta que pertenece a una marca que representa los atributos de la ciudad y los residentes de forma fidedigna. En otras palabras, se consigue que hagan suya la marca.

Por esta razón, es importante que la población local tenga una percepción positiva de su propia ciudad, y el bienestar que genera, porque hay que considerar a los ciudadanos como una pieza esencial en la formación de la imagen de ciudad que luego será percibida por los visitantes. Además, es relevante que en dicha percepción se refleje el sentido de lugar (cultura local, calidad de vida, historia, etc.) para fomentar la singularidad y otorgar la esencia a la marca-ciudad.

En cierto modo, la marca de lugar tiene un componente más integrador que la marca de destino y además consigue establecer una ventaja competitiva mediante el potenciamiento del sentido de lugar, que generará un impacto positivo del que se beneficiarán conjuntamente todos los sectores económicos de un determinado destino turístico.

En referencia al city branding de Barcelona, en 2012 el Ayuntamiento de Barcelona dictaminó la creación de un nuevo posicionamiento que tenía diversas finalidades, como la atracción de inversiones y talentos internacionales; el fortalecimiento de los sectores estratégicos mediante la adición del valor de la marca Barcelona y el fomento de la participación de los ciudadanos para que colaboren en la construcción de la marca.

El nuevo posicionamiento tenía el propósito de englobar los atractivos históricos y culturales, elementos que otorgan reconocimiento internacional, junto a la puesta en valor de múltiples activos que pertenecían a diferentes sectores de la ciudad. Abarcando

este conjunto de activos, la ciudad se convirtió en una referencia internacional en ámbitos como la arquitectura, el conocimiento, el diseño, la cultura, la creatividad o la innovación social.

Como consecuencia, Barcelona se proyectó como una urbe avanzada que se define como innovadora, cosmopolita, vibrante, abierta y comprometida con la sociedad. En este aspecto, la ciudad ofrecía un escenario estimulante que incitaba al desarrollo de proyectos, tanto personales como profesionales, en una ciudad que permitía trabajar o vivir a causa de su destacable calidad de vida. Considerando la proyección anterior, la cultura de la innovación y la cultura de la felicidad fueron los dos conceptos esenciales que se unieron para construir el nuevo posicionamiento de la marca, dando lugar a la campaña “Barcelona Inspira” con la cual se contribuyó a la formación y comunicación de una marca-ciudad sólida.

4.3 Tendencias en la comunicación y en el turismo

La comunicación y el turismo son dos fenómenos bastante complejos que tienden a estar en constante evolución, y más ahora con la consolidación de las nuevas tecnologías e internet. Partiendo de esta metamorfosis constante, en ambos ámbitos se puede observar un gran esfuerzo por adaptarse, ya no sólo a las tendencias actuales, sino también a las tendencias de escenarios futuros.

Para comprender las tendencias en la comunicación de los destinos turísticos, es necesario hacer un análisis previo de ambos ámbitos, por separado, para poder observar mejor los cambios que hay actualmente en este complejo escenario y los que se prevé que habrá en un futuro próximo. A continuación, se realizará un análisis breve y de carácter general de las tendencias más destacables que tengan relación con el presente trabajo.

4.3.1 Tendencias en el turismo

En lo referente a las tendencias que se reflejan en el sector turístico, hay que señalar ciertos cambios que tendrán una repercusión en el planteamiento de las futuras actuaciones por parte de las OMD. Los cambios destacables que hay que tener en cuenta son los siguientes.

- **Turismo urbano**

El turismo urbano está viviendo un auténtico boom en Europa. Según los datos de World Travel Monitor de IPK (2015), en el año 2014 los turistas europeos realizaron aproximadamente 70 millones de viajes urbanos en destinos extranjeros y se reservaron cerca de 400 millones de pernoctaciones. En adición, el estudio refleja que las principales motivaciones de los turistas han sido los viajes urbanos clásicos y el denominado turismo VFR (Visiting Friends and Relatives).

Según Wöber (2015), el auge del turismo urbano ha sido consecuencia de la combinación de varios factores, como la facilitación de la movilidad mediante los vuelos low-cost, la estandarización de los productos turísticos urbanos y la consolidación de los short-breaks. Además, según un informe sobre las tendencias de viaje realizado por Expedia (2015), las

escapadas low-cost a destinos urbanos extranjeros han generado una demanda turística considerable.

- **Turismo colaborativo**

La economía colaborativa o P2P (Peer to Peer) es uno de los fenómenos más destacados hoy en día en el sector turístico. Este fenómeno está marcando un antes y un después en 3 pilares fundamentales del sector: alojamiento, transporte y servicios turísticos.

Como señala Rifkin (2000), la sociedad está viviendo una transición de los mercados y la propiedad a las redes y al acceso a los servicios o experiencias. Esta transición podría explicar en parte el gran impacto que ha generado el fenómeno P2P dentro del sector turístico. Airbnb, Uber o EatWith son algunas de las empresas más destacables dentro del ámbito del turismo colaborativo.

Valls (2015) explica que los motivos principales del auge de esta tendencia en el sector turístico son el ahorro en los precios (entre el 30% y 40% más baratos), la sostenibilidad y el trato más cercano al cliente.

- **Millennials**

La presencia de millennials en el sector turístico es una tendencia que irá en aumento en los siguientes años. Es un segmento de mercado joven (18-32 años) que está muy arraigado a la utilización de las nuevas tecnologías y su presencia en las redes sociales es bastante notoria, ya que son usuarios muy activos. En adición, es un perfil que suele crear su viaje a medida sin depender de intermediarios turísticos.

Según WYSE (2015), el precio es un factor decisivo en las decisiones de viaje para el 80% de los millennials. Después del precio, otro de los factores primordiales es la capacidad de realizar reservas a través de dispositivos móviles. En adición, otro dato relevante es que el 70% de este perfil de consumidores han consultado críticas y opiniones sobre las destinaciones turísticas previamente a la realización del viaje.

Por otro lado, el informe Global Trends Report realizado en 2015 por Euromonitor y World Travel Market, muestra que los millennials es un segmento minoritario de gran interés para las destinaciones porque tiene la capacidad de generar un efecto de arrastre al poner de moda zonas de la ciudad que no cuentan con iconos turísticos.

Para acabar, las motivaciones de viaje de los millennials que hay que destacar son: la interacción con los residentes y experimentar la vida que viven los mismos habitantes del destino. Además, lo que más valoran los millennials es la autenticidad, la búsqueda de nuevas experiencias y las marcas que aporten valores positivos a la sociedad.

- **Transformación digital**

La digitalización, el cloud o la hiperconectividad son algunas de las innovaciones más remarcables en el sector turístico. La tecnología, aparte de facilitar los procesos del ciclo de viaje, también otorga la posibilidad de ofrecer más personalización y ceder más control sobre el desarrollo de la experiencia al turista.

La transformación digital que sufre el sector turístico ha dado pie a la creación de nuevos modelos de intermediación; a la consolidación del uso de los smartphones en todas las fases del viaje; a la generación y gestión de grandes sumas de datos vinculados al comportamiento y preferencias de los turistas mediante el big data; a la incorporación de la realidad aumentada y la geolocalización en la experiencia turística y sobre todo a la apuesta por las smart cities.

- **Sostenibilidad**

Según Andrades (2015), actualmente la sostenibilidad se ha vuelto un factor importante para el criterio de decisión del turista a la hora de valorar la elección de los destinos. Es tal la magnitud de su importancia, que la ONU ha declarado el 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Además, la OMT menciona que esta celebración es una oportunidad para crear una concienciación global sobre la relevancia de la sostenibilidad y su aplicación al turismo.

Por otro lado, Barcelona en el aspecto de la sostenibilidad es pionera ya que es la primera ciudad en el mundo en obtener el certificado Biosphère, un reconocimiento que premia su gran labor por aplicar un modelo de turismo responsable que vela por la sostenibilidad ambiental.

4.3.2 Tendencias en la comunicación

La comunicación de destinos turísticos actualmente está introduciendo nuevas fórmulas con el fin de promocionar su marca de una forma más efectiva para que el mensaje no pase desapercibido entre el ruido que se genera por la gran competitividad que caracteriza hoy en día al sector turístico. Por este motivo, es imprescindible adaptar las actuaciones de comunicación teniendo en cuenta las siguientes tendencias.

- **Social Media**

Las redes sociales se han convertido en una herramienta imprescindible para la comunicación de los destinos turísticos. Según Cajal (2015), las redes sociales tienen un gran poder de influencia en las decisiones y es una herramienta que permite a los destinos turísticos ofrecer una imagen más cercana y conectar de forma más directa con los turistas.

Por otra parte, Sánchez (2015) indica que el social media es un escenario indispensable para desarrollar estrategias de marketing de contenidos y que hay que entender las redes sociales como una conversación entre la marca y los usuarios. Redes sociales como Instagram o Youtube permiten seducir a los turistas a través de su componente visual para que visiten los destinos. Según Hosteltur (2015), Facebook ha consolidado su influencia durante las 5 fases que caracterizan a un viaje (soñar, planificar, reservar, experimentar y reflexionar).

Por último, hay que remarcar que los destinos turísticos no tienen que pasar por alto la importancia del binomio formado por el social media y los millennials a la hora de elaborar sus estrategias de comunicación.

- **Marketing de contenidos**

La premisa del marketing de contenidos es crear un contenido que sea relevante y valioso que tenga el propósito de atraer y captar la atención de los consumidores. Sánchez (2015) señala que la creación de contenidos, por parte de las marcas, tiene el objetivo de fomentar la participación de las comunidades de usuarios en las distintas redes sociales y así aumentar el engagement para crear vínculos más sólidos y generar prescriptores.

Por otra parte, en el marketing de contenidos, el video es hoy en día una de las herramientas más eficaces para la comunicación de marca y también se considera una de las tendencias con más proyección de futuro. Según un informe de Ogilvy&Mather (2015), el video será consumido de forma frecuente por el 81% de los usuarios de internet de todo el mundo en 2019.

- **Storytelling**

Núñez (2014) define el storytelling como el arte de contar una historia sobre la marca mediante la utilización de un lenguaje basado en emociones. Según la autora, una buena historia, que muestre los valores de la marca y los impactos positivos que puede generar a la sociedad, podría tener la capacidad de influir de forma positiva en la decisión de compra debido al desencadenamiento de emociones que provoca.

Cada vez más, las marcas apuestan por introducir el storytelling en sus estrategias de comunicación porque genera más engagement y confianza. Además, es muy útil para los destinos turísticos porque a través de este concepto consiguen mostrar las emociones y las experiencias para que el público se pueda imaginar su vivencia (Comunicatur, 2013).

- **Híper-segmentación y personalización**

Según Jiménez (2013), actualmente se está viviendo un cambio de la comunicación de masas, a través de los medios tradicionales, hacia una comunicación más personalizada que intenta dirigirse a consumidores determinados. En adición, hay que decir que la consolidación de las redes sociales y la aparición del big Data han impulsado esta tendencia que pretende crear una comunicación a medida de los intereses específicos de los diferentes segmentos de mercado.

Por otra parte, la integración de las nuevas tecnologías en el sector turístico ha permitido ofrecer más personalización a la hora de prestar servicios turísticos. La personalización y la flexibilidad tienen como consecuencia un incremento del nivel de la satisfacción (Hosteltur, 2014).

- **Influencers**

La figura de los influencers, o prescriptores, cada vez es más relevante para las marcas, sobre todo si el target de la estrategia de comunicación es un perfil joven. Los influencers aportan más confianza y autenticidad a la hora de promocionar una marca y esto permite una conexión más profunda con las grandes audiencias digitales. El gran número de seguidores que tienen los influencers en las diferentes plataformas del social media también permite a las marcas ofrecer una comunicación de largo alcance.

4.4 Gestión de la conflictividad turística

En los últimos años, Barcelona ha estado en el punto de mira de la comunicación mediática por la gestión de su modelo turístico y los efectos negativos que provoca el turismo masivo que caracteriza a la destinación catalana. Entre estos efectos, hay que destacar principalmente el de las tensiones generadas en la relación entre la población local y los turistas a causa de la constante masificación turística en determinados espacios urbanos que son de gran interés para los visitantes.

Ficapal (2015) afirma que si no se practica un turismo responsable, ciertas destinaciones turísticas urbanas podrían correr el riesgo de convertirse en un no-lugar turístico a causa de la gentrificación de determinados barrios provocada por la gran presencia de apartamentos o viviendas de uso turístico.

La masificación turística y la irritabilidad generada en el marco de la convivencia entre la población local y los turistas no son problemáticas exclusivas de Barcelona, sino que también se han convertido en una preocupación considerable para diversas destinaciones turísticas urbanas (Ámsterdam, por ejemplo) que tienen un alto poder de atracción de flujos turísticos.

En este aspecto, una de las destinaciones que ha sufrido negativamente las consecuencias que se han mencionado anteriormente ha sido Venecia. En los últimos años, la destinación italiana ha sido protagonista de la faceta más nociva del desarrollo intensivo del turismo de masas. De hecho, Venecia es el paradigma del turismo masivo por excelencia.

La destinación italiana ha sufrido una gran presión turística que ha provocado serios desequilibrios en el desarrollo social de la población local. Es tal la importancia de este fenómeno, que ha dado lugar al concepto del síndrome de Venecia. Un concepto que hace referencia a problemáticas (alta concentración hotelera, insatisfacción vecinal, expulsión de la población local, etc.) que podrían sufrir ciertas destinaciones turísticas a causa de la masificación y la gentrificación turística (Hosteltur, 2014).

Respecto al caso de Barcelona, la preocupación generada por el turismo masivo y el rechazo palpable hacia dicho fenómeno, que siente una considerable fracción de la población local, ha inducido a que una parte del sector turístico se inquiete por una futura aproximación de la destinación catalana a sufrir una propagación de los efectos negativos del denominado síndrome de Venecia.

Según Miralbell (2014), si se siguen realizando actuaciones de urbanismo enfocadas más en el turismo que en la ciudadanía, Barcelona podría convertirse en un monocultivo turístico. Por este motivo, el autor propone como solución la redistribución de la oferta turística para mitigar la presión del turismo masivo que ya sufren los puntos más condensados de la ciudad.

A continuación, se realizará una profundización sobre las dos principales problemáticas que abordará el presente trabajo: la conflictividad en la relación residente-turista y la

masificación turística. La comprensión de ambas externalidades negativas, causadas por la práctica desmesurada del turismo, fomentará la creación de un plan de comunicación más efectivo que tendrá el propósito de corregirlas.

4.4.1 Conflictividad en la relación residente-turista

Los factores que fomentan la conflictividad entre la población local y los turistas en una destinación turística son diversos (congestión de los espacios públicos, encarecimiento de los precios, incivismo, etc.). Dichas molestias acaban repercutiendo en el bienestar de los residentes y, como consecuencia, acaban mostrando una actitud de rechazo hacia el turismo que tiende a tensar la relación entre ambos agentes turísticos.

Según Cardona (2012), la actitud de los residentes tiene una gran repercusión en el turismo debido a que la hospitalidad es un elemento clave de los servicios turísticos. Inskip (citado por Cardona, 2012) añade que la carencia de una actitud positiva hacia los turistas genera una cierta incomodidad a los visitantes que incluso podría provocar que el destino turístico sufriera un declive.

Cardona (2012) afirma que la actitud de los residentes influye de forma considerable en el grado de satisfacción de los turistas. Por este motivo, los agentes turísticos implicados tienen que gestionar dicha actitud y al mismo tiempo también considerar su punto de vista para conseguir que la actividad turística sea sostenible a largo término.

Por otro lado, Pearce (citado por Cardona, 2012) remarca la relevancia de la interacción entre residentes y turistas. Según el autor, el requisito indispensable para que una actividad turística sea exitosa es el apoyo de la comunidad receptora. Además, Cardona (2012) añade que el comportamiento de los residentes influye en la experiencia que recibe in situ el turista en la destinación.

Fridgen (citado por Cardona, 2012) remarca que una actitud negativa (desconfianza, apatía o enfado) por parte de los residentes podría afectar a los turistas y, como consecuencia, provocar que ellos pierdan el interés en una destinación en la que perciban que no son bienvenidos. Por tanto, la amabilidad de la comunidad receptora se convierte en una pieza elemental del producto turístico.

Respecto a la interacción entre residentes y turistas, Gutiérrez y Díaz (citados por Cardona, 2012) mencionan dos tipos de enfoques para abordar esta relación: la vinculación a la comunidad y el intercambio social. El primero, hace referencia al nivel de integración o afecto del turista hacia la comunidad receptora que determinará la actitud del residente. El segundo, determina que la comunidad participará activamente en el desarrollo turístico y mantendrá una actitud positiva siempre y cuando acabe obteniendo un beneficio (económico, sociocultural o medioambiental) a través del intercambio social con los turistas.

Partiendo de la premisa de que la comunidad receptora es heterogénea, Gutiérrez y Díaz (citados por Cardona, 2012) dictaminan que habrá grupos que mostrarán un gran apoyo al desarrollo turístico, debido al intercambio favorecedor para su bienestar, y otros que,

contrariamente, mostrarán una actitud de oposición, debido a que se sienten perjudicados. Por tanto, para evitar el rechazo hacia el turismo, los residentes tienen que percibir que los beneficios turísticos son más grandes que los costes.

Según la teoría del intercambio social, aplicada a la actitud de la comunidad receptora, Teye, Sirakaya y Sönmez (citados por Cardona, 2012) piensan que los residentes tienen el objetivo de buscar beneficios personales a cambio de los recursos indispensables para desarrollar el turismo. Además, mientras perciban dicho beneficio, los residentes apoyarán el desarrollo turístico mostrando hospitalidad e incluso tolerarán los diversos inconvenientes (congestión viaria, contaminación y masificación de los servicios) que genera la actividad turística.

No obstante, a pesar de que el turismo sea beneficioso para la economía y la prosperidad de la calidad de vida, Gutiérrez y Díaz (citados por Cardona, 2012) afirman que hay grupos de residentes que tienden a rechazar el turismo a causa de la gran intensidad con la que se desarrolla. Dichos residentes corren el riesgo de percibir que no tienen el control sobre su comunidad e incluso podrían llegar a tener la sensación de sentirse unos extraños en su propia ciudad.

Williams y Lawson (citados por Cardona, 2012) remarcan que es necesario conocer los motivos y opiniones de la población local, respecto al apoyo o la oposición del desarrollo turístico, con el fin de reducir los impactos negativos que genera e incrementar el correspondiente apoyo por parte de los residentes de la destinación.

De hecho, en el sector turístico, Cardona (2012) afirma que la opinión de diversas personas, que tengan influencia social y credibilidad, puede dirigir el criterio del resto de la comunidad de su localidad respecto a la toma de decisiones sobre el apoyo o rechazo del desarrollo turístico. Además, cuando una determinada temática se vuelve recurrente en las discusiones sociales, se acaba generando una preocupación entre los residentes que tiende a condicionar la opinión de la mayoría de los individuos.

Por otro lado, según Cardona (2012), el conocimiento que tengan los residentes sobre el sector turístico es otro elemento que afecta a su actitud respecto al desarrollo del turismo en la localidad. Dicho conocimiento, junto al conocimiento de su propia localidad (cultura, historia, tradición, etc.), son factores determinantes para la planificación turística y la prevención de futuros conflictos entre residentes y turistas.

Respecto al rechazo hacia el turismo, curiosamente, Hennig (citado por Cardona, 2012) remarca que ciertos turistas también pueden mostrar una actitud en contra del turismo. Es más, este tipo de perfil no suele tener la intención de relacionarse con el grupo de turistas e incluso reniega ser considerado un turista. A diferencia del turista tradicional, este perfil de viajero prefiere vivir una experiencia alternativa (exploración de los lugares, interacción con residentes, integración en la cultura, etc.) a la que suele estar orquestada de forma intencionada por los gestores de la destinación para que la vivan las masas turísticas.

Para acabar, Cardona (2012) menciona que utilizar el marketing interno con la finalidad de comunicar a la población local los beneficios positivos que origina el turismo puede conseguir que los residentes muestren un apoyo capaz de neutralizar la opinión negativa hacia esta actividad económica. Además, Gutiérrez y Díaz (citados por Cardona, 2012) afirman que es favorable la aplicación de acciones de un marketing más interactivo entre la población local y los turistas.

4.4.2 Masificación turística

La masificación turística es un fenómeno característico de las destinaciones consolidadas que tienen una firme proyección internacional. En estas destinaciones, se suelen generar grandes congestiones en las zonas donde están ubicados los principales atractivos turísticos, afectando a la cotidianidad de la vida de la población local.

Cardona (2012) menciona dos factores básicos que se vinculan a la masificación turística: el volumen de turistas y la estacionalidad. El primero, hace referencia al número de turistas que visitan la destinación en un determinado periodo de tiempo. Según el autor, contra más mayor sea dicho volumen, mayores serán el agotamiento psicológico de la población local y el colapso de las infraestructuras. En adición, Doxey (citado por Cardona, 2012) afirma que los residentes reaccionarán de una forma más hostil a medida que se incrementa dicho volumen, llegando en el peor de los casos a mostrar una actitud de antagonismo.

Respecto al segundo concepto, la estacionalidad hace referencia a los períodos de tiempo donde se concentra la mayor parte de la actividad turística. Esta concentración puede provocar graves desequilibrios a la población local. Para combatirla, Spencer y Holecek (citados por Cardona, 2012) argumentan que el incentivo de nuevos productos o el enfoque a nuevos mercados son factores que fomentan la atracción de turistas durante el periodo de temporada baja y, por consiguiente, conseguir un efecto de desestacionalización.

El resultado de ambos conceptos da pie a la denominada capacidad de carga turística, que hace referencia a la capacidad límite que tiene una destinación para acoger a turistas, la cual si se supera podría provocar graves efectos negativos y acabar degradando su calidad y atractivo. Cardona (2012) afirma que dicha superación tiene un efecto que perjudica tanto a la población local como a los turistas. No obstante, hay que remarcar también que hay varios tipos de capacidades de carga (física, ecológica, económica y psicológica).

Finalmente, Ficapal (2015) señala que los ciudadanos que habitan en las zonas más turísticas tienden a sentir que hay un exceso de turismo, pero es necesario distinguir la capacidad de carga física, que es el volumen máximo de turistas y residentes que puede soportar un territorio, de la capacidad de carga psicológica, la cual influye a los ciudadanos a percibir mentalmente que el territorio no es capaz de acoger más turistas, aunque en realidad no sea así. Ficapal (2015) menciona también que es necesario gestionar los límites físicos y los límites que perciben los ciudadanos respecto al uso turístico del territorio.

4.4.3 Actuaciones de gestión de la conflictividad

La masificación turística y la insatisfacción de la población local han impulsado que diversas destinaciones turísticas lleven a cabo la aplicación de diferentes actuaciones para paliar las consecuencias negativas de una actividad turística que podría acabar perjudicando seriamente tanto al bienestar social de sus residentes como a la imagen de marca turística. A modo de ejemplo, se mencionarán algunas actuaciones a continuación.

En este sentido, Nueva York ha promovido la iniciativa Barrio x Barrio, una propuesta enfocada a neoyorquinos y visitantes que tiene la finalidad de redistribuir los flujos turísticos por sus cinco barrios mediante una promoción en la que cada mes se centrará en dar a conocer los diversos atractivos de cada uno.

Por otro lado, el ayuntamiento de Ámsterdam fomenta la desconcentración turística a través del abaratamiento del transporte público urbano y el ofrecimiento de incentivos a hoteleros con el fin de abrir nuevos establecimientos en zonas que no son céntricas.

En el caso de Suecia, en su afán de establecer una relación más sólida entre residentes y turistas, impulsó la campaña “Visit a Swede”. Mediante una plataforma online, se creó un espacio donde los residentes voluntarios podían recibir a los turistas y así compartir su cultura, tradiciones y experiencias con ellos. El propósito de esta iniciativa era desarrollar un intercambio cultural.

Respecto a Barcelona, que es la destinación turística la cual gira el presente trabajo, ha elaborado y ha incluido diversas actuaciones enfocadas a resolver dichas problemáticas en el Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona (2010-2015). Las finalidades eran la desconcentración del turismo masivo y el establecimiento de una relación más positiva entre residentes y turistas con el objetivo de paliar la conflictividad que con los años se ha vuelto más intensa.

Aparte de las actuaciones planteadas en el Plan, las externalidades negativas causadas por el desarrollo turístico y la actitud antagonista que muestra una parte de la población local hacia esta actividad económica transversal han dado pie a diversas actuaciones por parte del Ayuntamiento de Barcelona, Turismo de Barcelona y otros agentes turísticos que actualmente se están llevando a cabo.

La situación del modelo turístico de Barcelona; las actuaciones planteadas en el Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona (2010-2015) y las actuaciones que se están llevando a cabo actualmente se analizarán posteriormente en el cuerpo del trabajo.

A modo de conclusión, la comunicación y el branding de destinos turísticos, resaltando el city branding, son herramientas esenciales para posicionar una marca en un escenario turístico caracterizado por el dinamismo de las tendencias y que cada vez es más competitivo. Además, hay que remarcar la penetración del ámbito online en el sector turístico, donde preservar y proyectar el posicionamiento de la marca a través de la comunicación 2.0 se ha vuelto más complejo debido al poder que han adquirido los adprosumers.

Para acabar, se ha podido observar que la masificación turística y la conflictividad en la relación residente-turista no sólo son problemáticas exclusivas de Barcelona, sino que también son presentes en otras destinos internacionales. Estas problemáticas necesitan ser analizadas y comprendidas para ser gestionadas mediante acciones y mecanismos en los cuales es imprescindible la implicación de la población local.

5. CUERPO DEL TRABAJO

5.1 Análisis de la situación turística

Antes de empezar a elaborar el plan de comunicación es necesario realizar previamente un análisis general de la situación del modelo turístico de Barcelona para comprender con más profundidad las problemáticas y externalidades negativas que genera el turismo en la destinación y, al mismo tiempo, los mecanismos que se han planteado para solventarlas. En adición, también es imprescindible realizar un análisis de la comunicación turística que está llevando a cabo la ciudad condal para conocer los mecanismos de promoción y la imagen turística que se intenta comunicar.

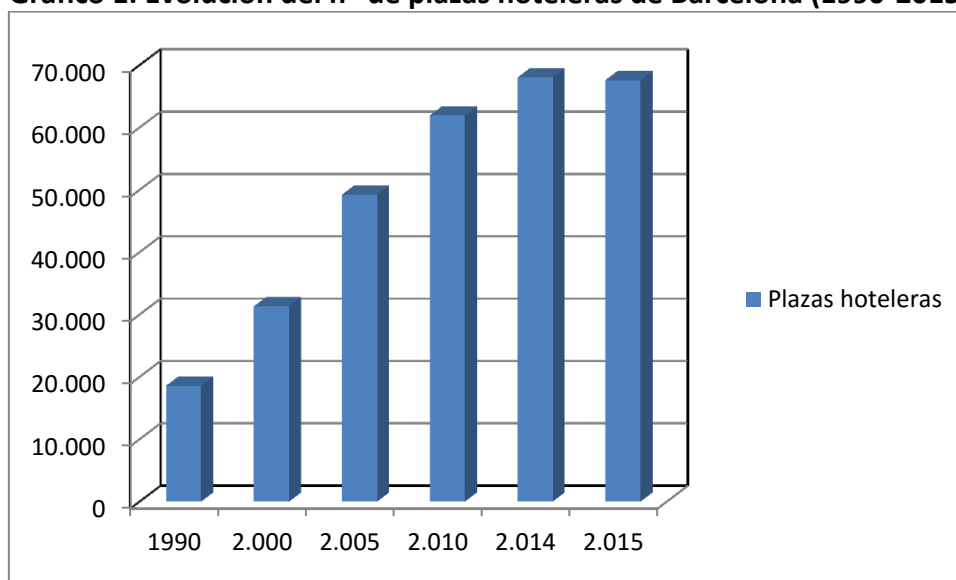
A continuación, se procederá a realizar dicho análisis con la finalidad de obtener una visión más clara de la situación turística actual y de las actuaciones que hay que emprender para corregir dichas problemáticas.

5.1.1 Situación actual del modelo turístico

El modelo turístico de Barcelona, a pesar de contar con una oferta de productos turísticos muy completa y diversa, hoy en día se caracteriza por una masificación turística concentrada en unos puntos muy concretos de la ciudad condal que actualmente ha dado lugar a una relación de amor y odio entre los residentes y los turistas.

Según el informe sobre la actividad turística realizado por el Ayuntamiento de Barcelona (2016), en el 2015 la destinación registró en 8.303.649 el número de turistas que visitó la ciudad y en 17.656.329 el número de pernoctaciones en alojamientos hoteleros.

Gráfico 1: Evolución del nº de plazas hoteleras de Barcelona (1990-2015)



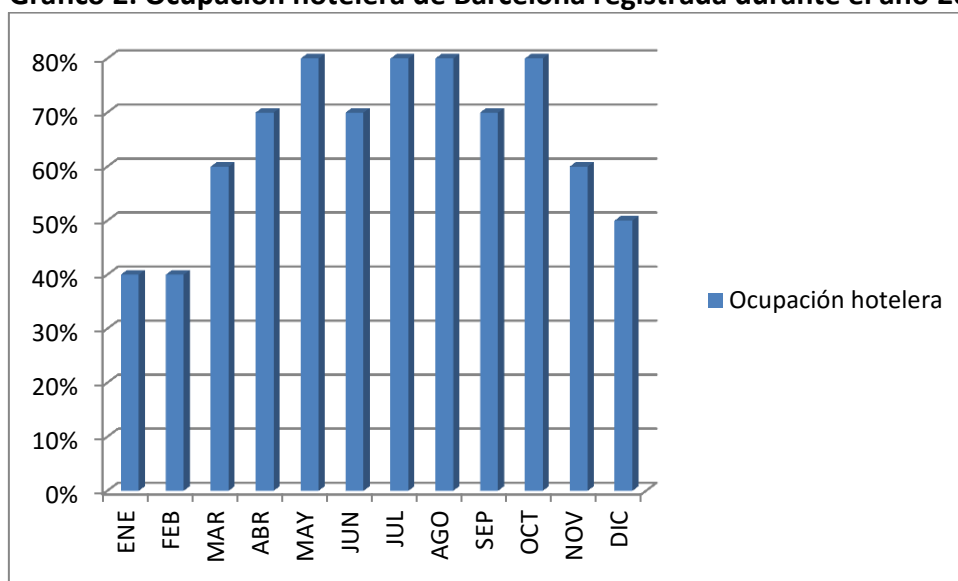
Fuente: elaboración propia a partir de estadísticas del Gremio Hotelero (2016)

En adición, Barcelona cuenta con una excelente planta hotelera. Si se analiza la evolución de la oferta hotelera, se puede observar un crecimiento ascendente en el número de plazas hoteleras, una cifra que se aproxima a las 70.000 plazas.

Respecto a la distribución de dicha oferta hotelera, según el informe de la actividad turística (2016), actualmente la mayor parte de las plazas hoteleras se concentran en tres distritos principales: Ciutat Vella (17.957 plazas), l'Eixample (18.463 plazas) y Sant Martí (11.460 plazas).

Por otro lado, si se analiza la estacionalidad en base al porcentaje de ocupación hotelera, se puede observar que en 2015 durante los meses estivales es cuando hay más ocupación, pero prácticamente durante todo el año se registra un porcentaje muy positivo.

Gráfico 2: Ocupación hotelera de Barcelona registrada durante el año 2015



Fuente: elaboración propia a partir de estadísticas del Gremio Hotelero (2016)

Por otra parte, respecto al perfil del turista que visita Barcelona, el mismo informe muestra que la mayor parte de los turistas son de procedencia extranjera. Los principales mercados emisores extranjeros son EE.UU, Reino Unido, Francia, Alemania e Italia. En adición, el informe también muestra una cifra de repeticiones muy positiva debido a que el 46,8% de los turistas visitó la destinación catalana 3 o más veces.

En sólo 25 años, Barcelona ha conseguido situarse en una posición privilegiada dentro del marco global de los destinos turísticos. Este cambio repentino, del anonimato a proclamarse una destinación turística de referencia a nivel internacional, ha generado ciertos desequilibrios en el modelo de ciudad.

Según Donaire (2015), su éxito se debe a la internacionalización de ciertos iconos, ubicados en el periodo histórico que abarca de finales del siglo XIX hasta comienzo del siglo XX, y también en el recalco de la figura de Antoni Gaudí. El éxito turístico, propulsado por unas excelentes actuaciones de comunicación y promoción exterior, ha dibujado una línea imaginaria que ha dividido la ciudad en dos ámbitos. Uno de ellos, caracterizado por

una concentración excesiva de la actividad turística, mientras que el otro se mantiene situado al margen, prácticamente desapercibido para la mirada turística. Además, esta excesiva masificación turística ha dado pie a la aparición de efectos negativos en la trama urbana y en las relaciones sociales.

Sin embargo, Donaire (2015) señala que la definición y el análisis de un modelo turístico, en el caso de Barcelona, son procesos muy complejos porque se trata de un espacio metropolitano, y como tal, abarca una diversidad de productos turísticos, que no están relacionados entre sí, y al mismo tiempo también agrupa un conjunto de consumidores turísticos que tienen diversas motivaciones, entre las cuales se puede observar que incluso algunas ni siquiera tienen un claro componente turístico.

Donaire (2015) afirma también que el espacio metropolitano es un sistema abierto y complejo en el que coexiste una interconexión entre los procesos turísticos, los económicos y los sociales, y por tanto, el impacto turístico acaba afectando a las demás variables que configuran el modelo de ciudad.

Respecto a la relación entre residentes y turistas, hay que subrayar que Barcelona es un paisaje urbano en el que se recrea el post-turismo, un nuevo escenario donde la línea que separa a los turistas de los residentes, como la que divide los escenarios turísticos de los urbanos, es cada vez más difusa (Quagliari y Russo, 2010). En este escenario metropolitano, que tanto caracteriza a la ciudad condal, los flujos turísticos muestran una tendencia cada vez mayor a la penetración del ámbito cotidiano de los residentes.

Por otra parte, la gradual evanescencia de esta clásica dualidad ha redibujado el panorama turístico de las ciudades contemporáneas, originando la definición de nuevas tipologías de usuarios urbanos. Una de las tipologías que destacan Quagliari y Russo (2010), por su emergencia en la ciudad de Barcelona, es la figura del post-bohemio, un usuario urbano que se podría definir como un híbrido entre turista y residente.

El post-bohemio se caracteriza por tener una ínfima vinculación territorial y un alto componente de movilidad. Estos factores en su conjunto propician el hecho de que su estancia en los destinos urbanos tenga una duración de semanas, o incluso meses. Además, tienen una tendencia a prescindir de los servicios turísticos, ya que tienen preferencia por personalizar su propia experiencia urbana centrando su mirada turística en los espacios públicos heterogéneos y cotidianos que desprenden autenticidad.

Como consecuencia, la relación entre los residentes y los post-bohemios podría tener un componente de conflictividad. Según Quagliari y Russo (2010), la convivencia conjunta bajo el mismo marco de cotidianidad urbana podría trascender en una cierta competitividad por la utilización del espacio público. Este hecho podría explicar en parte las actuales problemáticas turísticas que hacen peligrar la cohesión social.

No obstante, a pesar de que la valoración de los impactos del turismo es un proceso de extrema complejidad debido a su carácter de transversalidad, posteriormente se realizará un análisis general de aquellos efectos más significativos que surgen del desarrollo turístico en la ciudad.

Actualmente, la conglomeración turística ha generado grandes beneficios económicos al sector turístico (incremento del PIB, creación de puestos de trabajo, atracción de inversiones, etc.) pero, al mismo tiempo, también ha generado ciertos impactos negativos y una tensión en la relación entre los residentes, que habitan en estas zonas turísticas aglomeradas, y los turistas.

La crispación generada por la interacción ha afectado al nivel de calidad de vida de dichos residentes a causa de la irritación, el ruido y la congestión que caracteriza la masificación turística. Según Colau, actual alcaldesa de Barcelona, la saturación de hoteles y apartamentos turísticos en el centro histórico de la ciudad es un hecho que determina que el turismo ha excedido los límites (Hosteltur, 2015).

Por otro lado, la alcaldesa añade que esta situación también afecta a la experiencia del turista. Según Colau, el número de turistas decepcionados cada vez es mayor debido a la conversión del centro de la ciudad en un parque temático enfocado al uso turístico. Una visión muy alejada de la autenticidad y la unicidad de la Barcelona que los turistas esperan experimentar a la hora de visitarla (Hosteltur, 2015).

Para contrarrestar la presión turística, Colau impulsó en 2015 la propuesta de establecer una moratoria de hoteles con el fin de limitar la oferta hotelera. Sin embargo, Donaire señala que una combinación entre una oferta hotelera limitada y un elevado crecimiento de la demanda, causaría un incremento de los precios, y como consecuencia, podría derivar probablemente en la provocación de un efecto de degradación progresiva en la calidad (Hosteltur, 2015).

Dejando de lado la oferta hotelera, también hay que remarcar el incremento de viviendas de uso vacacional sin licencia, debido a la consolidación de empresas como Airbnb o Homeaway, entre otras, que operan bajo el marco de la economía colaborativa y que han penetrado de forma agresiva dentro del sector de los alojamientos turísticos.

Es necesario destacar también la importante presencia que tiene Airbnb en Barcelona. Actualmente, según un informe de inAtlas (2015), esta plataforma intermediaria dispone de una oferta de más de 22.000 viviendas turísticas, que también se podría traducir en una cifra de aproximadamente 85.000 plazas. Según Arias (2015), Airbnb concentra el 60% de su oferta en los distritos de Ciutat Vella y l'Eixample, zonas donde también se concentra la mayor parte de la planta hotelera.

Arias (2015) considera también que otra de las causas que ha provocado la masificación turística es la ausencia de polos turísticos atractivos capaces de competir con nodos tan magnéticos como la Sagrada Familia o el Park Güell, por ejemplo. Esto, sumado a la gran concentración de la oferta de alojamientos turísticos en un mismo espacio limitado es lo que dificulta el proceso de descongestión turística, añade el autor.

Por otro lado, otro de los motivos que intensifican la masificación turística podría ser el alto número de excursionistas que absorbe la ciudad anualmente proveniente de las regiones colindantes (Costa Brava, por ejemplo). No obstante, en este grupo de visitantes

que no pernoctan, se puede resaltar el segmento de pasajeros de cruceros que desembarcan en la ciudad y causa una aglomeración temporal (Hosteltur, 2015).

Barcelona, que en 2014 registró la cifra de 2,3 millones de pasajeros de cruceros, es la cuarta destinación del mundo en cifras de acogida de este tipo de visitantes. Según el informe sobre la actividad turística realizado por el Ayuntamiento de Barcelona (2016), el 62,2% de los pasajeros de cruceros que desembarcan en el Port Vell permanece en la ciudad una media de 4,3 horas.

5.1.2 Impactos negativos del turismo

Aparte de las problemáticas generadas por la concentración turística, que se pueden observar a simple vista, como son la gran congestión de turistas y la complicada movilidad en determinados espacios turísticos, también hay que destacar aquellas vinculadas al incivismo, a la explotación turística desmesurada y a la expulsión de los residentes de sus propios barrios a través de la gentrificación turística.

En verano, el barrio de la Barceloneta se convierte en el principal escenario en el que se desarrolla el denominado turismo low-cost, que se caracteriza por ser un turismo de borrachera que causa grandes molestias a los residentes de la zona. Además, dichos residentes señalan que el problema radica en la amplia oferta de apartamentos turísticos sin licencia, que se ubican en esta zona emblemática de Barcelona, y que favorece la aparición de esta tipología de turismo negativa.

Por otro lado, la exhaustiva adaptación de un espacio público para transformarlo en un espacio enfocado excesivamente al turismo es otro problema que se puede observar en las zonas colindantes de la Sagrada Familia. En este espacio emblemático, los residentes experimentan el efecto depredador que causa el turismo en sus vidas cotidianas. La explotación turística de esta simbólica obra arquitectónica de Gaudí ha desencadenado una serie de efectos negativos considerables.

La Asociación de Vecinos y Vecinas Sagrada Familia puntualiza que la invasión del espacio público, la reducción de la movilidad causada por la desmesurada circulación de autocares turísticos y las constantes aperturas de tiendas de souvenirs y terrazas alrededor del nodo emblemático son algunas de las principales afectaciones que sufren los residentes (Infotur Barcelona, 2016).

Sin embargo, el turismo masivo no sólo genera un impacto negativo en ciertos aspectos como la convivencia y la calidad de vida, sino también lo genera en el aspecto socioeconómico. La presión turística provoca un encarecimiento de las viviendas ubicadas en zonas de gran interés turístico, como también una expulsión progresiva de los residentes y establecimientos comerciales tradicionales.

Según Exceltur (2015), el incremento de viviendas turísticas, comercializadas a través de portales P2P, ha provocado un cambio transcendental en el tejido social de Ciutat Vella. Según el estudio, durante el periodo abarcado entre 2012 y 2014, el precio de venta de las viviendas ubicadas en este distrito barcelonés, que es el principal foco de la masificación

turística, ha incrementado un 24,5%. Por consiguiente, dicho incremento en los precios ha forzado la reducción del 3,6% de la población residente.

Por otra parte, otro efecto negativo del turismo masivo que hay que destacar es la turismofobia. Este fenómeno, que implica una clara tendencia al rechazo del turismo, es una percepción negativa sobre el turismo que percibe el 13% de la población local barcelonesa (Hosteltur, 2015). La turismofobia, que ha sido catalizada por la intensa presión turística y sus efectos negativos, ha incentivado la implicación de la población local para intentar buscar una solución a las diversas problemáticas que acarrea el turismo masivo.

En un principio, esto se puede observar en las diversas protestas vecinales celebradas en los últimos años por el conjunto de residentes que habitan en los principales focos turísticos de Barcelona, a través de las asociaciones de vecinos, y otros grupos que reivindican la creación de un modelo turístico más sostenible.

El descontento mostrado por la población local y su movilización colectiva, a raíz del desarrollo desmesurado del turismo masivo, ha impulsado diversas actuaciones por parte del Ayuntamiento de Barcelona que tienen la función de crear un nuevo escenario en el que se fomente la implicación y participación de la población local en el desarrollo colectivo de una transformación positiva del modelo turístico de Barcelona.

5.1.3 Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona (2010-2015)

La relación entre turismo y ciudad, la descongestión de los principales epicentros turísticos y la gestión eficiente del modelo turístico son los principales retos a los que se tiene que afrontar la destinación catalana.

Por este motivo, en el año 2010 se elaboró el Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona (2010-2015), una iniciativa cuyos dos principales objetivos son: favorecer una mejoría en la actividad turística y definir un mejor encaje entre turismo y ciudad, ya que no hay que comprender el turismo como un fenómeno independiente, sino como un fenómeno transversal que tiene implicaciones en otras vertientes, como las socioculturales o las territoriales, que configuran el modelo de ciudad.

Para lograr ambos objetivos, se definieron unas líneas generales que se estructuran en los siguientes cuatro ejes esenciales: la determinación de los impactos turísticos generados en la ciudad, la reflexión sobre el modelo turístico, la definición de un crecimiento sostenible del desarrollo turístico y la implicación de los ciudadanos en la construcción del proyecto turístico de la ciudad.

A pesar de que el horizonte se sitúa en el año 2015, en el Plan ya se propuso una visión de futuro que reflejaba el modelo turístico que se deseaba consolidar en el 2020. En un futuro próximo, se espera que el modelo turístico se base en tres principios claves: la coherencia entre modelo turístico y modelo de ciudad; el equilibrio y la sinergia en la relación residente-turista y, por último, la sostenibilidad económica, social y ambiental.

5.1.3.1 Retos del modelo turístico deseado

A parte de dichos principios, también se establecieron unas características deseadas con el propósito de definir el modelo turístico del 2020. De todas las características formuladas en el Plan Estratégico, hay que destacar las siguientes:

- Integración del turismo en la vida ciudadana
- Desarrollo de las actividades turísticas con la complicidad ciudadana
- Redefinición del concepto de turista al de ciudadano temporal
- Transformación de la ciudad dando prioridad a los intereses del ciudadano
- Preservación de la mixtura territorial para evitar una tematización simple de la ciudad
- Establecimiento de los barrios como pieza clave de la ciudad

Respecto a los desafíos que afronta el modelo turístico, el Plan Estratégico de la ciudad de Barcelona (2010-2015) ha remarcado los cuatro siguientes grandes retos.

- **Desconcentración territorial de las actividades turísticas**

El desafío radica en la puesta en valor de nuevos espacios urbanos para fomentar una dispersión de la actividad turística que consiga repartir de forma más equitativa los efectos económicos y sociales, que caracterizan a dicha actividad, con el fin de disminuir la presión turística que sufren aquellas zonas más afectadas por la concentración turística.

De este modo, también se pretende revalorizar nuevos iconos y atractivos de la ciudad para intentar disminuir las saturaciones temporales que caracterizan a los iconos emblemáticos que están consolidados en el imaginario de los turistas.

Una de las herramientas claves para conseguir esta desconcentración es el otorgamiento de más protagonismo a los distintos barrios que forman la ciudad y que en un principio no poseían un claro componente turístico.

- **Nueva gobernanza en el turismo**

El continuo crecimiento turístico y la interrelación de los diversos agentes públicos y privados, que están implicados en la gestión turística, han impulsado la redefinición de una nueva gobernanza para coordinar la compleja relación entre la actividad turística y la propia ciudad.

Algunos de los desafíos residen en la multimotivacionalidad del turista que visita la ciudad y el desgaste que provoca en los recursos que configuran el entorno urbano. La nueva gobernanza tiene que comprender que el concepto clásico de turista ha evolucionado hacia el de ciudadano temporal, y como tal, tiende a compartir los mismos recursos e instalaciones que los residentes de la ciudad. Por este motivo, es necesario desarrollar una pedagogía para fomentar esta nueva concepción de la figura tradicional del turista.

Por otra parte, la reformulación de la gestión de la actividad turística tiene que poner énfasis en los efectos que provoca el turismo en el ámbito local y en el desarrollo de una

promoción íntegra de la ciudad. Para afrontar la compleja gestión del turismo, es necesaria la cooperación entre las diferentes instituciones que actúan en la ciudad.

Sin embargo, debido a la complejidad que caracteriza al fenómeno del turismo, es indispensable la difusión de información que ayude a simplificar la comprensión del turismo y al mismo tiempo facilite la toma de decisiones por parte de los agentes implicados. El reto consiste en involucrar a diversos sectores y expertos para la generación y compartición de una información creíble y estandarizada.

- **Generación de complicidad con la sociedad**

Para que haya un buen desarrollo turístico, es indispensable que haya una complicidad ciudadana. El desafío es erradicar la indiferencia, por parte de los ciudadanos, hacia la interacción con los turistas con el fin de fomentar la convivencia y la hospitalidad. Para conseguirlo, es necesario fomentar a los ciudadanos la importancia de los beneficios positivos que acarrea el turismo y también involucrarlos más en la toma de aquellas decisiones que estén vinculadas a las políticas turísticas.

- **Liderazgo y mejora competitiva**

La gran competitividad que existe actualmente entre las diferentes destinaciones se desarrolla en un marco global. A pesar de que Barcelona haya conseguido consolidarse como una destinación internacional durante los últimos años, a causa del crecimiento turístico acelerado, el éxito a largo término se basa en la sostenibilidad. Debido a esto, Barcelona tiene el reto de aprovechar el posicionamiento sólido que ha alcanzado para enfocarse más en la innovación y mejora de la profesionalización, la integración de políticas ambientales y la creación de nuevos productos.

No obstante, para ser una destinación líder, Barcelona tiene el desafío de encajar de forma dinámica el turismo en el modelo de ciudad para seguir sustentando su éxito a nivel turístico. Dicho encaje es lo que le otorgará una importante ventaja competitiva.

Para afrontar los retos mencionados, el Plan cuenta con unos programas que comprenden diversas actuaciones que están englobadas en dos ámbitos primordiales: el ámbito de turismo y ciudad y el ámbito de promoción. A continuación, se analizarán principalmente aquellas actuaciones que tengan un enfoque más directo en la masificación turística y, por consiguiente, la conflictividad entre la población local y los turistas debido a que ambos problemas están vinculados entre sí.

5.1.3.2 Actuaciones en el ámbito de turismo y ciudad

- **La Barcelona de los barrios**

La propuesta planteada consiste en la puesta en valor de los barrios y sus atractivos a través de iniciativas locales y de la creación y fomento de nuevos productos turísticos para desconcentrar la actividad turística y así convertir Barcelona en una destinación multinodal. Además, la intención también es implicar a los vecinos en el desarrollo turístico de su territorio.

Respecto a las iniciativas locales, las actuaciones que hay que señalar son: la implicación de los ejes comerciales, la restauración y los agentes locales, entre otros, en el nuevo desarrollo turístico; fomentar la creación de marcas territoriales a través de agrupaciones de profesionales; fomentar a los vecinos para utilizar los servicios turísticos y estimular la iniciativa empresarial turística.

Por otro lado, en relación con la creación de nuevos productos turísticos, las actuaciones propuestas son: la identificación de recursos turísticos, tanto tangibles como intangibles, que sean un identificador de los barrios (gastronomía, espacios naturales, patrimonio cultural, etc.); la promoción de dichos recursos atractivos a través de un enfoque turístico (difusión informativa, señalización, creación de itinerarios, etc.) que les aporte más visibilidad; el establecimiento de la figura de anfitrión del barrio, donde los vecinos se impliquen de forma voluntaria en la promoción de los productos y, por último, fomentar experiencias turísticas de barrio dirigidas a los mismos residentes de la ciudad a partir de diversos incentivos como ofertas o descuentos en los productos turísticos, por ejemplo.

La propuesta de otorgar más protagonismo a los barrios tiene tres finalidades: diversificar la experiencia de los turistas, ofrecer la oportunidad de integrar la actividad turística en los nuevos territorios e implicar a los agentes de dichos territorios en la planificación turística.

- **Nueva gobernanza**

Para establecer un espacio donde los conceptos de turismo y ciudad estén integrados y haya una cohesión social, mediante un equilibrio sostenible entre población local y visitantes, se ha previsto el desarrollo de una nueva gobernanza a partir de la integración de nuevos organismos como el Consejo de Turismo y Ciudad, la Dirección de Promoción Territorial y Turismo y, por último, la Mesa Técnica Municipal Turismo.

Respecto a la creación del Consejo de Turismo y Ciudad, este organismo, que será formado por la agrupación de múltiples miembros de los entes que forman parte del desarrollo turístico (Ayuntamiento de Barcelona, Cámara de Comercio, Turisme de Barcelona, Transportes Metropolitanos de Barcelona, etc.) tendrá una función principalmente asesora. Las actuaciones que tendrá que desarrollar este organismo son: proponer medidas para la adaptación del modelo turístico a los determinados escenarios futuros y diagnosticar si las actividades turísticas que se desarrollan se adecuan al modelo turístico deseado.

Por otro lado, creando el organismo de Dirección de Promoción Territorial y Turismo, se pretende llevar a cabo las siguientes funciones principales: realizar la planificación turística; proponer mejoras en el desarrollo y control de las actividades turísticas; minimizar los impactos turísticos negativos y ofrecer soporte técnico en materia turística a los distritos.

No obstante, a través de la constitución de la Mesa Técnica Municipal Turismo, un organismo formado por diversos técnicos expertos en diferentes áreas (urbanismo, medio ambiente, movilidad, etc.), se pretende llevar a cabo una gestión del turismo de los municipios más eficiente a través de funciones como: sugerir medidas para mejorar la

gestión turística; estudiar la evolución de la concesión de licencias o inspección en referencia a las viviendas de uso turístico y proponer medidas para anticipar los impactos, a nivel municipal, de los flujos turísticos.

- **Gobernanza y gestión de los efectos de la actividad turística en Ciutat Vella**

La propuesta tiene el objetivo de planificar y gestionar las actividades turísticas realizadas en el distrito de Ciutat Vella, caracterizado por su alta concentración turística, con el fin de minimizar los efectos negativos que provoca el turismo y también mantener la preservación y la sostenibilidad de dicho territorio.

La creación de una nueva gobernanza será una herramienta imprescindible para una gestión turística eficiente de Ciutat Vella y, con el replanteamiento de nuevos roles y la asignación de funciones, el distrito dispondrá de más autonomía a la hora de actuar sobre las políticas turísticas, vinculadas a la mejora de la oferta turística y calidad de vida de los residentes del distrito, para conseguir el encaje entre turismo y Ciutat Vella.

Para realizar una administración efectiva del turismo, se han planteado las siguientes actuaciones destacables: el establecimiento de una unidad de gestión de la centralidad, con el fin de gestionar los efectos surgidos de la actividad turística; la asignación de un técnico en turismo, una figura que servirá como nexo entre instituciones y vecinos a la hora de tratar temas turísticos; la comunicación a la ciudadanía sobre las actuaciones de mejora relacional del binomio formado por turismo y distrito; la planificación turística conjunta entre sector público y privado y, para acabar, afrontar de forma integral la actividad turística (urbanismo, economía, cultura, etc.).

Por otro lado, las actuaciones propuestas para la gestión de los efectos negativos causados por el turismo, en relación al uso de los espacios públicos, son las siguientes: la gestión de los espacios públicos más transcurridos (establecimiento de visitas por horarios o reservas anticipadas); la creación de campañas divulgativas para fomentar el civismo y la minoración de los ruidos; la gestión de los flujos turísticos provenientes de cruceros, previniendo horarios de desembarque y potenciando el transporte público en la zona portuaria, y el control de eventos realizados en el espacio público del distrito (celebraciones deportivas o festividades).

No obstante, desde la perspectiva de la movilidad, las actuaciones planteadas para no perjudicar la experiencia turística y la calidad de vida de los residentes son: fomentar la circulación de los visitantes a pie o en bicicleta por los determinados itinerarios o carriles establecidos en el distrito; la restricción de la circulación de los autobuses turísticos dentro del distrito y promover el uso del transporte público por parte de los visitantes.

- **Delimitación de los usos turísticos de Ciutat Vella**

La delimitación de los usos turísticos se planteó realizar con la aplicación del Plan de Usos 2010 con el fin de ordenar y controlar el desarrollo de aquellas actividades turísticas vinculadas principalmente a la planta hotelera y a las viviendas de uso turístico, ya que su presencia es muy significativa en este distrito en concreto. Además, el considerable

incremento de las viviendas de uso turístico en Ciutat Vella y la falta de regulación han provocado ciertas molestias a los vecinos de la zona que afectan a su convivencia.

El Plan de Usos 2010 tiene por objetivo establecer un punto de equilibrio entre el uso residencial y el uso turístico mediante la optimización de la calidad de los establecimientos que se ubiquen y desarrollen actividades económicas en Ciutat Vella. En adición, las actuaciones que engloba dicho Plan tienen el propósito de mejorar la relación entre turista y residente y, al mismo tiempo, mejorar también la relación entre actividades turísticas y entorno urbano.

En referencia a la actividad hotelera, las medidas que se han planteado se basan en la restricción del establecimiento de nuevos hoteles en el interior del distrito y el impedimento de la ampliación del número de plazas de los hoteles ya existentes. Por otro lado, las medidas establecidas sobre las viviendas de uso turístico se basan en la agrupación obligatoria de dichas viviendas en edificios cuyo uso sea exclusivamente turístico con el fin de evitar afectar de forma negativa la convivencia de los vecinos y también de limitar la dispersión indiscriminada de esta tipología de alojamiento turístico.

- **Nuevos atractivos turísticos en Ciutat Vella**

Ciutat Vella se caracteriza por disponer de una alta concentración de recursos turísticos que tienen una gran capacidad de atracción. Los lugares turísticos más emblemáticos que hay que destacar son la Rambla, la Barceloneta, el Barrio Gótico o el Raval. Dichas zonas concentran gran parte de los flujos turísticos que visitan la ciudad.

Sin embargo, esta propuesta tiene la finalidad de ampliar el círculo, donde se desarrollan las actividades turísticas de forma concéntrica, mediante el reforzamiento de nuevos atractivos turísticos que se ubican en el perímetro de Ciutat Vella. De este modo, lo que se pretende es minimizar los desequilibrios del uso turístico en el territorio dispersando la demanda y expandiendo la oferta turística hacia el perímetro del distrito, que es donde hay menos concentración turística.

La creación del Centro Cultural del Born, el Parque de la Ciudadela, la recuperación del Paseo Marítimo o la revitalización de la avenida del Paral·lel, para convertirla en un eje cultural y lúdico son ejemplos de atractivos que incentivan la descongestión de las zonas más conglomeradas del distrito y, así mismo, ofrecen nuevas oportunidades de ocio a los visitantes.

- **Espacios de reflexión y debate sobre el turismo**

Esta iniciativa pretende crear un espacio que integre a la población local y los agentes que están implicados en las actividades turísticas con el fin de establecer un diálogo que permita debatir sobre el desarrollo turístico y resolver los diversos conflictos que genera en la ciudad. Además, el propósito de la creación de este espacio es fomentar una participación más activa por parte de los residentes.

Para crear dicho espacio de reflexión, se han desarrollado actuaciones como las reuniones periódicas por parte de la Comisión Turismo a Ciutat Vella, una agrupación formada por

asociaciones de vecinos, instituciones y empresas turísticas para debatir sobre problemas de carácter turístico. En adición, también se pretende crear otro espacio permanente dirigido a los vecinos de dicho distrito para fomentar la canalización de preocupaciones, propuestas o ideas vinculadas al turismo.

- **Nuevas centralidades urbanas y equipamientos**

El objetivo principal de esta propuesta es desarrollar una desconcentración turística a través de la potenciación de nuevos espacios que pueden convertirse en significativos focos de atracción de flujos turísticos.

En este sentido, las actuaciones que han sido pensadas para dilatar los límites de las actividades turísticas tienen que pasar por reformular los trazados del mapa turístico de Barcelona otorgando más protagonismo a espacios alternativos o equipamientos culturales que, por el momento, escapaban de la mirada turística.

Las nuevas centralidades urbanas y equipamientos culturales que se pretenden poner en valor con el propósito de reducir la presión turística de los iconos turísticos tradicionales y ampliar la oferta cultural y de ocio son: el parque de Montjuïc, el parque de Collserola, el Hospital de Sant Pau, la Plaza de las Glorias y el Fòrum, entre otros.

- **Acercar el turismo a la ciudadanía**

El objetivo principal de esta propuesta es la de fomentar a los ciudadanos una mayor comprensión del fenómeno turístico y también generar conciencia sobre sus múltiples efectos, tanto positivos como negativos. Las actuaciones que se plantean para llevar a cabo este objetivo tienen que tender a crear un espacio de sensibilización sobre el turismo donde se fomente la importancia del ciudadano como figura clave para el buen desarrollo turístico de Barcelona.

El establecimiento de dicho espacio se fundamenta sobre la creación de la Exposición Turismo y Ciudad, lugar donde se pretende fomentar la comprensión y la reflexión sobre el turismo desde diferentes perspectivas e involucrando tanto a la población local como a los visitantes de una forma interactiva y lúdica. Otra de las actuaciones para generar la sensibilización, es la creación de continuos seminarios y debates con el fin de reflexionar sobre la relevancia del turismo para la ciudad.

Por otro lado, se han planteado otras actuaciones para fomentar la participación activa en el marco de las actividades turísticas. De este modo, se ha pretendido también estimular a los residentes para que experimenten dichas actividades turísticas en su propia ciudad. Por este motivo, se han creado experiencias turísticas enfocadas principalmente a los ciudadanos.

Respecto al uso turístico por parte de la ciudadanía, se pueden señalar las siguientes actuaciones: fomentar los itinerarios a pie, visitas a museos o la utilización del Bus Turístico; la creación de la Semana del turismo para promover actividades turísticas que son incentivadas por diversos descuentos y, finalmente, la creación de concursos de fotografía

turística, que tiene la intención de que los ciudadanos observen su propia ciudad desde la perspectiva de los turistas.

Por otra parte, también se han establecido actuaciones para fomentar el turismo en las escuelas, implementando esta materia en los planes de estudio mediante créditos de síntesis, con el fin de que la población más joven se familiarice con este fenómeno transversal.

Para potenciar la difusión de la sensibilización sobre el turismo, también se pretende involucrar a los medios de comunicación. Aprovechando su alto nivel de repercusión e influencia que ejercen en la sociedad, se intentará integrar la temática del turismo a través de reportajes, artículos de prensa o series de ficción, entre otros, con la finalidad de generar información y concienciación sobre su importancia.

Para finalizar, el hecho de que los ciudadanos adquieran un conocimiento más profundo sobre el turismo, permitirá mitigar, en parte, el sentimiento de rechazo que sienten hacia el desarrollo de las actividades turísticas.

- **Sensibilización de los visitantes**

Para generar una convivencia basada en el civismo y la armonía, es necesario también sensibilizar a los visitantes sobre los derechos y deberes que asume en calidad de ciudadano temporal. Por esta razón, se ha propuesto la creación y difusión de la Carta de Derechos y Deberes del Visitante, un documento que pretende dar la bienvenida a los visitantes e informar sobre los hábitos y las normas de comportamiento respetuoso que tienen que llevar a cabo durante su estancia en la ciudad.

Por otra parte, el Ayuntamiento de Barcelona pretende sensibilizar a los visitantes mediante la divulgación de folletos informativos para dar a conocer la normativa de convivencia a la ciudad. Estas propuestas de sensibilización pretenden apostar por un modelo de turismo inclusivo, donde población local y visitantes utilicen el mismo espacio sin generar conflictos negativos que repercuten en la calidad de la destinación turística.

- **Gestión de espacios turísticos**

Esta propuesta de gestión pretende minimizar los impactos negativos que genera el uso intensivo de las diversas actividades turísticas sobre el entorno urbano. Dicho uso, provoca unos desequilibrios en el territorio debido a la gran carga turística que el entorno tiene que soportar, dando pie a saturaciones temporales en ciertos atractivos, malestar por parte de la población local y disminución de la calidad de las experiencias turísticas por parte de los visitantes.

Los espacios públicos y equipamientos culturales principales a los que se aplicarán las correspondientes medidas de gestión son: La Rambla, el Museo Picasso, el Park Güell y la Sagrada Familia. Estos espacios se caracterizan por atraer a un gran número de flujos de visitantes.

Por consiguiente, se propone la creación de un Plan de gestión de visitantes para regular los espacios turísticos teniendo en cuenta variables como la capacidad de carga de los atractivos, las franjas horarias de visita o la accesibilidad. La finalidad es limitar la oferta turística o incluso restringirla si se llegara a dar el caso de que se supera la capacidad de carga del espacio turístico.

Respecto a la gestión de la Rambla, uno de los puntos turísticos más saturados de la ciudad, se han propuesto medidas como la creación de la Mesa Técnica Interdepartamental de la Rambla, un mecanismo que pretende mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen en dicho espacio, la movilidad de los viandantes y también establecer un equilibrio entre el uso ocioso y la actividad económica que se realizan en este entorno turístico.

Por otra parte, también se han planteado ciertas actuaciones para gestionar el Museo Picasso, uno de los más visitados de Barcelona, como fomentar las reservas online anticipadas o establecer un nuevo acceso a través de la Plaza Sabartés, mediante la construcción de un nuevo edificio que complementará los servicios del museo con la intención de reducir la presión turística que sufre la calle Montcada, que es el acceso principal del equipamiento cultural.

Respecto a la gestión del Park Güell, se ha previsto la creación de un Plan Integral de Actuaciones que acogerá las siguientes medidas: ordenar los flujos turísticos; facilitar la accesibilidad, mediante la mejora de la movilidad de los visitantes y de las señalizaciones interiores; incluir puntos de información y conservar el patrimonio arquitectónico y natural.

Por último, es imprescindible mencionar las actuaciones que se han propuesto para gestionar la congestión turística que caracteriza al entorno próximo de la Sagrada Familia, icono turístico por excelencia de la ciudad. Algunas de las actuaciones previstas que hay que destacar son: mejorar los procesos de reservas anticipadas y el control del aforo; implementar medidas de gestión del aparcamiento de autocares turísticos y del tránsito viario, sobre todo en las calles colindantes del nodo turístico, con el fin de beneficiar la circulación de los viandantes y, finalmente, minimizar las molestias de la ocupación del espacio público.

- **Movilidad turística**

La movilidad es una variable crítica que está directamente vinculada a la masificación turística y, como consecuencia, puede desembocar en una conflictividad a raíz de la desmesurada interacción entre población local y visitantes en un mismo espacio reducido. Las principales consecuencias negativas que puede provocar la intensa movilidad turística son: una alta concentración de autocares turísticos en espacios reducidos, como por ejemplo en la Sagrada Familia o en Plaza Cataluña, y congestiones puntuales de viandantes en zonas de gran afluencia como la Ciutat Vella o l'Eixample.

Con el fin de intentar minimizar dichas consecuencias negativas, se han planteado las siguientes actuaciones: establecer un sistema de seguimiento de movilidad turística para conocer el comportamiento in situ de los visitantes; reforzar las líneas urbanas de

transporte público, vinculadas estrechamente a los atractivos turísticos, en verano y fines de semana; realizar una adaptación idiomática de la información de la señalización de las paradas de autobuses y metro ubicadas en zonas céntricas o próximas a atractivos turísticos; establecer nuevas zonas de aparcamiento de autocares turísticos y, por último, replantear el modelo de visitas organizadas.

5.1.3.3 Actuaciones en el ámbito de promoción

- **Estrategias generales de promoción**

Las claves de las estrategias de promoción propuestas son, por una parte, unir información y promoción y, por otra, basar las actuaciones bajo la premisa de que los visitantes sean considerados ciudadanos temporales mientras que los ciudadanos sean considerados visitantes permanentes de su propia ciudad. Seguidamente, se expondrán las estrategias planteadas:

- Construir una identidad de marca unificada de Barcelona poniendo énfasis en aquellos valores que tanto los ciudadanos como los visitantes consideran que resaltan su atractivo y singularidad. Por este motivo, se tiene que llevar a cabo una involucración conjunta, por parte de múltiples agentes turísticos, en el uso de la marca.
- Integrar a los ciudadanos, como público objetivo, en las estrategias de promoción y comunicarles la premisa anterior (visitantes = ciudadanos temporales y ciudadanos = visitantes permanentes). Las acciones se basarán en incitar a los ciudadanos para que se involucren de forma activa en el consumo de productos turísticos y, contrariamente, fomentar a los visitantes para que experimenten Barcelona desde la perspectiva del ciudadano.
- Consolidar vínculos positivos con los visitantes para establecer una relación a largo término, que pueda potenciar la repetición de los visitantes, mediante el uso de herramientas de CRM para fortalecer un contacto que podría favorecer a la constitución de una demanda más fidelizada.
- Realizar una pedagogía sobre el turismo a través de la promoción del turismo interno y de facilitar una comprensión más clara a los ciudadanos sobre el concepto de turista. El objetivo es neutralizar las campañas de prensa basadas en una difusión de los impactos turísticos negativos para evitar fomentar a los ciudadanos el sentimiento de rechazo hacia los visitantes y así no generar una considerable pérdida de la hospitalidad.
- Promocionar nuevas zonas en toda la destinación para promover el desarrollo de experiencias alternativas en lugares que, en un principio, no se caracterizan por tener un componente altamente turístico. Las acciones se basarán en impulsar la visibilidad de ciertos lugares de los barrios para fomentar su descubrimiento.

- **Estrategias de e-marketing**

Las estrategias de e-marketing tendrán que desarrollar una relación más sólida con los visitantes a lo largo de todo su proceso de viaje a través de la utilización de internet. El portal turístico será la pieza clave para el desarrollo de las diversas actuaciones online. A continuación, se presentarán las estrategias planteadas:

- Comunicar la esencia polifacética de la marca de Barcelona y realizar su personalización para adaptarla a los diversos segmentos de mercado con la finalidad de construir una identidad online, a través de medios audiovisuales, en consonancia con los valores principales de la destinación. Para llevar a cabo la consolidación de la marca en el ámbito online, se crearán comunidades virtuales, donde los ciudadanos, visitantes y profesionales turísticos podrán contribuir a la construcción de marca. Además, también se crearán expectativas, mediante la proyección de diversas imágenes genuinas de la destinación, que se adaptarán a los respectivos segmentos de mercado.
- Mantener contenidos de calidad e información relevantes sobre la destinación que se adecuen a los intereses de los diversos públicos objetivos mediante la constitución de alianzas estratégicas de profesionales turísticos.
- Promover la difusión e intercambio de contenidos generados principalmente por los usuarios y establecer una presencia de la marca en las diferentes redes sociales (Facebook, Twitter, etc.) con el fin de adaptarse al nuevo escenario impulsado por el fenómeno web 2.0. En adición, también se fomentará la utilización de elementos como TripAdvisor, widgets o mapas interactivos.
- Utilizar la información estratégica de los visitantes, acumulada a partir del CRM, con el propósito de comprender mejor a los segmentos de mercado y así poder desarrollar estrategias de promoción más afines a sus intereses y también crear productos turísticos adecuados a sus diversas necesidades o motivaciones.
- Establecer una única página web de promoción de la marca turística de Barcelona para proyectar una identidad de la destinación coherente a través de la coordinación de las entidades implicadas en la construcción de dicha marca turística.

- **Creación de un nuevo portal turístico**

Los principales portales web que tienen la función de promocionar la marca turística de la ciudad son el del Ayuntamiento de Barcelona, que promociona Barcelona en su totalidad, y el de Turisme de Barcelona, orientado primordialmente a la venta de productos turísticos. No obstante, también hay que tener en cuenta el de la Diputación de Barcelona y otros organismos privados.

La actuación planteada es la de unificar estos dos principales portales en un único portal turístico y así unir las fortalezas que ofrece el portal del Ayuntamiento de Barcelona (fácil navegación, información práctica de la ciudad, elementos audiovisuales atractivos, etc.) y

las de Turisme de Barcelona (función de reservas online, amplia información sobre productos turísticos, calendario de eventos temáticos, etc.) con la finalidad de crear un nuevo espacio digital más eficiente que consiga atraer a los visitantes y al mismo incitar a la población local a actuar como turistas en su propia ciudad.

- **Propuestas de campañas de promoción**

La campaña de promoción “Soy turista, soy ciudadano” pretende paliar los estereotipos de la figura clásica de turista y mostrar que los visitantes cada vez más tienden a vivir la ciudad del mismo modo que lo hace la población local. En adición, también se fomentará a los ciudadanos a redescubrir la ciudad desde una perspectiva turística. Por otro lado, la campaña también procurará proyectar una imagen de Barcelona basada en la premisa de ciudad polifacética que ofrece múltiples experiencias diferentes.

La acción de promoción prevista es la implicación tanto de personajes célebres, que se autodefinen como turistas, como personajes anónimos que expondrán su punto de vista sobre el turismo en la ciudad. Dicha campaña se potenciará a través de las redes sociales y fomentará la participación de la audiencia para que compartan su visión personal sobre Barcelona y que expliquen porque se consideran turistas.

Por otro lado, “La Barcelona desconocida” tiene el propósito de fomentar el descubrimiento de nuevas zonas como alternativa a las que comprenden las principales atracciones turísticas para potenciar la visibilidad de algunos rincones desconocidos de los barrios. Para llevar a cabo dicha campaña, se prevé utilizar a residentes de dichas zonas para que expliquen lo que más les gusta visitar o hacer en su ciudad y también para que compartan su opinión personal sobre lo que les cautiva de Barcelona.

Finalmente, “Historias de Barcelona” pretende incitar a la población local y a los visitantes a que compartan su historia personal sobre sus vivencias y experiencias positivas en la ciudad.

- **Embajadores y amigos de Barcelona**

Esta actuación se basa en la creación de una comunidad virtual que incluya a personas, que residan en Barcelona o en el exterior, para que ejerzan como prescriptores de la marca turística de la ciudad. Los prescriptores turísticos se dividirán en dos categorías: embajadores y amigos de Barcelona.

Por una parte, los embajadores principalmente se caracterizan por ser nativos de Barcelona y tienen la función de promover la imagen turística dando a conocer y difundiendo la cultura, los valores y los atractivos que singularizan a la ciudad.

Sin embargo, dentro de esta categoría se establecen tres tipos de embajadores. En primer lugar, el embajador universal, que se considera una persona que tiene un prestigio universal en un determinado ámbito (Ferran Adrià, por ejemplo). Seguidamente, el embajador líder, una persona que reside en el exterior y que destaca a nivel profesional (Pau Gasol, por ejemplo). Por último, el embajador anónimo se trata de un nativo que vive en el exterior.

Por otra parte, los amigos de Barcelona se caracterizan por tener una vinculación emocional con la destinación pero no residen en ella. Sus funciones principales serían compartir la experiencia positiva que han vivido en la ciudad, promover la imagen turística y establecer relaciones entre Barcelona y el lugar donde habitan.

En esta categoría también se observan dos tipologías. Por una parte, los amigos universales, personajes célebres que han demostrado públicamente su vinculación emocional hacia Barcelona (Woody Allen, por ejemplo). Por otra, los amigos anónimos, personas que mantienen un vínculo familiar, profesional u ocioso y que sienten una gran afección por la ciudad.

5.1.4 Retos futuros del modelo turístico

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los retos principales que actualmente afronta el modelo turístico de Barcelona es la conflictividad entre los residentes y los turistas por la utilización del mismo espacio.

La gestión de la desbordada oferta de alojamientos turísticos, que es uno de los factores que ha tensado la relación entre residente y turista, es también un arduo reto para la destinación turística. Debido a esto, en 2015 el Ayuntamiento de Barcelona comenzó a elaborar el Plan Especial Urbanístico de Alojamientos Turísticos (PEUAT), un marco normativo que tiene la función de regular la gestión de los diferentes tipos de alojamientos, desde hoteles hasta viviendas de uso turístico, con la finalidad de ordenar el modelo turístico de la ciudad. Además, la participación de los ciudadanos en la elaboración de las bases del Plan, que actualmente sigue en progreso, es una pieza clave.

Actualmente, a pesar de los esfuerzos realizados en el Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona (2010-2015), el modelo turístico sigue generando conflictos en los epicentros turísticos de la ciudad y sigue siendo necesaria una reformulación de su gestión. En consecuencia, el Ayuntamiento de Barcelona ha previsto la elaboración de un nuevo Plan Estratégico de Turismo de Barcelona (2015-2020).

En relación con el futuro Plan Estratégico, que tiene el horizonte fijado en el 2020, las bases de su elaboración han sido fijadas por el Pacto Local. Dichas bases han sido fruto de un proceso de reflexión ciudadana y diálogo cuya finalidad es garantizar el equilibrio de la vida cotidiana ciudadana y el encaje de turismo y ciudad con el propósito de gestionar un modelo turístico responsable y sostenible (Turisme de Barcelona, 2016).

El futuro Plan se pretende cimentar sobre las siguientes 7 bases principales:

1. Gestión y distribución de los flujos turísticos
2. Reducción de los impactos turísticos negativos en la ciudad
3. Regulación y control de las actividades turísticas y el incivismo
4. Definición de un nuevo modelo de gobernanza
5. Fomentar la sostenibilidad, competitividad y excelencia de Barcelona
6. Distribución equitativa y transversal de los beneficios que genera el turismo
7. Sensibilización de los beneficios turísticos positivos y favorecer la implicación local

5.1.5 Análisis de la comunicación turística de Barcelona

Barcelona es una destinación caracterizada por disponer de un modelo turístico que cuenta con una baja estacionalidad debido a la disposición de una amplia oferta turística diversificada que permite atraer visitantes a lo largo de todo el año. La comunicación de la destinación turística es realizada principalmente por dos entes primordiales: Ayuntamiento de Barcelona y Turisme de Barcelona.

No obstante, la masificación turística y la conflictividad entre residentes y turistas siguen siendo notorias en los meses estivales, donde se concentran más flujos turísticos. Debido a esto, ambos organismos han desarrollado una serie de actuaciones, que ya se están ejecutando hoy en día, con el fin de paliar las problemáticas mencionadas.

5.1.5.1 Ayuntamiento de Barcelona

Debido a la transversalidad que caracteriza al turismo, este organismo público está jugando un papel más activo en su desarrollo en la ciudad. Siguiendo en la línea de desconcentrar la masificación turística para disminuir la presión turística, que genera una cierta conflictividad a una parte de la población local, y de proyectar una imagen de marca acorde al city branding, el Ayuntamiento de Barcelona ha decidido apostar por las siguientes iniciativas innovadoras.

- **Barcelona Inspira**

La comunicación turística de Barcelona pretende dar un paso más allá y proyectar la imagen de marca de una destinación poliédrica, enmarcada en el city branding, que en su identidad integre y realce elementos característicos como la innovación, la creatividad, la sostenibilidad o la calidad de vida. La suma de dichos factores positivos estimula la construcción de una identidad singular y sólida.

Con el fin de poner en valor el nuevo posicionamiento, bajo el eslogan “Barcelona Inspira”, se utilizaron múltiples activos de marca, tangibles e intangibles, y también embajadores que tenían la intención de reforzar la puesta en valor del nuevo discurso de Barcelona, desde sus respectivos ámbitos profesionales, con el fin de demostrar el potencial de los sectores estratégicos que la ciudad condal pretendía impulsar.

Los activos de marca principalmente son las empresas y los socios estratégicos (Adobe, Estrella Damm, Microsoft, etc.) que colaboran en la construcción de la marca de la ciudad, tanto a nivel local como a nivel internacional, para fomentar los valores del nuevo posicionamiento.

Respecto a las embajadores de la marca, hay que mencionar a Ferran Adrià; a Anna Veiga (científica de referencia en biomedicina); a Lionel Messi o Guillermo Belcastro (director general del principal grupo portuario del mundo), entre otros.

Por otro lado, mediante este nuevo posicionamiento de la marca, también se ha pretendido poner en valor nuevos iconos contemporáneos para complementar y, en cierta medida, renovar la imagen tradicional que proyecta el patrimonio cultural e

histórico (Sagrada Familia, la Rambla, Park Güell, etc.) que caracteriza a la destinación turística. El objetivo principal es modernizar la imagen de Barcelona, pero de forma secundaria también se pretende favorecer la descentralización de la masificación turística a través de la potenciación de la presencia de nuevos iconos como la Torre Agbar, el Museo del Diseño de Barcelona o el Barcelona Growth (Media-TIC) en las diversas acciones de comunicación. La finalidad es exhibir una visión más moderna y global de los múltiples activos que forman la imagen de Barcelona.

En adición, la presencia de eventos trascendentales para el turismo de la ciudad condal como el Mobile World Congress, el Sónar o el Primavera Sound, incentivaron a fomentar los valores del nuevo posicionamiento internacional de la ciudad.

Respecto a la proyección de la nueva imagen de marca de Barcelona, se desarrollaron múltiples actuaciones de comunicación, dirigidas tanto a la población local como a los visitantes, con la finalidad de difundir el nuevo posicionamiento. A continuación, se mostrará el plan de acciones de “Barcelona Inspira” (Ayuntamiento de Barcelona, 2015).

- **Campañas de comunicación**

Proyección del nuevo posicionamiento mediante una campaña de imagen protagonizada por los embajadores de la marca donde se realza el entorno moderno de la ciudad a través de la presencia de los nuevos iconos y se enfatiza el carácter único de Barcelona.

- **Campaña de branded content y RR.PP**

Publicación de contenidos vinculados a los principales sectores de actividad que engloba el nuevo posicionamiento de Barcelona en medios de comunicación escrita internacionales como revistas y prestigiosos periódicos de habla inglesa (New York Times, The Economist, Financial Times, etc.).

- **Nuevo portal online del Ayuntamiento de Barcelona**

Renovación del portal online mediante la presentación de la ciudad de una forma más atractiva, resaltando su encanto, y ofreciendo una información más práctica sobre la planificación de la visita a los turistas. Además, se proyecta la imagen de una ciudad vinculada a los sectores estratégicos que recrean el escenario perfecto para el turismo, la inversión extranjera o la educación.

- **Social Media**

Comunicación a través de las redes sociales de contenidos que integren los valores vinculados al nuevo posicionamiento de la ciudad mediante un storytelling que potencie la imagen de una ciudad que está vinculada a la cultura de la innovación y la felicidad.

- **Marketing relacional**

Creación de la comunidad Barcelovers, un espacio donde se promueve información sobre la oferta de la ciudad adaptada al nuevo posicionamiento deseado y también

se incentiva al consumo de eventos culturales y actividades de ocio a través de diversos descuentos dirigidos a las personas que formen parte de dicha comunidad.

- **Nuevo relato audiovisual**

Difusión del nuevo relato de la marca, dirigido a los públicos locales e internacionales, mediante diversos audiovisuales que se centran en mostrar los puntos estratégicos de la ciudad basados en el nuevo posicionamiento.

- **Nuevas herramientas para visitantes**

Distribución de la revista Barcelovers en los puntos más transitados por los visitantes (aeropuerto, congresos, hoteles, zonas turísticas, etc.) con el fin de difundir reportajes sobre la cultura y la innovación que caracteriza a la ciudad.

- **Street marketing**

Diseño de un corpóreo artístico ubicado en Plaza Cataluña, que incluye el hashtag #barcelonainspira, que transmite los atributos del posicionamiento deseado con la finalidad de promover la nueva imagen de marca. El corpóreo tiene la función de incentivar a los visitantes a que se hagan fotografías junto al diseño artístico y utilicen el hashtag para difundir la nueva imagen de Barcelona en las diversas redes sociales.

A causa de estas actuaciones de comunicación, la ciudad ha conseguido establecer un posicionamiento exitoso. Además, Barcelona es considerada actualmente como un ejemplo de referencia, a nivel internacional, en lo que concierne al city branding.

● **Meet Barcelona**

La iniciativa intenta impulsar el descubrimiento de una Barcelona distinta, enfocada tanto a los ciudadanos que quieren disfrutar lo que ofrece su propia ciudad como a los visitantes que quieren vivir una experiencia turística alternativa a través de múltiples propuestas de ocio. Esta actuación enfatiza los eventos culturales, las rutas temáticas (la Barcelona literaria, el Gaudí más secreto, etc.) o la vida nocturna. Respecto a los atractivos turísticos, destaca los rincones con encanto desconocidos, los mercados históricos, la naturaleza (Jardín Botánico, parque de Collserola, etc.) o la gastronomía catalana, por ejemplo.

No obstante, también se promocionan ciertos productos enfocados a segmentos de mercado concretos, como son las familias (Zoo de Barcelona, ludotecas, etc.) y la comunidad LGBTI (restaurantes gay friendly, Rainbow Barcelona Tours, etc.).

Por otro lado, también se pone en valor el descubrimiento de los orígenes de la ciudad, mediante la visita de determinados lugares culturales, con el fin de experimentar la evolución histórica que ha sufrido la destinación. Partiendo de la Barcino romana; pasando por la Barcelona medieval; siguiendo por la Barcelona industrial y acabando en la Barcelona contemporánea.

Aparte de promover la experiencia turística, Meet Barcelona pretende promover la destinación como un espacio atractivo donde además de visitar los múltiples atractivos turísticos que caracterizan a la ciudad, también se fomentan las ventajas y oportunidades que surgen de vivir, estudiar o llevar a cabo la creación de negocios en Barcelona.

Por este motivo, respecto al ámbito educativo, el Ayuntamiento de Barcelona (2016) en su portal online resalta aquellos centros educativos que tengan prestigio internacional o que la calidad de sus enseñanzas sea excelente en sus respectivos ámbitos. Además, también se ponen en relieve los principales centros de investigación y las becas para investigadores con el fin de atraer y retener el talento foráneo que acabará fomentando el progreso y el bienestar social de la ciudad.

- **Las 10 Barcelonas**

El proyecto de “Las 10 Barcelonas” se dio a conocer en 2014 a través de una campaña de comunicación mediante estrategias de promoción online, banderolas y carteles. Actualmente, esta iniciativa pretende expandir las actividades turísticas y distribuir la presión turística en los 10 distritos que forman Barcelona, poniendo en valor los principales atractivos de cada uno y fomentando su descubrimiento, tanto por parte de los ciudadanos como los visitantes.

Las 10 Barcelonas están formadas por los siguientes distritos:

1. Ciutat Vella

Es uno de los distritos con más afluencia de la ciudad condal, el cual está formado por cuatro de los barrios (el Gòtic, el Born, el Raval y la Barceloneta) más relevantes a nivel turístico. En este espacio se ponen en valor los templos góticos, las calles estrechas repletas de historia y la oferta cultural, entre otros atractivos. Es sin duda el distrito turístico por excelencia de la ciudad condal.

2. L'Eixample

Es un distrito que se caracteriza por el modernismo, los edificios emblemáticos (la Sagrada Familia o la Pedrera, por ejemplo) y sus paseos principales. No obstante, se pretende potenciar también otras atracciones como el parque de Joan Miró, el barrio de Sant Antoni o sus diversos jardines escondidos.

3. Sants - Montjuïc

Es un distrito con identidad propia que se singulariza por sus contrastes (emplazamientos naturales, zonas industriales, instalaciones deportivas, etc.). Los mercados de barrio, el parque de Montjuïc, la avenida de Paral·lel o la multiculturalidad del barrio de Poble Sec son algunos de sus principales encantos a potenciar.

4. Les Corts

El Camp Nou, el Monasterio de Pedralbes o las zonas verdes son algunos de los atributos más característicos de este distrito ubicado en la zona alta de la ciudad

condal. En este espacio se han recalcado, como atractivos potenciales, los jardines de la Maternitat, la Zona Universitaria, los jardines del Palacio de Pedralbes, la plaza de Comas y el parque de Can Rigal.

5. Sarrià - Sant Gervasi

En esta área de Barcelona se hallan diversos nodos representativos, como el parque de Collserola, el parque de atracciones del Tibidabo y el Templo Expiatorio. A pesar de estos atractivos consolidados, también se pretenden fomentar nuevos atractivos como su casco antiguo, el museo de la ciencia o los palacios y casas modernistas.

6. Gràcia

Este distrito, independientemente del hecho de que en esta zona se ubique el Park Güell, se caracteriza por el arte y su ambiente bohemio que le otorga carisma. Los artistas callejeros, la multitud de plazas o las antiguas masías son elementos que se intenta destacar. En adición, algunos de sus barrios se singularizan por su arraigo a la población local.

7. Horta - Guinardó

En este distrito de Barcelona se pueden destacar zonas de interés como el Laberinto de Horta, la colina del Carmel y los numerosos miradores de sus barrios, como por ejemplo el mirador de la Colina de Rovira que ofrece una vista panorámica de 360º de toda la ciudad condal. No obstante, también se pretende impulsar atractivos como el antiguo núcleo rural de Horta, el parque de las Aguas, la abundante vegetación o su historia milenaria.

8. Nou Barris

Es sin duda una de las áreas más inexploradas de la capital catalana. Esta zona se singulariza por una combinación armónica del nuevo urbanismo de la ciudad, los elementos históricos patrimoniales y las zonas verdes. En adición, este distrito es una área que ofrece una destacable riqueza cultural y sus espacios singulares podrían tener un gran potencial turístico.

9. Sant Andreu

El distrito se distingue por su gran sentimiento de pueblo y también por su carácter tradicional. La memoria de la ciudad queda reflejada a través de los restos de su pasado romano, rural e industrial. Respecto a los atractivos, hay que señalar el parque del Pegaso, la Fábrica de Creación o sus joyas arquitectónicas.

10. Sant Martí

Es un distrito que, a pesar de los restos de su pasado industrial que aún se pueden observar en Poblenou, se singulariza principalmente por su contemporaneidad e innovación. La Torre Agbar, el Disseny Hub Barcelona, el Fórum o la Villa Olímpica

son algunos de sus principales elementos representativos. Además, el paseo marítimo y sus playas son otros componentes que fomentan la atracción turística.

Por último, hay que añadir que el discurso promocional que comunica el Ayuntamiento de Barcelona, respecto a este proyecto de dinamismo turístico, se ha centrado, en gran medida, en resaltar aquellos puntos de la ciudad prácticamente alejados de la mirada turística con el fin de darlos a conocer. Sin embargo, es necesario remarcar que Turisme de Barcelona es el ente que actualmente desarrolla una promoción más sólida sobre dicho proyecto.

5.1.5.2 Turisme de Barcelona

Turisme de Barcelona (2016) cada año realiza un conjunto de actuaciones de comunicación que tienen la finalidad de promocionar la marca de la destinación turística. Las principales herramientas que utiliza son: las ferias vinculadas al sector turístico, tanto especializadas como genéricas; los workshops con intermediarios de la oferta turística y medios de comunicación; las presentaciones de los productos turísticos a determinados grupos y, por último, las acciones comerciales directas.

- **Comunicación basada en la segmentación**

Turisme de Barcelona (2016) rechaza basar su comunicación en grandes campañas internacionales de publicidad para promocionar la ciudad como un único producto global. La basa principalmente en actuaciones de promoción segmentadas que tienen el propósito de recalcar las diversas facetas y tipologías de turismo que en su conjunto integran una marca cohesionada y polifacética.

Respecto la comunicación de la destinación catalana, hay que destacar las acciones que actualmente realiza Turisme de Barcelona (2016) para promocionar la ciudad a través de un conjunto de 9 programas segmentados por productos turísticos monotemáticos.

Dichos programas, que engloban una diversa cartera de productos turísticos en su interior, están enfocados en proyectar un posicionamiento turístico poliédrico que tiene la intención de mostrar una imagen de la ciudad basada en la polivalencia y al mismo tiempo también descentrar el foco turístico con el fin de distribuir los flujos turísticos a través de la puesta de valor simultánea de diversas tipologías turísticas, como por ejemplo el turismo MICE, el turismo gastronómico, el turismo náutico, el turismo sostenible o el turismo de lujo, entre otros.

- **Barcelona metro walks**

Con la finalidad de poner en valor otros atractivos de la ciudad, y de fomentar el transporte público, Barcelona metro walks ofrece siete diferentes rutas que comienzan en el centro neurálgico de Barcelona y que se expanden por los diversos distritos de Barcelona para descubrir sus múltiples facetas. Además, este producto incluye un plano de la ciudad y todas las explicaciones de los principales puntos de interés de cada ruta.

- **Promoción de las principales zonas de interés**

Este ente también tiene el objetivo de comunicar, de forma implícita, el proyecto de “Las 10 Barcelonas”, mediante la puesta en valor de sus principales zonas de interés. Este ente realiza una función promocional más completa de los diferentes distritos, desglosándolos por sus barrios más destacables y remarcando los principales sights, tanto los consolidados como los más desconocidos, de una forma más atractiva a través de la inclusión de fotografías y breves explicaciones de cada uno de ellos que incitan su visita.

Por otra parte, esta actuación intenta enfatizar más los nuevos atractivos emergentes que se pretenden explotar a nivel turístico. Por este motivo, también facilita su descubrimiento a través de indicadores de localización que permiten a los visitantes encontrar su ubicación geográfica en el respectivo mapa de cada uno de los distritos.

No obstante, de los diez distritos, el plan de comunicación se enfocará en potenciar solamente aquellas zonas de interés más emblemáticas de tres de ellos: les Corts, Sant Martí y Nou Barris. A continuación, se realizará un análisis más profundo sobre los principales atractivos que se pretenderán poner en valor.

Les Corts

La Zona Universitaria, en la que se encuentra el mayor campus universitario de Barcelona, es una área en la que se ubican dos de los parques más emblemáticos de la ciudad: los jardines de Pedralbes, que se encuentran en el interior del Palacio Real de Pedralbes, y el parque de Cervantes, que se singulariza por agrupar 10.000 rosales de diversas variedades. Además, los dos parques se caracterizan por ser jardines históricos.

El Real Monasterio de Santa Maria de Pedralbes es una joya arquitectónica que también ejerce la función de museo debido a las diversas antiguas obras de arte y mobiliario que hay en su interior. Sus claustros o las pinturas murales de Ferrer Bassa son algunos de los espacios que merecen la pena visitar.

Por otro lado, los Pabellones de la Finca Güell, cuyo diseño fue realizado por Gaudí, se singularizan por su innovación y fantasía. En el jardín de las Hespérides se ubica el símbolo distintivo de la Finca Güell, el dragón mitológico. Además, las decoraciones geométricas llenas de color y los arcos parabólicos aportan personalidad a este atractivo peculiar.

Sant Martí

Una de las zonas más destacables es el Clot, que se caracteriza por ser la cuna de la contemporaneidad barcelonesa. Este espacio acoge modernas obras arquitectónicas como la Torre Agbar o el Disseny Hub Barcelona, que integra el Museo del Diseño. Además, también hay que recalcar el centro cultural de la Farinera del Clot y el Parque del Clot, una zona verde que combina elementos industriales con espacios modernos en la que hay que destacar su cascada artificial.

Por otra parte, hay que remarcar la zona de Poblenou, otro espacio de interés que se caracteriza por la remodelación de la antigua zona industrial, dando pie a la creación de la zona tecnológica de 22@. A pesar de esta renovación, aún se conservan vestigios de su

pasado, como la arquitectura fabril, como es el caso de las antiguas fábricas de Can Felipa y Can Ricart, o el núcleo antiguo.

En Poblenou, también hay otros atractivos como la Rambla de Poblenou; el Parque Central de Poblenou, obra de Jean Nouvel, que es considerado una joya arquitectónica naturalista; la Fundación Vila Casas que actualmente es un museo de arte contemporáneo y el Cementerio de Poblenou, un museo funerario que aguarda esculturas y rincones históricos.

Por otra parte, otra zona de gran interés de Sant Martí es la zona de Diagonal Mar y el Fórum. En ella se ubican atractivos como el Museu Blau, un espacio cultural que acoge de forma permanente la exposición Planeta Vida; el Parc del Fòrum, cuyo edificio central es un símbolo de la nueva Barcelona sostenible; el Parc Diagonal Mar, una obra arquitectónica que se distingue por la originalidad de las estructuras de tubos ondeantes y su lago de esculturas y, finalmente, la zona de baños, un espacio delimitado y pavimentado que da acceso a bañarse en el mar.

Por último, por su ubicación geográfica, este distrito cuenta con múltiples playas como la de la Mar Bella, la de Bogatell o la de Llevant.

Nou Barris

Este distrito, debido al prácticamente inexistente impacto turístico, mantiene la autenticidad y sus residentes están muy arraigados a su territorio. Los atractivos principales de esta zona desconocida de Barcelona son sin duda sus tres parques principales. Respecto al primero, el Parc Central de Nou Barris refleja modernidad y tiene diversos elementos que lo singularizan, como el gigante manantial de agua, el antiguo acueducto de Dosrius o edificios peculiares como el Fòrum Nord. Seguidamente, también se puede observar el Parc de la Guineueta, uno de los pulmones de Barcelona, y, por último, el Parc del Turó de la Peira, un espacio natural alejado y que cuenta con una colina que ofrece una vista panorámica de 360º de toda Barcelona.

Por otra parte, la elección de estas áreas urbanas de dichos distritos, las cuales posteriormente se intentarán potenciar mediante el plan de comunicación, se ha basado en dos factores principales: el gran potencial turístico capaz de suscitar interés, tanto a los residentes como a los turistas, y asimismo su ubicación geográfica, que está prácticamente alejada de los nodos primordiales de la ciudad que se distinguen por generar importantes conglomeraciones turísticas a su alrededor.

Para terminar, respecto al distrito de Sant Martí, hay que añadir que otro de los motivos de su elección es que Poblenou está comenzando a absorber flujos turísticos de una forma creciente. En adición, el auge del interés turístico también está empezando a preocupar a sus residentes, ya que temen que se convierta en una zona de turismo low-cost, como es el caso de la Barceloneta. Por este motivo, es necesario centrar los esfuerzos de comunicación en este distrito, a modo de contingencia, para evitar que este hecho negativo vuelva a suceder.

5.1.5.3 Actuaciones de sensibilización turística y pedagogía

Una vez consideradas las principales actuaciones de desconcentración turística, efectuadas por parte del Ayuntamiento de Barcelona y Turisme de Barcelona, es hora de analizar aquellas actuaciones vinculadas a la sensibilización turística y a la pedagogía, realizadas por los diferentes agentes turísticos implicados, para reducir la conflictividad entre residentes y turistas, como también contrarrestar la percepción negativa de este fenómeno transversal.

Para empezar, podemos mencionar la campaña de “Fes el turista en la teva ciutat” que ha sido orquestada por un grupo formado por hoteles, apartamentos turísticos y albergues, mediante la marca #DistricteBcn en la que ponen a disposición de los residentes 1.000 plazas de alojamiento, por el módico precio de 10€/noche, durante unos determinados días. Además, durante este periodo de tiempo se fomenta la participación en las diversas actividades lúdicas que ofrecen los distritos. La finalidad es acercar el turismo a la población local y también fomentar el descubrimiento de su propia ciudad.

Por otra parte, el Ayuntamiento de Barcelona también fomenta una convivencia cívica y armónica mediante la publicación online de consejos y recomendaciones enfocadas a los visitantes con el fin de no perjudicar el bienestar social de los residentes. Además, también se intenta fomentar el turismo responsable para que su presencia cause el mínimo de impactos negativos en el medioambiente.

Para acabar, una de las actuaciones más recientes, por parte del Ayuntamiento de Barcelona, es la creación del Consejo de Turismo y Ciudad, un ente de participación ciudadana en el que se pretende crear un fórum para implicar a la población local en el debate sobre el desarrollo turístico de la ciudad.

5.2 Plan de comunicación de Barcelona (2017-2019)

Respecto a la elaboración del plan de comunicación, se implementará un modelo, diseñado por Cervera (2008), que tiene la finalidad de ser integrado a un determinado plan estratégico de una ciudad. De este modo, los objetivos de las actuaciones que engloba el plan de comunicación irán en consonancia con los retos que tiene previstos el futuro Plan Estratégico de Turismo de Barcelona (2015-2020), que actualmente está en proceso de elaboración.

5.2.1 Objetivos principales

Respecto a los diversos retos a los que se enfoca el Plan Estratégico de Turismo de Barcelona (2015-2020), el presente plan se enfocará en desarrollar actuaciones de comunicación que tendrán el propósito de alcanzar los siguientes tres retos a través de la implementación de múltiples sub-objetivos.

Distribuir los flujos turísticos

- Potenciar la marca de “Las 10 Barcelonas” para captar nuevos perfiles de visitantes
- Desviar flujos de turistas hacia los barrios de les Corts, Sant Martí y Nou Barris hasta alcanzar un incremento del 20% de turistas en estas zonas

Reducir los impactos turísticos negativos en la ciudad

- Reducir un 10% la concentración puntual de cruceristas en Ciutat Vella
- Reducir en un 50% las quejas recibidas por incivismo en la zona de la Barceloneta
- Fomentar la práctica del turismo colaborativo sostenible a los públicos externos

Sensibilizar los beneficios turísticos y favorecimiento de la implicación local

- Reducir un 15% el porcentaje de la población local que percibe negativamente el turismo
- Incrementar un 20% los ratios de engagement de la marca “Las 10 Barcelonas”
- Incrementar un 30% la participación de la población local en las iniciativas propuestas por la gobernanza

5.2.2 Definición de los públicos objetivos

El plan de comunicación integrará actuaciones que se dirigirán tanto a públicos internos como a externos. No obstante, en ambos casos, el segmento de mercado predominante al que se enfocarán los esfuerzos del plan de comunicación será principalmente el de un público joven, el millennial concretamente.

Este segmento de mercado, los millennials, abarca a jóvenes que tienen una edad comprendida entre los 18 y los 32 años y que están muy arraigados a la utilización de las nuevas tecnologías. En adición, su presencia en las redes sociales es bastante notoria debido a que son usuarios muy activos.

Por otra parte, las motivaciones de viaje de los millennials que hay que destacar son: la interacción con los residentes y experimentar la vida que viven los mismos habitantes del destino. Además, lo que más valora este segmento juvenil es la autenticidad, la búsqueda de nuevas experiencias y las marcas que aporten valores positivos a la sociedad.

La elección de este tipo de público se justifica por la capacidad que tiene de generar atracción en zonas que no son consideradas turísticas. Dicha capacidad es oportuna para promocionar barrios alternativos de Barcelona con el fin de desconcentrar la masificación en los principales focos turísticos.

• Público interno

Respecto a los públicos internos, el plan de comunicación se centrará esencialmente en la población local de Barcelona, que representa una cifra de 1,6 millones de residentes. Dentro de este grupo hay que destacar el de los residentes que encajan en el perfil millennial (18-32 años), que según los últimos datos (Ayuntamiento de Barcelona, 2015) dicho segmento está formado por aproximadamente 280.000 residentes.

Las estrategias de comunicación también se centrarán en las principales asociaciones de vecinos de los distritos afectados y de los distritos que se pretenden potenciar, ya que son un público clave para tender un puente entre población local y turismo.

Por otra parte, debido al perfil del público extranjero que se pretende atraer, es necesario integrar también en el plan de comunicación a los principales centros educativos o de investigación de la ciudad catalana, como es el caso de la Universitat de Barcelona (UB), una de las más reconocidas a nivel internacional por su excelencia educativa; los centros ubicados en el Portal del Coneixement de les Corts o el Parque de Investigación Biomédica de Barcelona, por ejemplo.

Finalmente, para conseguir el encaje entre turismo y ciudad, aparte de hacer partícipes a los centros educativos más destacables, es imprescindible también la involucración de los agentes turísticos implicados y la integración del comercio local en el desarrollo del plan de comunicación con el fin de intentar minimizar la connotación negativa del turismo y ofrecer un beneficio a la población local a través del desarrollo de la actividad turística.

- **Público externo**

Respecto a los públicos externos, las actuaciones de comunicación se centrarán en los tres principales mercados emisores extranjeros de Barcelona (Francia, Reino Unido y Alemania). A causa de la similitud en las características geográficas y demográficas que hay entre los tres países, la segmentación se basará principalmente en los rasgos psicológicos, como la personalidad y el estilo de vida; en la motivación del viaje y en los beneficios buscados. En este caso, el principal público objetivo de dichos mercados emisores será el de los millennials que busquen una forma alternativa de vivir la destinación catalana y que estén motivados en experimentar la faceta más auténtica de la ciudad, mediante el descubrimiento de espacios alejados de los circuitos turísticos, y en mantener un contacto más profundo con la población local.

Por otra parte, otro público objetivo imprescindible son los estudiantes y las universidades de estos tres mercados emisores extranjeros, destacando las que tengan un convenio con la Universitat de Barcelona (UB), que ofrezcan la destinación catalana en su programa de intercambio internacional y Erasmus. Las universidades extranjeras que mantienen dicho acuerdo con la UB son las siguientes: University College London (Reino Unido), Université Paul Cézanne Aix-Marseille III (Francia) y Johann Wolfgang Goethe Universität (Alemania).

Para acabar, otro segmento fundamental es el de los pasajeros de cruceros que desembarcan en Barcelona durante un breve periodo de tiempo y causan una masificación puntual en zonas de gran interés de Ciutat Vella, como es el caso de la Rambla. El enfoque a este segmento también se debe al gran impacto que genera tanto en el desarrollo turístico como el bienestar de la población local.

5.2.3 Definición de los mensajes

En el presente plan de comunicación se utilizarán mensajes globales, dirigidos a la población local barcelonesa y los tres principales mercados emisores de la destinación, y

también mensajes enfocados a segmentos más concretos, como es el caso de los millennials y los estudiantes extranjeros.

- **Mensajes globales**

El mensaje global dirigido a la población local pretenderá exponer una visión donde el turismo encaja en el tejido social de la ciudad urbana, mostrando una destinación que puede ser tanto vivida por la residentes como por los visitantes. La clave del mensaje global es mostrar que los residentes y los turistas cada vez se diferencian menos y que las motivaciones de ambos cada vez tienen más puntos en común. En dicho mensaje, se fomentará la participación de la población local en las decisiones vinculadas el desarrollo turístico y se impulsará la interacción con los turistas mediante la incitación a redescubrir su propia ciudad a través de una mirada turística. Lo que se pretenderá comunicar es que la implicación de la población local es una de las piedras angulares del desarrollo turístico sostenible de Barcelona.

En adición, también se potenciará la idea del cambio de roles que se planteó en el Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona (2010-2015), es decir, se expondrá de forma explícita la idea de que los ciudadanos tienen la posibilidad, y deben, de convertirse en turistas temporales en su propia ciudad al mismo tiempo que los turistas deben ser considerados ciudadanos temporales, ya que actualmente en una destinación urbana es muy complejo definir el concepto de turista.

Por otro lado, también se intentará concienciar a la población local sobre los beneficios personales (sociales, económicos y ambientales) que pueden percibir gracias al turismo, remarcando la importancia del hecho de que es imprescindible que los residentes muestren una actitud positiva hacia su desarrollo con el fin de obtenerlos.

Respecto al mensaje global dirigido a los tres principales mercados emisores extranjeros, se pretenderá difundir un mensaje general basado en un decálogo de características diferenciadoras con el fin de concienciarles de que Barcelona es mucho más que Gaudí, F.C. Barcelona y sol y playa. La clave de este mensaje es intentar cambiar la percepción de Barcelona que tienen en su imaginario, ofreciéndoles nuevas perspectivas de la destinación, fomentando la puesta en valor de nuevos lugares con potencial turístico y resaltando aquellos factores destacables que la hacen única.

- **Mensajes segmentados**

Respecto a los mensajes segmentados, dirigidos al público extranjero, se potenciará la marca de “Las 10 Barcelonas” adaptándola a las motivaciones e intereses de perfiles alternativos de visitantes, como son los millennials. Dicho segmento dista bastante del concepto tradicional de turista y, por este motivo, hay que ofrecerle un argumento completamente diferente para convencerle de que la destinación es la idónea para satisfacer sus necesidades y aportarle los beneficios que busca. Por este motivo, el mensaje se basará en la puesta en valor de la autenticidad, la cultura de la población local y las zonas urbanas alejadas de los circuitos turísticos convencionales.

Por otra parte, como uno de los fundamentos del plan de comunicación es el city branding, siguiendo la misma línea del posicionamiento establecido por “Barcelona Inspira”, se potenciará la faceta de destinación multifuncional que apuesta por el fomento del conocimiento y la captación de talento con el propósito de atraer a estudiantes, investigadores y emprendedores extranjeros. Se mostrará la destinación como una ciudad que ofrece oportunidades de desarrollo personal a jóvenes y que dicha ciudad es la indicada para su desarrollo educativo y profesional debido a que es pionera en innovación y vanguardia.

5.2.4 Selección de medios y canales de comunicación

El plan operacional de actuaciones se llevará a cabo mediante una combinación de medios de comunicación online y offline. No obstante, debido al perfil del público objetivo y las tendencias actuales, las acciones estarán enfocadas en gran parte en el ámbito 2.0.

Las herramientas de comunicación 2.0 que se utilizarán serán las siguientes: los portales online de Turisme de Barcelona, el de Ayuntamiento de Barcelona y el futuro portal turístico “My own Barcelona”; las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, etc.) y el contenido generado por los usuarios (UGC); el e-mail marketing; la optimización de motores de búsqueda (SEO) para posicionar el nuevo portal online y el Customer Relationship Management (CRM) para fidelizar a los prescriptores de la marca.

En lo referente a los medios de comunicación offline, las herramientas que se utilizarán serán las siguientes: las Relaciones Públicas (comunicados de prensa, publicaciones, fam trips, etc.); la publicidad exterior (opis publicitarios, street marketing y soportes publicitarios del transporte público) y la promoción de ventas (2x1, descuentos, tarifas especiales, etc.).

Por otra parte, respecto la selección de canales de comunicación, las actuaciones se enfocarán en estrategias pull dirigidas directamente al consumidor final a través de la utilización de una combinación de canales personales e impersonales.

5.2.5 Plan operacional de actuaciones

El plan operacional se dividirá en dos bloques y cada uno estará formado por un determinado programa de actuaciones de comunicación. El primer bloque, agrupará todas aquellas actuaciones que estén asociadas a aquellos sub-objetivos que tengan el propósito de minimizar la masificación turística. Por otra parte, el segundo bloque se enfocará en las actuaciones que tengan una vinculación a los sub-objetivos cuyas finalidades sean la mejora de la relación residente-turista y la minimización de los impactos negativos generados por el desarrollo de las actividades turísticas.

5.2.5.1 Actuaciones para minimizar la masificación turística

Respecto a las actuaciones para minimizar la masificación turística, el propósito de las actuaciones es la redistribución de los flujos turísticos mediante la puesta en valor de los barrios que forman parte de Les Corts, Sant Martí y Nou Barris. Con los argumentos

adecuados, los tres distritos podrían generar un gran interés turístico para el público objetivo de los mercados emisores principales.

En lo que concierne a dicha redistribución, se pretende reformular la marca “Las 10 Barcelonas” con el fin de reforzar la percepción de que Barcelona es mucho más que una destinación turística a través de la aplicación de acciones basadas en un city branding capaz de conectar con los millennials. A continuación se mostrarán las actuaciones planteadas.

5.2.5.1.1 Adaptación millennial de la marca “Las 10 Barcelonas”

Objetivo comunicacional:

Potenciar la marca de “Las 10 Barcelonas” para captar nuevos perfiles de visitantes.

Público objetivo:

Millennials de Barcelona y de los tres mercados emisores extranjeros.

La siguiente actuación pretende adaptar el argumento de la marca “Las 10 Barcelonas” para conectar con el público millennial y atraerle mediante el uso de un mensaje basado en elementos y valores con los que se sientan identificados con el fin de captar su atención. Por este motivo, es necesario reformular el mensaje de dicha campaña pero, aun así, se respetará el posicionamiento que se ha creado a partir de Barcelona Inspira para evitar un posicionamiento confuso.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje será que Barcelona es una ciudad que no sólo destaca por sus elementos históricos, sino que también lo hace por sus elementos vanguardistas. Se destacará el hecho de que es una smart city que transmite valores como la sostenibilidad, la creatividad, el conocimiento, la autenticidad o el compromiso con los derechos sociales. Una destinación que tiene mucho que ofrecer y que está hecha a medida para los jóvenes que quieran descubrirla o vivir en ella.

El mensaje tendrá como escenario los principales nodos o atractivos de los diferentes barrios de los tres distritos a promocionar. En este aspecto, en el discurso promocional se reforzará la presencia de atractivos representativos como el distrito @22 de Poblenou, los Pabellones de la Finca Güell, los jardines principales de Nou Barris, el Parc del Fòrum o la Torre Agbar, entre otros. La idea es conectar estos nuevos lugares con la marca Barcelona en el imaginario de los turistas.

Además, los personajes que transmitan dicho mensaje serán jóvenes que encajen con el perfil millennial y que utilicen el mismo lenguaje. Por otro lado, el nuevo eslogan de la marca reformulada de la destinación será “¿Por qué vivir sólo una Barcelona?”. Es una frase que da a entender que hay diferentes formas de vivir la ciudad y también incita a la curiosidad por descubrir nuevos lugares que se ubican fuera del clásico circuito turístico.

- **Acciones y soportes de apoyo**

Una de las acciones principales que se llevarán a cabo será la renovación de la marca “Las 10 Barcelonas” a través de la aplicación del city branding para crear una marca que realce principalmente atributos como la autenticidad, los atractivos no turísticos y los elementos locales que son singulares. Para llevar a cabo dicha renovación, será necesario crear un nuevo logo y eslogan para evidenciar la transformación de la imagen de “Las 10 Barcelonas”.

Para comunicar la renovada marca turística, se difundirán folletos en todas las oficinas de información y se realizará un spot publicitario que se transmitirá en los siguientes soportes online: Youtube y portales online de Turisme de Barcelona y Ayuntamiento de Barcelona. Por otra parte, también se utilizarán los soportes publicitarios del transporte público (MouTV, carteles fijos, pantallas digitales, etc.) de las líneas de metro (L1 y L3, por ejemplo) y de buses donde hay una mayor afluencia turística para fomentar la nueva marca reformulada. Además, el spot publicitario también se emitirá en el canal de TV del Aerobús (bus que conecta directamente el aeropuerto con el centro de la ciudad).

Por otra parte, también se utilizarán opus publicitarios en las zonas más turísticas de Barcelona para promocionar los tres distritos mencionados y darlos a conocer. Los carteles de promoción mostrarán los atractivos más representativos de las zonas de la ciudad y todos incluirán el respectivo nombre del distrito e incluirán la frase “¿Por qué disfrutar sólo una Barcelona?” para generar interés tanto a los propios residentes como a los visitantes extranjeros.

Respecto a la comunicación online, se procederá a la creación de un branded content enfocado a los intereses y lenguaje de los millennials con el fin de promocionar los atractivos de los 3 distritos y así también fomentar la interacción y el UCG, es decir, la creación de contenido por parte de los usuarios en las principales redes sociales afines a este perfil de visitante (Facebook, Youtube, Twitter e Instagram).

Por otra parte, también se realizarán acciones de street marketing para captar la atención de los peatones. En los distritos seleccionados se colocarán temporalmente grandes marcos, que simularán ser una fotografía de Instagram, para que los residentes y turistas se fotografíen en él con el fin de incitarles a compartir las fotografías mediante el hashtag #10Barcelonas. Además, los marcos se ubicarán en puntos estratégicos con el propósito de captar los atractivos o paisajes más representativos de los distritos.

Por último, también se creará una app de “Las 10 Barcelonas” que ofrecerá un mapa turístico más interactivo e información sobre las actividades turísticas más relevantes de cada distrito.

5.2.5.1.2 Creación de nuevas perspectivas de Barcelona

Objetivo comunicacional:

Desviar flujos de turistas hacia los barrios de les Corts, Sant Martí y Nou Barris hasta alcanzar un incremento del 20% de turistas en estas zonas.

Público objetivo:

Millennials de Barcelona y de los mercados emisores extranjeros.

Esta actuación tiene la finalidad de mostrar la ciudad de Barcelona desde nuevas perspectivas. La integración de nuevas tecnologías será la base para ofrecer experiencias innovadoras en los determinados distritos para promocionar sus principales atractivos y convertirlos en un reclamo de gran interés para los millennials.

Mediante la utilización de tecnologías y herramientas como la realidad aumentada, el time-lapse, los videos de 360º, las live photos y los drones para realizar fotografías aéreas, tanto los turistas como los residentes podrán experimentar los atractivos de una forma distinta y personalizada. Además, la inclusión de este tipo de tecnologías puede aportar un valor añadido a las visitas turísticas y también crear nuevos puntos de vista que podrían transformar y ampliar la imagen urbana de la destinación para empezar a generar una nueva percepción turística de Barcelona en el imaginario de los turistas.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

En este caso, el mensaje que se pretende transmitir es que se puede redescubrir la destinación a través de una mirada distinta. Una perspectiva de la ciudad diferente a la clásica donde en la jerarquía de nodos se dé prioridad a los atractivos y zonas menos turísticas mediante la integración del valor añadido de las nuevas tecnologías en dicha experiencia.

El mensaje pretende crear una nueva percepción de la destinación a través de la proyección de imágenes de los nuevos atractivos turísticos potenciales con el fin de que los turistas lo comiencen a asociar a la marca de Barcelona en su imaginario. Es importante también focalizar el mensaje en la autenticidad y en la ausencia de turismo para fomentar su descubrimiento.

- **Acciones y soportes de apoyo**

Una de las principales acciones será la creación de un video promocional de 360º para cada distrito. Así, los turistas tendrán la oportunidad de crearse una primera impresión previa de estos lugares que podría fomentar su visita.

Seguidamente, se realizará la adaptación de los espacios más atractivos de cada distrito con el fin de integrar elementos de realidad aumentada y su respectiva señalización para informar a los visitantes de que es necesaria la app de “Las 10 Barcelonas” para disfrutar de la experiencia. Dicha app mostrará los elementos adicionales de la realidad aumentada en Pabellones de la Finca Güell, el parque del Clot y el Fòrum.

Por último, se realizarán fotografías aéreas mediante drones para tener una perspectiva diferente de los tres distritos a promocionar y, por otro lado, también se integrarán códigos QR con información relativa en los determinados lugares de interés.

5.2.5.1.3 Creación de la campaña “Build your future”

Objetivo comunicacional:

Potenciar la marca de “Las 10 Barcelonas” para captar nuevos perfiles de visitantes.

Público objetivo:

Estudiantes de los mercados emisores extranjeros.

La presente campaña tiene la finalidad de promocionar la ciudad como una destinación en la que los estudiantes extranjeros pueden encontrar oportunidades para desarrollar su carrera personal y profesional. Por esta razón, se pondrá en valor la perspectiva educativa de Barcelona a través de la puesta en valor de la Universidad de Barcelona, una de las mejores de España, y también los centros educativos o de investigación con más reputación en sus respectivos ámbitos.

La clave de esta actuación es crear un vínculo más sólido entre los mercados emisores extranjeros y la destinación catalana y, de este modo, captar un talento foráneo que podría ofrecer beneficios a la propia ciudad. Las ventajas de reforzar esta faceta de la destinación son: la atracción de un tipo de visitantes que fomentará la desestacionalización, el descubrimiento de la ciudad con más profundidad y el establecimiento de una relación menos superficial con la población local a causa de la larga duración de su estancia y el fomento del VFR (Visiting Friends and Relatives).

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje que se comunicará será que Barcelona es una destinación que aboga por el turismo académico y que ofrece una formación excelente a los estudiantes extranjeros que quieran desarrollar parte de sus estudios en la destinación catalana. En el mensaje se pondrán en valor las principales ventajas y elementos diferenciadores que otorgan el hecho de estudiar en Barcelona.

No obstante, también se remarcarán valores como la innovación, la creatividad y la cultura como características principales de la destinación. Dichos valores serán los principales pilares en los que se fomentará el mensaje, así se dará a entender que Barcelona, a parte de la educación de calidad, ofrece un escenario idóneo para el desarrollo académico de los estudiantes.

Por otro lado, aparte de mostrar la faceta educativa, en el mensaje también se mostrará el Distrito @22, un espacio innovador ubicado en Poblenou que se caracteriza por el desarrollo de clusters sectoriales como las TIC, el diseño o las tecnologías médicas. Dicho espacio se promocionará como el Silicon Valley barcelonés con el propósito de convertirlo en un punto europeo de referencia para la captación de estudiantes o emprendedores que quieren realizar su carrera profesional en un entorno que se singulariza por el crecimiento empresarial, la creatividad y el networking.

- **Acciones y soportes de apoyo**

Como el video es uno de los formatos más efectivos actualmente para realizar la promoción, se realizará un audiovisual en el que se reflejará que Barcelona es una ciudad que combina turismo y educación y que es destinación atractiva para llevar a cabo una experiencia estudiantil, como el Erasmus o la ampliación de sus respectivos estudios en el extranjero.

Los escenarios del audiovisual serán los centros educativos, el Distrito @22 y los principales atractivos a promocionar de los tres distritos en los que se enfocan las estrategias de comunicación. La campaña pretende explotar la faceta educativa de Barcelona. Para transmitir un mensaje más creíble, los protagonistas del video serán los estudiantes, provenientes de los tres mercados extranjeros, que hayan visitado o estén visitando la ciudad. En el video, los estudiantes compartirán su experiencia y el motivo que les ha impulsado para escoger Barcelona.

Por otra parte, respecto a la experiencia Erasmus, Turisme de Barcelona colaborará con las principales universidades en la promoción de la destinación mediante la difusión de contenido informativo en las redes sociales y en los tres mercados extranjeros emisores a través del convenio que tienen con las universidades extranjeras.

5.2.5.1.4 Creación del portal online “My own Barcelona”

Objetivo comunicacional:

Desviar flujos de turistas hacia los barrios de les Corts, Sant Martí y Nou Barris hasta alcanzar un incremento del 20% de turistas en estas zonas.

Público objetivo:

Residentes de Barcelona y mercados emisores extranjeros.

“My own Barcelona” será un espacio online que tendrá la intención de convertirse en el punto de encuentro de referencia entre turistas y residentes con el fin de compartir su percepción de la ciudad y establecer un vínculo más sólido entre ambas partes. En este portal ambos podrán compartir fotografías de sus lugares favoritos de la ciudad y escribir micro relatos sobre sus experiencias en la destinación. En adición, una de las finalidades es impulsar una construcción social conjunta de la identidad de la ciudad.

Además, debido a que el turismo colaborativo es una tendencia en auge, en este espacio se fomentará el couchsurfing, el intercambio cultural y lingüístico. Se pretende crear un espacio donde ambas partes obtengan beneficios y así intentar minimizar la connotación negativa que tiene el turismo y ofrecer una experiencia más auténtica a aquellos turistas que prefieran conocer la cultura local y los lugares de interés que no forman parte del circuito turístico clásico.

Para acabar, hay que remarcar que dicho dominio online será fruto de la combinación de los puntos fuertes de dos portales turísticos de éxito, los de las destinaciones de Suecia y Australia. Por este motivo, “My own Barcelona” será un portal en el que se fomentará la

interacción entre turistas y residentes y el contenido que se genere será en gran parte de los propios usuarios.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje de esta actuación será que la imagen de Barcelona es la suma de las percepciones de las personas que la viven. A cada una de ellas les representa algún lugar o atractivo de la ciudad y no tienen por qué ser los más emblemáticos y representativos de la destinación. La idea es que compartan sus historias vividas y sus fotografías con el fin de construir un relato conjunto a través del storytelling. Un relato diseñado completamente por los residentes y los turistas que se caracterizará por la autenticidad y la credibilidad.

Por otro lado, también se fomentará la práctica del turismo colaborativo a través de la creación de una comunidad de anfitriones que estén dispuestos a ofrecer alojamiento a turistas, sin ánimo de lucro, y así establecer un vínculo más sólido entre ambas partes.

Para acabar, la esencia del mensaje es que los turistas serán considerados como ciudadanos temporales de la ciudad. Partiendo de esta premisa, “My own Barcelona” pretende implicar a los turistas para hacerles partícipes y así hacerles sentir que la ciudad es suya durante su estancia. Para llevar a cabo dicha premisa, el mensaje mostrará que la destinación es hospitalaria, inclusiva y que incita a descubrir con más profundidad la ciudad.

- **Acciones y soportes de apoyo**

Se creará un dominio online vinculado tanto al portal del Ayuntamiento de Barcelona como al de Turisme de Barcelona. Este soporte digital estará en varios idiomas y funcionará como una comunidad en la que para formar parte será necesario hacer una inscripción previa. De este modo, también se creará una base de usuarios mediante el CRM para ofrecerles una experiencia más personalizada.

Por otro lado, con el sistema de georreferenciación se podrán etiquetar los lugares donde se hayan realizado las fotografías que compartan los usuarios. Así se podrá facilitar la identificación de la ubicación de aquellos lugares menos conocidos y fomentar su visita.

Respecto a los micro relatos sobre las experiencias vividas en la destinación, se utilizará un sistema de tags que permitirá agruparlos por palabras clave. Esto ofrecerá una visión más clara de la percepción o intereses que tienen los usuarios (bloggers, por ejemplo) sobre la destinación. Además, dicha información será útil para los gestores turísticos a la hora de establecer futuras actuaciones de comunicación turística.

Por último, también se realizarán estrategias de link building para mejorar el posicionamiento SEO del portal online. De este modo, obtendrá más visibilidad en los motores de búsqueda e incrementará el tráfico de usuarios hacia la página web.

5.2.5.1.5 Creación de la campaña “Barcelona geocaching”

Objetivo comunicacional:

Reducir un 10% la concentración puntual de cruceristas en Ciutat Vella.

Público objetivo:

Los pasajeros de cruceros que desembarcan temporalmente en Barcelona.

El geocaching es un juego que consiste en la búsqueda de geocaches que están ocultos por la ciudad mediante las pistas y las coordenadas que te indica una app. Fomentar este tipo de experiencia puede impulsar el descubrimiento de nuevos lugares. Además, es una experiencia que podría captar la atención de las familias que tengan niños pequeños.

Para incentivar la participación en el geocaching, los geocaches ocultos tendrán un código QR que al escanearlos se podrá conseguir un incentivo. Dicha experiencia estará abierta a todos los públicos, pero en este caso la actuación se centrará principalmente en los pasajeros de cruceros que no pernoctan en la ciudad.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje se centrará en el aprovechamiento del tiempo, recurso muy escaso para los cruceristas, para visitar la ciudad y en la curiosidad por descubrir zonas caracterizadas por la poca presencia turística. El reclamo del mensaje será experimentar el descubrimiento de una Barcelona sin estrés, masificación turística y todos aquellos factores que puedan causar la pérdida de tiempo o el resentimiento de la satisfacción.

El mensaje también comunicará que es una experiencia muy recomendable para familias con niños pequeños, ya que el misterio y la búsqueda de los geocaches en sí es una actividad que fomentará su entretenimiento. Para captar su atención, se utilizarán también incentivos vinculados a pequeños tesoros que harán que se sientan como si fueran piratas.

- **Acciones y soportes de apoyo**

La acción principal es la colocación de un pequeño stand informativo en las zonas de desembarque de los cruceros donde se promocióne la app de “Las 10 Barcelonas”, con la que se podrá acceder al geocaching, y los incentivos que se pueden obtener con su práctica. En este stand también se repartirán folletos en los que se facilitará la información necesaria para llevar a cabo esta experiencia.

Otra de las acciones a realizar será ocultar geocaches en puntos estratégicos de la ciudad con el fin de desviar los flujos de los cruceristas y ofrecerles una nueva forma de descubrir la destinación teniendo en cuenta la corta estancia que pasarán en Barcelona antes de volver a embarcar.

5.2.5.1.6 Creación de la campaña “Barcelonagram”

Objetivo comunicacional:

Desviar flujos de turistas hacia los barrios de les Corts, Sant Martí y Nou Barris hasta alcanzar un incremento del 20% de turistas en estas zonas.

Público objetivo:

Residentes de Barcelona y mercados emisores extranjeros.

La siguiente campaña combinará dos escenarios principales: Instagram y determinados puntos estratégicos de los distritos a promocionar con el propósito de darlos a conocer. “Barcelonagram” tiene la intención de hacer partícipes a los amantes de la fotografía que viven o frecuentan temporalmente la ciudad.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje de la siguiente campaña pretende fomentar la compartición de aquellos lugares o experiencias inolvidables en forma de fotografía. La idea es que los partícipes del concurso de Instagram capturen su momento de felicidad vivido en la destinación catalana. El incentivo será la creación de una especie de museo temporal al aire libre con las fotografías más populares. Dicho espacio fotográfico, se ubicará en los principales jardines de Nou Barris y les Corts con el fin de generar atracción hacia estos distritos.

- **Acciones y soportes de apoyo**

La acción principal que se realizará a cabo será la creación de un concurso de Instagram que englobe principalmente a los residentes de Barcelona y los turistas apasionados por la fotografía. Durante el período del concurso fotográfico, se fomentará la participación a través de Facebook, Instagram y Twitter de forma periódica a través de la utilización del hashtag #Barcelonagram.

La segunda acción será la realización de acciones de street marketing a través de la creación del museo temporal. Las fotografías seleccionadas serán ampliadas y enmarcadas para captar la atención de los transeúntes. En adición, dichos marcos incluirán el hashtag #Barcelonagram, el nombre de usuario de Instagram del ganador y la ubicación geográfica, en formato de código QR, del lugar fotografiado para localizarlo. En adición, para que el concurso sea justo, se establecerán dos categorías principales en las que se catalogarán los participantes: profesionales y amateurs.

5.2.5.1.7 Creación de una comunidad de Infuencers de Barcelona

Objetivo comunicacional:

Incrementar un 20% los ratios de engagement de la marca “Las 10 Barcelonas”.

Público objetivo:

Millennials de Barcelona y de los mercados emisores extranjeros.

Actualmente, los influencers y las redes sociales se han convertido en un binomio muy atractivo para la comunicación de las marcas. En el Plan Estratégico anterior, se propuso la creación de un programa de embajadores que incluía a diversas celebridades de la talla de Lionel Messi o Ferran Adrià. No obstante, teniendo en cuenta el perfil de público al que se dirige principalmente el plan de comunicación, es necesario involucrar en la promoción a los influencers de Barcelona para que respalden y promuevan la imagen y valores de la nueva marca de la destinación catalana.

Por otro lado, para dar a conocer la nueva marca renovada de “Las 10 Barcelonas” se involucrará a los principales influencers de los tres mercados emisores extranjeros con el fin de generar una comunicación más efectiva hacia los públicos objetivos debido a que tienden a rechazar la publicidad convencional.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje que se expondrá a través de esta actuación es la polivalencia y los contrastes de las diferentes ciudades que puedes vivir dentro de Barcelona. El mensaje es claro, no sólo existe una Barcelona, sino que existen diez. Lo que se pretenderá comunicar también es el ambiente mediterráneo, la vida nocturna y los lugares de la ciudad donde se respira la auténtica Barcelona y que merecen la pena ser descubiertos.

- **Acciones y soportes de apoyo**

La principal acción que se realizará será la difusión de contenido sobre la nueva marca generado por los propios influencers en sus respectivas redes sociales. Además, también se realizarán fam trips y blog trips invitando a los principales influencers de los tres mercados emisores extranjeros para descubrir la faceta menos conocida de la destinación que se pretende fomentar para desconcentrar la masificación turística.

5.2.5.2 Actuaciones para fomentar la relación residente-turista

El siguiente programa de actuaciones pretende minimizar las externalidades negativas que surgen a causa de la interacción entre residentes y turistas y, al mismo tiempo, sensibilizar a la población local sobre la importancia que tiene el desarrollo turístico y los beneficios que podría aportar su práctica en la destinación catalana. En adición, dicho programa también tendrá la finalidad de crear una coordinación más efectiva entre todos los agentes turísticos implicados, enfatizando la correlación entre la gobernanza y la población local.

5.2.5.2.1 Creación de un partnership con Airbnb

Objetivo comunicacional:

Fomentar la práctica del turismo colaborativo sostenible a los públicos externos.

Público objetivo:

Millennials de los mercados emisores extranjeros.

Barcelona mantiene un partnership con diversas marcas y socios estratégicos, como por ejemplo Microsoft, Adobe o Estrella Damm. Partiendo del hecho de que el turismo colaborativo es una tendencia que cada vez más atrae a los millennials y debido a la repercusión que tiene en el sector turístico, es necesario establecer una colaboración con Airbnb basada en una estrategia win-win en la que todas las partes implicadas obtengan beneficios.

Por una parte, Airbnb contará con el respaldo de una marca potente como la de Barcelona, y por otra, la destinación dispondrá de una plataforma con la que promocionar la destinación y al mismo tiempo concienciar a los turistas sobre el uso responsable de los alojamientos de la ciudad.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje que se quiere comunicar es que la destinación muestra una actitud inclusiva en lo que se refiere al modelo de turismo colaborativo, pero al mismo tiempo también tiene en cuenta los efectos negativos que puede llegar a provocar a ciertos residentes. Por esta razón, se mostrará que Barcelona apoya la práctica de Airbnb y que conjuntamente respaldarán la práctica cívica de esta modalidad de alojamiento que juega un papel importante en la ciudad, sobre todo en Ciutat Vella y l'Eixample.

Aparte de fomentar la práctica cívica, también se pondrán en valor otras áreas de Barcelona a través del fomento de zonas menos céntricas con el fin de desviar los flujos turísticos y pretender así aliviar la presión turística en las dos áreas mencionadas anteriormente.

- **Acciones y soportes de apoyo**

El soporte que se utilizará será el portal online de Airbnb y las acciones se basarán en la creación de una newsletter dirigida a los usuarios de esta plataforma P2P en la que se ofrecerán una serie de consejos y recomendaciones sobre el comportamiento de los visitantes en Barcelona con el fin de paliar el incivismo y minimizar al máximo las molestias que pueden generar en el bienestar de los residentes que habitan en el mismo edificio.

Por otra parte, Airbnb es una plataforma que no sólo ofrece viviendas para alquilar, sino que también describe y comparte los atributos de los diferentes barrios donde están ubicadas dichas viviendas. Partiendo de esta premisa, el control de dicho contenido promocional lo realizará Turisme de Barcelona. Además, también se llevará a cabo el envío de una newsletter en la que se le dará la bienvenida al turista y se fomentará la marca de "Las 10 Barcelonas".

5.2.5.2.2 Sensibilización de la población local respecto al turismo

Objetivo comunicacional:

Reducir un 15% el porcentaje de la población local que percibe negativamente el turismo.

Público objetivo:

Residentes, asociaciones de vecinos y agentes turísticos implicados en Barcelona.

La sensibilización por parte de la población local respecto al desarrollo de las actividades turísticas es imprescindible para minimizar la tensión que existe en la relación residente-turista. Los residentes y su hospitalidad, junto con otros factores, son elementos claves que tienen el poder de condicionar la experiencia que viven los turistas que visitan la destinación.

Cuando surge una tensión en dicha relación, la interacción entre ambos agentes turísticos acaba sufriendo efectos perjudiciales. Por esta razón, es necesario concienciar a la población local sobre la importancia que tiene el desarrollo turístico para la destinación, pero sobre todo la relevancia del rol que juegan los residentes en él.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje no se basará sólo en comunicar que el turismo es positivo por sus beneficios económicos, sino que lo es también por el intercambio cultural, la inmersión lingüística y la importancia que tiene para preservar la misma destinación. La idea es modificar el mensaje y mostrar beneficios que la población local pueda obtener directamente, ya que el mensaje basado en la importancia que tiene el turismo para la economía y la creación de empleo no es efectivo para aquellos residentes que experimentan las consecuencias del desarrollo excesivo de las actividades turísticas en primera persona.

El mensaje comunicará que el turismo forma parte de la ciudad, como otros elementos imprescindibles, y que los turistas hay que percibirlos como residentes temporales. Además, también se concienciará sobre el poder que tienen los residentes para implicarse y ayudar a mejorar el desarrollo turístico.

- **Acciones y soportes de apoyo**

La implicación de las asociaciones de vecinos y entes que abogan por el desarrollo de un turismo sostenible en las diversas campañas de sensibilización será la acción principal para llevar a cabo esta actuación de carácter social. La concienciación se realizará a partir de reuniones periódicas de los líderes de las asociaciones de vecinos implicados y la gobernanza con el fin de que ellos luego transmitan el mensaje al resto de residentes.

Por otro lado, también se crearán espacios de debate e intercambio de ideas sobre turismo. La idea de esta actuación es crear un espacio colaborativo donde involucrar a los residentes y otros agentes turísticos para procurar desarrollar conjuntamente un modelo turístico que cree una simbiosis con el modelo de ciudad.

Por otra parte, también se crearán espacios de debate online sobre las principales temáticas o problemáticas vinculadas al turismo y se incitará a la población local a ofrecer sus opiniones o propuestas resolutorias. Hacer que los residentes vean que se está actuando para resolver las problemáticas y que además formen parte de la solución es una de las maneras más efectivas de sensibilizar y contrarrestar la actitud antagonista hacia el turismo.

5.2.5.2.3 Fomentar el uso turístico de Barcelona a la población local

Objetivo comunicacional:

Incrementar un 20% los ratios de engagement de la marca “Las 10 Barcelonas”.

Público objetivo:

Residentes de Barcelona.

Fomentar que los residentes lleven a cabo un uso turístico de su propia ciudad es una de las formas más efectivas para difundir y dar a conocer la nueva marca renovada de “Las 10 Barcelonas”. La intención de esta propuesta es que conozcan con más profundidad la marca para fidelizarles y convertirles en prescriptores.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje consistirá en mostrar que los residentes pueden convertirse en turistas temporales en su propia ciudad para disfrutar de los iconos turísticos más emblemáticos y descubrir aquellos rincones y atractivos que probablemente no conozcan. La clave es fomentar que los residentes se conviertan en los mejores prescriptores de la marca “Las 10 Barcelonas”. Para conseguirlo, primero tienen que conocer la marca y lo que ofrece con la finalidad de que la hagan suya y luego la comuniquen a través de recomendaciones u opiniones mediante sus redes sociales.

Además, otro argumento que se utilizará será que la presencia masiva de turistas no tiene por qué hacer que los residentes sientan que no sea su ciudad. La única manera de volver a recuperarla es experimentándola a través de la mirada turística y, de este modo, también se conseguirá que los residentes se pongan en su lugar y comprendan los motivos por los cuales los turistas viajan cientos de kilómetros para disfrutarla.

- **Acciones y soportes de apoyo**

La acción principal será la creación de la “BCN10 card”, una tarjeta dirigida exclusivamente a los residentes de Barcelona con la que podrán disfrutar de accesos gratuitos, importantes descuentos o incluso preferencia en el acceso a eventos particulares, como recorridos personalizados en los iconos turísticos más emblemáticos (La Pedrera de noche, por ejemplo), durante los meses de baja ocupación turística, y también en otros puntos de interés de los tres distritos a promocionar como el Disseny Hub Barcelona, el Palacio Real de Pedralbes o comercios locales destacables durante todo el año.

En adición, hay que remarcar que será necesario rellenar un formulario que requerirá los datos personales y el correo electrónico para recibir dicha tarjeta. Con esta información, se podrá crear una base de datos a través del CRM y también mantener informados a los residentes sobre las novedades turísticas y otras ventajas que pueden obtener mediante el envío periódico de newsletters.

Otras acciones que se realizarán se basarán principalmente en la promoción de ventas y en la difusión de contenido promocional en las diferentes redes sociales con tal de dar a

conocer dicha experiencia y así generar la sensación de que es una experiencia efímera que sólo se puede vivir durante un periodo de tiempo muy limitado.

Respecto a la promoción de ventas, se llevarán a cabo descuentos en hoteles y restaurantes en los tres distritos a potenciar turísticamente; 2x1 en visitas de museos o concursos en los que los premios estén vinculados a vivir una experiencia turística.

5.2.5.2.4 Creación de la campaña “Why you love Barcelona?”

Objetivo comunicacional:

Incrementar un 20% los ratios de engagement de la marca “Las 10 Barcelonas”.

Público objetivo:

Millennials de Barcelona y de los mercados emisores extranjeros.

La siguiente actuación pretende potenciar la nueva marca turística de Barcelona con el fin de fidelizar tanto a los residentes como a los turistas y convertirlos en sus embajadores. Teniendo en cuenta que actualmente las recomendaciones de los usuarios tienden a generar más credibilidad y confianza que la publicidad, se llevará a cabo una campaña donde los protagonistas serán los turistas y los residentes.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje tendrá como base los motivos por los cuales la destinación es digna para ser descubierta. Se pretenderá potenciar las razones que estén vinculadas a la autenticidad, la vanguardia y la tradición de los tres distritos clave. El mensaje pretenderá desvincularse de los motivos clásicos, como por ejemplo Gaudí y el clima, poniendo en valor los atractivos potenciales y las diferentes Barcelonas que la convierten en una destinación polivalente.

Por otra parte, los residentes que comuniquen el mensaje mostrarán una actitud hospitalaria que incitará a que los turistas visiten la ciudad de la que ellos se sienten orgullosos con la intención de que ellos también lo estén. En lo referente a los turistas, es imprescindible su perspectiva para convencer a los turistas debido a que su opinión contará con más credibilidad. Dichos turistas compartirán la opinión que tienen sobre la Barcelona menos turística.

- **Acciones y soportes de apoyo**

La acción principal será realizar una selección de los principales actores que protagonizarán el video promocional. Los personajes que aparezcan en el audiovisual tendrán un perfil millennial y procederán principalmente de los tres principales mercados emisores. No obstante, también aparecerán residentes de la ciudad que intentarán convencer con los motivos por los cuales los turistas tienen que visitar la ciudad.

Por otra parte, como acción complementaria, se compartirá periódicamente contenido vinculado a estas motivaciones a través de las redes sociales. La clave es centrar parte de los esfuerzos de comunicación en la utilización de argumentos provenientes de diversos

usuarios de la destinación y así reforzar la imagen de polivalencia y contrastes que define la ciudad.

5.2.5.2.5 Creación de la campaña “Barceloneta contra el incivismo”

Objetivo comunicacional:

Reducir en un 50% las quejas recibidas por incivismo en la zona de la Barceloneta.

Público objetivo:

Mercados emisores extranjeros.

Uno de los problemas principales que se pueden apreciar en la Barceloneta es el incivismo impulsado por el denominado turismo low-cost y el gran número de apartamentos de uso turístico que caracteriza a dicha zona. Debido a estas problemáticas, el bienestar de los residentes de este barrio turístico se ve perjudicado.

“Barceloneta contra el incivismo” es una campaña que pretende implicar tanto a los residentes de este característico barrio barcelonés como a APARTUR, que es la asociación de los apartamentos turísticos de Barcelona, con el fin de desarrollar una actuación de concienciación para minimizar al máximo el incivismo provocado por los turistas.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje que se emitirá será que los turistas tienen el derecho de tratar la Barceloneta con el mismo respeto y civismo con el que tratarían a su propia destinación. Se pondrá énfasis en que los residentes de dicho barrio son anfitriones que están a favor del turismo mientras que los visitantes no muestren una actitud incívica.

El mensaje tendrá un componente moral que dará voz a los vecinos de la Barceloneta para que expresen su opinión y así que los turistas comprendan su situación. El mensaje comunicará aquellos actos que los anfitriones de la Barceloneta le gustaría que los turistas llevaran a cabo en su barrio, como por ejemplo conocer su historia o la cultura local arraigada al mar. En contraposición, también comunicará aquellas actuaciones incívicas que no van a permitir, como por ejemplo no respetar el silencio por la noche o ensuciar sus calles.

- **Acciones y soportes de apoyo**

La acción que se realizará será la colocación temporal de carteles con fotografías que fomenten el civismo en las calles principales de la Barceloneta y las zonas de la playa durante los meses de verano, periodo en que la conflictividad y el incivismo son más notorios. La idea del diseño de los carteles es que estén divididos en dos partes: una con una fotografía de actuaciones cívicas y una frase en inglés que describa aquel comportamiento que a los vecinos les gustaría que llevarán a cabo los visitantes, y en la otra lo inverso. Además, ambas fotografías estarán señaladas con un emoji, dependiendo de si la actuación es positiva o negativa, para hacer más comprensible el mensaje.

El diseño de los carteles intentará tener un rasgo artístico con el propósito de cumplir la función de fomentar el civismo y también no perjudicar la imagen estética del barrio. Además, los carteles tendrán colores llamativos para captar la atención de los viandantes.

Por último, para complementar esta acción, durante los meses estivales, la campaña de sensibilización se extenderá también a las diferentes redes sociales para fomentar el comportamiento cívico a través de la creación de contenidos que reflejen los consejos sobre el civismo.

5.2.5.2.6 Fomentar el comercio local como atractivo turístico

Objetivo comunicacional:

Reducir un 15% el porcentaje de la población local que percibe negativamente el turismo.

Público objetivo:

Residentes de Barcelona y millennials de los mercados emisores extranjeros.

Los principales afectados por la masificación turística, aparte de los residentes que habitan en las zonas más conglomeradas, son también los comercios locales que podrían correr el riesgo de ser expulsados por la gentrificación turística. Por este motivo, la siguiente actuación tiene la función de poner en valor el comercio local de Ciutat Vella y los barrios de los tres distritos a potenciar para mostrar la faceta más auténtica de Barcelona y adaptarla para hacerla más accesible a los millennials.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje abogará por la búsqueda de la autenticidad y por experimentar la auténtica gastronomía local. En un mundo tan globalizado, los elementos tradicionales otorgan singularidad a la destinación catalana. No sólo se fomentará degustar la gastronomía local en un entorno prácticamente no adulterado por la presión turística, sino también la posibilidad de participar en su elaboración.

La interacción con la población local y el sentido de pertenencia son algunos de los valores añadidos que se comunicarán con esta actuación. Se ofrecerá la oportunidad de involucrarse en la cultura local, conocer su historia e incluso llevar a cabo una experiencia gastronómica más completa y personalizada en los establecimientos gastronómicos. La idea es establecer un vínculo entre la población local y los turistas mediante la gastronomía mediterránea, uno de los principales atractivos turísticos.

- **Acciones y soportes de apoyo**

El propósito es implicar a los residentes para consumir el comercio local, vinculado a la gastronomía, y también que los propietarios lo pongan en valor creando una red que ayude a promocionarlo para atraer el turismo. Los establecimientos que formen parte de la red obtendrán un sello distintivo de calidad con el que obtendrán la ventaja de tener una presencia online más notoria en el portal online de Turisme de Barcelona.

Además, a dichos comercios se les facilitará los medios para que tengan una presencia online, en el caso de que no la tengan. La intención es mostrar la autenticidad y tradición de la ciudad con el fin de impedir la expulsión del comercio local y así redistribuir los beneficios y que no se concentren en las zonas céntricas.

Aparte de la incursión en el ámbito online y el respaldo de Turisme de Barcelona, la red de comercios tendrá presencia en las redes sociales y periódicamente ofrecerá rutas gastronómicas, degustaciones y concursos que fomentarán la competitividad y la búsqueda de la excelencia.

5.2.5.2.7 Impulsar la coordinación entre la gobernanza, la población local y el sector privado

Objetivo comunicacional:

Incrementar un 30% la participación de la población local en las iniciativas propuestas por la gobernanza.

Público objetivo:

Residentes de Barcelona y agentes turísticos implicados.

La participación de la población local en la gestión del modelo turístico es vital debido a que el residente es un agente imprescindible que forma parte de la misma destinación turística. Por este motivo, es necesario crear una coordinación entre el sector público y privado que involucre a la población local en aquellas decisiones vinculadas al desarrollo turístico que puedan tener efectos sobre su bienestar social.

Por otro lado, es necesario reforzar el vínculo creado entre la gobernanza, la población local y el sector privado para conseguir enfocar el desarrollo turístico en un sentido en que todas las partes implicadas se beneficien.

- **Contenido y estructuración del mensaje**

El mensaje que se pretende transmitir es que la población local es vital para fomentar un crecimiento turístico sostenible y conseguir un cambio que contrarreste las externalidades negativas que generan las actividades turísticas. La clave del mensaje es que la implicación conjunta entre todos los agentes turísticos implicados es la única solución viable para corregir las principales problemáticas.

Además, también se pretenderá difundir la idea de que la coordinación de los agentes implicados es imprescindible para comunicar los mismos valores y atributos que definen a la marca Barcelona, resaltando la puesta en valor de la nueva marca reformulada de “Las 10 Barcelonas” que se pretende transmitir a los públicos objetivos para fomentar la desconcentración turística.

- **Acciones y soportes de apoyo**

Para llevar a cabo esta coordinación entre los agentes turísticos y fomentar la implicación de la población local, las mesas técnicas de los distritos y el Consejo de Ciudad y Turismo

jugarán un rol importante para generar la sensibilización. En este aspecto, se crearán espacios de trabajo permanentes y reuniones periódicas (calendario fijado) bajo la coordinación de la gobernanza. Del mismo modo, también se fomentará la involucración de las asociaciones de vecinos de los diferentes barrios y la Asamblea de Barris per un Turisme Sostenible (ABTS) para comunicar el mensaje.

Por otro lado, también se realizará una comunicación a través del kit de prensa y las publicaciones de Turisme de Barcelona para crear una difusión sobre las mejoras que se están realizando en el modelo turístico y también mantener informados a los stakeholders interesados sobre las novedades y tendencias que están sucediendo en el sector turístico con el fin de que se adapten e incrementen su competitividad.

Por último, se llevarán a cabo actuaciones de Relaciones Públicas para fomentar la importancia de que todos los agentes turísticos, especialmente las empresas turísticas del sector privado, procuren comunicar de forma conjunta la nueva marca reformulada y transmitan sus valores, sobre todo las que están ubicadas en los tres distritos que se pretenden potenciar a nivel turístico.

5.2.5.3 Presupuesto y calendario de las actuaciones

Según la memoria de actividades turísticas de Turisme de Barcelona (2014), este ente en 2014 destinó cerca de 5 millones de euros en gastos promocionales (marketing, publicidad, web y redes sociales, promoción y desarrollo de programas, etc.).

Por otro lado, otra fuente de financiación vinculada al turismo es la denominada tasa turística. En 2015, la Generalitat de Catalunya recaudó 43,5 millones de euros, de los cuales 7,22 millones de euros se destinaron a Barcelona para tener una finalidad turística, como el impulso de la promoción o la mejora de las infraestructuras turísticas.

Teniendo en cuenta los datos anteriores y la prioridad actual por mitigar las externalidades negativas del sector turístico, se prevé un presupuesto estimado de 12 millones de euros. No obstante, esta cifra no será destinada completamente al desarrollo de las actuaciones del plan de comunicación a causa del portfolio diversificado de programas turísticos (Barcelona Cultura, Barcelona Premium, Barcelona Shopping, Barcelona Mar, etc.) que tiene que seguir promocionando Turisme de Barcelona (2016) y la mejora de las infraestructuras turísticas que el Ayuntamiento de Barcelona tiene previsto realizar.

En consecuencia, el presupuesto total que será destinado a la realización del plan de comunicación (2017-2019) será de 5 millones de euros. En lo referente a la distribución presupuestaria, durante el primer año se destinarán 3,5 millones de euros en promocionar la nueva marca reformulada de “Las 10 Barcelonas” y también en fomentar la importancia del turismo a la población local. Sin embargo, durante el segundo año se destinarán 1,5 millones de euros en aras de reforzar el posicionamiento de la marca urbana y de fortalecer la coordinación entre la gobernanza, el sector privado y la población local.

No obstante, hay que remarcar el hecho de que la previsión presupuestaria es estimativa y no se ha realizado en base a los costes de ejecución, debido a que dicha asignación se

realizará una vez valorado el conjunto de actuaciones que englobará el Plan Estratégico de Turismo de Barcelona (2015-2020) según su contexto evolutivo. Por tanto, la previsión se ha realizado en base al grado de relevancia de los 14 proyectos, la magnitud del esfuerzo comunicacional y el timing de las actuaciones.

Partiendo de estos factores, se realizará una inversión monetaria estimada para llevar a cabo las actuaciones mediante la adjudicación porcentual de los 5 millones de euros que están destinados a la ejecución del plan de comunicación.

Tabla 1: Presupuesto de las actuaciones

Actuaciones para minimizar la masificación turística		Inversión	%
5.2.5.1.1	Adaptación millennial de la marca “Las 10 Barcelonas”	1.000.000€	20
5.2.5.1.2	Creación de nuevas perspectivas de Barcelona	650.000€	13
5.2.5.1.3	Creación de la campaña “Build your future”	500.000€	10
5.2.5.1.4	Creación del portal online “My own Barcelona”	50.000€	1
5.2.5.1.5	Creación de la campaña “Barcelona geocaching”	100.000€	2
5.2.5.1.6	Creación de la campaña “Barcelonagram”	200.000€	4
5.2.5.1.7	Creación de una comunidad de Influencers de Barcelona	50.000€	1
Actuaciones para fomentar la relación residente-turista		Inversión	%
5.2.5.2.1	Creación de un partnership con Airbnb	250.000€	5
5.2.5.2.2	Sensibilización de la población local respecto al turismo	500.000€	10
5.2.5.2.3	Fomentar el uso turístico de Barcelona a la población local	350.000€	7
5.2.5.2.4	Creación de la campaña “Why you love Barcelona?”	200.000€	4
5.2.5.2.5	Creación de la campaña “Barceloneta contra el incivismo”	400.000€	8
5.2.5.2.6	Fomentar el comercio local como atractivo turístico	500.000€	10
5.2.5.2.7	Impulsar la coordinación entre la gobernanza y la población local	250.000€	5
TOTAL		5.000.000€	100

Fuente: elaboración propia (2016)

El plan de comunicación tendrá una duración de 2 años. En relación al timing para desarrollar las actuaciones, aquellas actuaciones prioritarias se han decidido realizar durante el primer año de ejecución. La evolución de dichas actuaciones marcará la pauta del desarrollo del conjunto de actuaciones que se realizarán al año siguiente. No obstante, hay que remarcar que ciertas actuaciones se llevarán a cabo durante ambos años por su grado de relevancia.

Tabla 2: Calendario y timing de las actuaciones

2017-2018												
Actuaciones	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
5.2.5.1.1	[Red bar]											
5.2.5.1.2	[Yellow bar]											
5.2.5.1.5					[Green bar]							
5.2.5.1.6				[Red bar]								
5.2.5.2.1	[Blue bar]											
5.2.5.2.5					[Orange bar]							
2018-2019												
Actuaciones	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
5.2.5.1.3	[Purple bar]											
5.2.5.1.4									[Light Blue bar]			
5.2.5.1.7	[Dark Green bar]											
5.2.5.2.3	[Pink bar]								[Pink bar]			
5.2.5.2.4	[Light Green bar]									[Light Green bar]		
Actuaciones permanentes (2017-2019)												
5.2.5.2.2	[Cyan bar]											
5.2.5.2.6	[Yellow bar]											
5.2.5.2.7	[Light Green bar]											

Fuente: elaboración propia (2016)

5.2.5.4 Control de las actuaciones de comunicación

Para conocer el impacto del plan de comunicación y saber si los objetivos establecidos se han alcanzado, se utilizarán múltiples indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, para mantener un control de las actuaciones de comunicación planteadas.

- **Distribución de los flujos turísticos**

Para medir el éxito de las actuaciones vinculadas a la puesta en valor de la nueva marca reformulada de Barcelona con el fin de desviar los flujos turísticos hacia los barrios de los tres distritos, se utilizarán las estadísticas de ocupación de los alojamientos hoteleros y Airbnb y se realizará una comparación mediante los datos históricos y los datos generados tras la aplicación del plan.

Por otro lado, la medición de la captación de nuevos perfiles de visitantes (millennials, estudiantes, investigadores, etc.) se realizará a través del estudio del perfil de turista que visita la destinación mediante el análisis del anuario estadístico de la ciudad de Barcelona que realiza el Ayuntamiento de Barcelona y el informe estadístico que realiza Turisme de Barcelona. A través de estos datos se podrá conocer el perfil demográfico, la motivación del viaje, el grado de repetitividad y su valoración sobre Barcelona, entre otros datos relevantes.

Respecto el turismo académico, se analizará el número de estudiantes matriculados en los centros educativos implicados en las actuaciones y el de los investigadores que hayan provenido de los determinados mercados emisores extranjeros. Mediante la distribución de unas encuestas por parte de los centros educativos se analizarán las motivaciones por

las cuales han escogido Barcelona para saber si las actuaciones han repercutido en la toma de decisiones.

- **Reducción de los impactos turísticos negativos en la ciudad**

La reducción de la concentración puntual de pasajeros de cruceros en Ciutat Vella se medirá a través del número de usuarios de geocaching y el de los caches descubiertos a través de la app, ya que el descubrimiento implica una movilidad hacia dichos puntos estratégicos donde se ocultaron. En adición, el número de folletos sobre “Las 10 Barcelonas” distribuidos a los visitantes en el punto de información del Mirador de Colón también podría indicar un interés por el descubrimiento de nuevas zonas.

Por otro lado, el control de la disminución del incivismo en la Barceloneta se realizará mediante el análisis del número de quejas que recibe el Ayuntamiento de Barcelona. No obstante, otro indicador claro es la realización de manifestaciones en contra del incivismo por parte de la asociación de vecinos de este barrio.

Finalmente, mediante encuestas realizadas por Airbnb, APARTUR y las asociaciones de vecinos, se podrá deducir el desarrollo del turismo colaborativo sostenible y también observar si se han reducido las molestias que provocan un efecto negativo en el bienestar social de los residentes que habitan en edificios donde hay viviendas de uso turístico.

- **Sensibilización de los beneficios y favorecimiento de la implicación local**

El porcentaje de la población local que percibe negativamente el turismo se medirá a través de la elaboración de un nuevo estudio de la percepción turística que realizará el Ayuntamiento de Barcelona y que tendrá la finalidad de conocer la postura que mantienen los residentes respecto al desarrollo del turismo. Dicho estudio se comparará con los anteriores para estimar si se ha conseguido reducir dicho porcentaje.

Por otra parte, respecto a la medición del engagement hacia la marca, se analizarán el número de descargas de la app “Las 10 Barcelonas” y se utilizarán las herramientas analíticas que incorporará el portal turístico “My own Barcelona” y las que disponen las diferentes redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y Youtube) en las que tiene presencia tanto el Ayuntamiento de Barcelona como Turisme de Barcelona con el propósito de medir el impacto de las diversas campañas, mediante el análisis de las estadísticas y el contenido generado por los usuarios, para conocer el nivel de acogida y el grado de repercusión que ha tenido la reformulación de la marca.

Por último, la participación de la población local en las iniciativas propuestas por la gobernanza se medirá mediante las listas de asistencia de los residentes en las mesas técnicas y en las reuniones periódicas. Además, también se medirá su participación en los espacios de debate online.

6. CONCLUSIONES

Tras realizar el TFG, la conclusión personal que extraigo sobre el proceso de elaboración del presente documento es que la comprensión tanto de la comunicación de destinos turísticos como la del modelo turístico de Barcelona y las problemáticas vinculadas a él no ha sido fácil debido a los diversos elementos transversales interrelacionados que componen a ambos ámbitos.

Por otro lado, respecto a las limitaciones que han surgido a la hora de desarrollar el TFG, hay que destacar el hecho de que no se encuentra disponible la información sobre la evaluación de los resultados tras la aplicación del Plan Estratégico de Turismo de Barcelona (2010-2015) y que también hay que tener en cuenta que el Plan Estratégico de Turismo de Barcelona (2015-2020) actualmente está en proceso de elaboración. No obstante, a pesar de dicha ausencia, el plan de comunicación se ha cimentado en gran parte sobre actuaciones completamente innovadoras que no se han previsto con anterioridad y los objetivos propuestos se han fundamentado sobre los retos establecidos que se prevén paliar con el futuro Plan Estratégico.

En adición, otra de las limitaciones que me gustaría destacar es precisamente la elaboración del Plan Estratégico de la ciudad de Barcelona (2010-2015). Las actuaciones planteadas abarcaban de una forma bastante exhaustiva las problemáticas que pretendía corregir. Este hecho me ha forzado a ser más creativo para aportar nuevas soluciones que no hayan sido planteadas anteriormente con el fin de complementarlas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el desarrollo del presente documento demuestra que he sabido defender y alcanzar de forma óptima los objetivos que me he planteado al principio del trabajo. En mi opinión, la valoración de los objetivos del TFG es bastante positiva. No sólo he conseguido obtener una comprensión más profunda de la comunicación de destinos turísticos y la situación que vive actualmente el modelo turístico, sino que también he sido capaz de aportar soluciones adaptadas a las tendencias actuales.

En lo referente al plan de comunicación, las actuaciones ofrecen una respuesta óptima a las principales problemáticas que caracterizan a Barcelona: la masificación turística y la relación conflictiva entre una parte de la población local y los turistas. En adición, también hay que destacar que el plan no sólo está cimentado sobre los retos establecidos, sino que también lo está sobre las características del modelo turístico deseado del 2020 que se plantearon en el Plan Estratégico del año 2010.

A mi parecer, las actuaciones de comunicación que se han planteado abogan por el desarrollo de las actividades turísticas con la complicitad de la población local; el establecimiento de los barrios como pieza clave y en fomentar un modelo turístico integrado en el tejido de la ciudad. Además, la puesta en valor de los distritos de les Corts, Nou Barris y Sant Martí permiten preservar la mixtura del mosaico territorial y contrarrestar la tematización simplificada de la ciudad.

No obstante, para alcanzar exitosamente los objetivos establecidos en el plan de comunicación es imprescindible la implicación de la población local en su desarrollo y también la coordinación de los agentes turísticos implicados con el fin de comunicar la renovación de la marca turística de “Las 10 Barcelonas” y así poder gestionar el desarrollo sostenible del modelo turístico.

Por otro lado, hay que destacar que la aplicación del presente plan de comunicación se tendrá que afrontar a factores como la complejidad que caracteriza el modelo turístico de Barcelona; la alta concentración de la oferta de alojamientos turísticos en zonas de gran interés turístico y la difusión reiterada en las últimas décadas de una imagen basada principalmente en el patrimonio histórico y la figura de Gaudí que ha condicionado la jerarquía de nodos de interés en el imaginario de los turistas.

No obstante, una de las ventajas que se pueden observar es que Barcelona cuenta con una demanda multimotivacional y, al mismo tiempo, con un alto porcentaje de repeticiones. Estos hechos pueden fomentar la atracción de segmentos de mercado dispares y el descubrimiento de nuevos atractivos de la destinación que a lo mejor probablemente con los short-breaks realizados en la primera visita no se han tenido la oportunidad de explorar debido al fast look.

En relación con las futuras líneas de actuación que se tendrían que profundizar, teniendo en cuenta la posición internacional en la que se sitúa Barcelona a nivel turístico y el poder que tiene su marca, pienso que los gestores turísticos tendrían que enfocarse más en las actuaciones vinculadas al marketing interno, para fomentar el sentimiento de propiedad de marca a la población local, y también en la gestión de la destinación para determinar el tipo de respuesta idónea que se tendría que dar a largo plazo a la penetración del turismo colaborativo, a los desequilibrios sociales entre los distritos y a la cohesión entre el modelo turístico y el modelo de ciudad.

Por otro lado, en el futuro, las actuaciones de comunicación se podrían centrar en atraer a segmentos de mercado alternativos que aboguen por fomentar la desconcentración turística y aporten importantes beneficios a la población local y a la destinación turística en sí. En este aspecto, considero que la destinación turística tendría que enfocarse en reforzar el posicionamiento internacional de Barcelona a través de potenciar la faceta empresarial o también consolidar la faceta de destinación líder en turismo de compras de lujo y situarla al mismo nivel que Milán, por ejemplo.

Con la primera opción, Barcelona podría aprovechar la oportunidad que ha surgido a raíz del Brexit en el Reino Unido para atraer a empresas extranjeras con el fin de fomentar la inversión y potenciar la creación de nuevos puestos de trabajo de calidad en la destinación catalana. De este modo, también se forjaría una relación más sólida entre la ciudad condal y uno de los principales mercados emisores europeos.

Respecto la segunda opción, Barcelona podría fortalecer su excelente eje comercial, formado por marcas de primer nivel, para la atracción de mercados potenciales emergentes, como es el caso de China y el Golfo Pérsico. Algunas de las principales ventajas que podrían ofrecer estos mercados son: públicos con un alto poder adquisitivo;

estancias largas que contrarrestarían el fast look generado por los city breaks y una disminución considerable de la estacionalidad.

A modo de conclusión, es indudable que el activo inmaterial más valioso que tiene la destinación catalana es precisamente la marca Barcelona. Una marca vinculada claramente al éxito que ha sido capaz de impulsar a múltiples sectores económicos, destacando el turístico, y de posicionar la ciudad en los principales rankings de ciudades urbanas a nivel mundial. Sin embargo, la otra cara de la moneda muestra también que la reputación que ha establecido en el marco internacional ha alimentado el desarrollo de externalidades negativas en el ámbito turístico, como son la masificación turística y la tensión en la relación residente-turista.

Para acabar, como reflexión final, en términos de comunicación y promoción, creo que uno de los retos primordiales a los que se tienen que enfrentar los gestores turísticos, teniendo en cuenta la situación turística actual, es sin duda la utilización y el enfoque sostenible de la marca Barcelona como herramienta para llevar a cabo una atracción de flujos turísticos basada más en la calidad que en la cantidad.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Catalana de Turismo. (2013). *Plan de marketing turístico de Cataluña 2013-2015: resumen ejecutivo*. Recuperado de <http://goo.gl/Uxk4rv>
- Agencias. (22 agosto 2014). La Barceloneta explota contra el turismo de borrachera. *Huffington Post*. Recuperado de <http://goo.gl/F8heQr>
- Arroyo, R. (19 mayo 2016). El viaje digital del turismo. *Expansión*. Recuperado de <http://goo.gl/9BgoxP>
- Ayuntamiento de Barcelona. (2015). *Barcelona, una marca-ciudad competitiva*. Recuperado de <http://goo.gl/JrM2j8>
- Ayuntamiento de Barcelona. (2015). *El modelo de gestión de la marca-ciudad "Barcelona Inspira"*. Recuperado de <http://goo.gl/vvdwmM>
- Ayuntamiento de Barcelona (2016). *Informe activitat turística*. Recuperado de <http://goo.gl/jku8RR>
- Ayuntamiento de Barcelona. (2016). *Consell de turisme*. Recuperado de <http://goo.gl/YQDJGW>
- Ayuntamiento de Barcelona. (2015). *Anuario estadístico de la ciudad de Barcelona 2015: Turismo*. Recuperado de <http://goo.gl/TJ8lu0>
- Ayuntamiento de Barcelona. (2015). *Estadística: Edad quinquenal de la población por barrios*. Recuperado de <http://goo.gl/aFeOgH>
- Ayuntamiento de Barcelona. (2016). *Meet Barcelona*. Recuperado de <http://goo.gl/rMIY6P>
- Ayuntamiento de Barcelona. (2016). *Las 10 Barcelonas*. Recuperado de <http://goo.gl/tM4wWt>
- Ayuntamiento de Barcelona (2016). *Plan Especial Urbanístico de Alojamientos Turísticos (PEUAT)*. Recuperado de <http://goo.gl/FriwPQ>
- Bigné, E., Font, X. y Simó, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo* (1ª ed.). Madrid: Esic.
- Blanchar, C. (8 septiembre 2015). Los cruceros que atracan generan 2,2 millones diarios. *El País*. Recuperado de <http://goo.gl/DLQiku>
- Camprubí, R. (2009). *La formació de la imatge turística induïda: el paper de les xarxes relacionals* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://goo.gl/BKhM6E>

- Cardona, J. (2012). *Actitudes de los residentes hacia el turismo en destinos turísticos consolidados: el caso de Ibiza* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://goo.gl/Y1p8vA>
- Cervera, Á. (2008). La dirección de comunicación. Esic Editorial (ed.), *Comunicación total*, (4ª ed., p. 42-51). Recuperado de <https://goo.gl/hnleJS>
- Chías Marketing. (2005). *El turismo de ciudad: Desarrollo y marketing turístico de ciudades*. Recuperado de <http://goo.gl/99rBJW>
- Comunicatur. (2013). *Un ejemplo de storytelling en el marketing turístico*. Recuperado de <http://goo.gl/9U7CZ8>
- Comunitat Valenciana. (2012). *Plan de marketing turístico 2012*. Recuperado de <http://goo.gl/1ysMKO>
- Donaire, J. A. (2015). Cuatro escenarios turísticos futuros. *Barcelona Metròpolis: capital en transformació*, (95), 94-95. Recuperado de <http://goo.gl/gcRcpp>
- Exceltur. (2015). *Impactos derivados del exponencial crecimiento de los alojamientos turísticos en viviendas de alquiler en España, impulsado por los modelos y plataformas de comercialización P2P*. Recuperado de <http://goo.gl/c1TvVI>
- Gran Hotel Turismo. (2015). *Vertiginoso crecimiento del turismo urbano en Europa*. Recuperado de <http://goo.gl/xmbzWC>
- Hosteltur. (2015). *El turismo urbano vive un boom a escala global*. Recuperado de <http://goo.gl/vknuQe>
- Hosteltur. (2015). *Compartir, la nueva fuerza gravitatoria del turismo*. Recuperado de <http://goo.gl/3GmY1y>
- Hosteltur. (2015). *Economía compartida: los peces chicos se comen a los grandes*. Recuperado de <http://goo.gl/K4QaSd>
- Hosteltur. (2015). *Los alojamientos P2P ya representan el 25% de la oferta total en España*. Recuperado de <http://goo.gl/1BvqIT>
- Hosteltur. (2015). *Millenials y turismo: Cifras clave y pistas para llegar a ellos*. Recuperado de <http://goo.gl/JxwgWd>
- Hosteltur. (2014). *Personalización, tendencia estrella para líderes de las industria turística*. Recuperado de <http://goo.gl/G7OZZT>
- Hosteltur. (2015). *Facebook consolida su influencia en todas las fases del viaje*. Recuperado de <http://goo.gl/kY1u2k>

- Hosteltur. (2015). *La turismofobia en Barcelona llega al 13% de la población*. Recuperado de <http://goo.gl/X1d1R4>
- Hosteltur. (2015). *Barcelona: pros y contras del crecimiento cero en turismo*. Recuperado de <http://goo.gl/Gb0sgw>
- Hosteltur. (2015). *The Guardian cuestiona el éxito turístico de España*. Recuperado de <http://goo.gl/sGMgGR>
- Hosteltur. (2015). *El turismo sobrecarga los destinos sin una gestión adecuada*. Recuperado de <http://goo.gl/N33ry3>
- Hosteltur. (2015). *El turismo no responsable "macdonaliza" los destinos*. Recuperado de <http://goo.gl/SrZCCO>
- Hosteltur. (2014). *Turismo de masas: el riesgo de morir de éxito*. Recuperado de <http://goo.gl/XTmaFv>
- Hosteltur. (2016). *Destinos hipster, la tendencia para mitigar el turismo masivo*. Recuperado de <http://goo.gl/rVvcky>
- Hosteltur. (2015) *Destinos creativos y sostenibles, tendencias para un nuevo viajero*. Recuperado de <http://goo.gl/oQ4CUo>
- Hosteltur. (2015) *La ONU declara 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible*. Recuperado de <http://goo.gl/Eki8gj>
- Hosteltur. (2015). *El turismo sostenible gana terreno como criterio de elección de los viajes*. Recuperado de <http://goo.gl/zBosHO>
- Hosteltur. (2016). *Cataluña recauda 43,5M € por la tasa turística*. Recuperado de <http://goo.gl/5QFuA8>
- Hosteltur. (2016). *Barcelona destinará 2M € de la tasa turística a servicios públicos*. Recuperado de <http://goo.gl/fMOsYh>
- Infotur Barcelona. (2015). *Airbnb comercializa en Barcelona en casi 85.000 camas*. Recuperado de <https://goo.gl/sjaL9c>
- Infotur Barcelona. (2016). *Convocan manifestación contra el turismo masivo en Barcelona*. Recuperado de <https://goo.gl/GF2t67>
- Junta de Andalucía. (2013). *Plan director de promoción turística de Andalucía 2013-2016*. Recuperado de <http://goo.gl/3y3rpi>
- Justicia, A. (27 junio 2015). *Debate internacional sobre la tensión turística de Barcelona*. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://goo.gl/jivbLb>

- Mabel Cajal. (2015). *Claves en la elección de las redes sociales de los destinos turísticos*. Recuperado de <http://goo.gl/lKWQOM>
- MarketingDirecto. (2015). *Los social media clava el aguijón en la decisión de compra del consumidor*. Recuperado de <http://goo.gl/R8Qgiw>
- MarketingDirecto. (2016). *“Influencers”: los prescriptores de marca más poderosos*. Recuperado de <http://goo.gl/rqWqco>
- MarketingDirecto. (2016). *5 consejos para que éxito y millennials se unan en sus estrategias de redes sociales*. Recuperado de <http://goo.gl/cSR3TX>
- Muñoz, F. (9 agosto 2015). El desafío del turismo masivo. *El País*. Recuperado de <http://goo.gl/d5mYyG>
- Nerín, G. (18 abril 2016). El model turístic de Barcelona, qüestionat. *El Nacional*. Recuperado de <http://goo.gl/aL9np8>
- OMT. (2011). *Manual sobre branding de destinos turísticos*. Recuperado de <http://goo.gl/82Hs4V>
- OMT. (2011). *Manual de marketing electrónico para destinos turísticos*. Recuperado de <http://goo.gl/OllwtT>
- Perelló, J. (16 mayo 2016). Hotels urbans y “millennials”: Paradigmas de la venta directa. *ARA Balears*. Recuperado de <http://goo.gl/4ctxBH>
- Pizá, C. (6 junio 2015). Ada Colau pone en peligro el liderazgo del turismo de cruceros. *El Economista*. Recuperado de <http://goo.gl/wlliig>
- Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona. (2010). *Programa d’actuació 2010-2015: Àmbit turisme i ciutat*. Recuperado de <http://goo.gl/Mcr99c>
- Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona. (2010). *Programa d’actuació 2010-2015: Àmbit promoció*. Recuperado de <http://goo.gl/mQrn0w>
- Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona. (2010). *Diagnosi i proposta estratègica: Resum executiu*. Recuperado de <http://goo.gl/2GcwOM>
- PuroMarketing. (2015). *Más allá de los anuncios y la publicidad: ¿Cómo conquistar a los Millennials?* Recuperado de <http://goo.gl/MWXW6X>
- PuroMarketing. (2015). *Millennials de hoy y compradores del mañana, una generación que huye de la publicidad online*. Recuperado de <http://goo.gl/pG5T5a>
- PuroMarketing. (2016). *Lo que las marcas tienen que saber sobre los millennials*. Recuperado de <http://goo.gl/ii6eQU>

- PuroMarketing. (2013). *Hipersegmentación: marketing a medida para el consumidor*. Recuperado de <http://goo.gl/iQ0v25>
- PuroMarketing. (2015). *La base de la estrategia digital es el desarrollo de contenidos*. Recuperado de <http://goo.gl/gHl3bC>
- PuroMarketing. (2016). *Cada vez más marcas se convertirán en creadores de contenido*. Recuperado de <http://goo.gl/6JvSCN>
- PuroMarketing. (2015). *Para el 2019 el 81% de los internautas verá videos online de forma habitual*. Recuperado de <http://goo.gl/fpvNT3>
- Rifkin, J. (2000). La entrada a la era del acceso. Paídos (ed.), *La era del acceso: la revolución de la nueva economía* (p. 13-27). Recuperado de <http://goo.gl/968PPX>
- Russo, P., y Quagliari, A. (2010). Paisajes urbanos en la época post-turística: propuesta de un marco analítico. *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, 14 (323). Recuperado de <http://goo.gl/hl1sJu>
- San Eugenio, J. (2011). *Manual de comunicación turística: de la información a la persuasión, de la promoción a la emoción* (1ª ed.). Girona: Documenta Universitaria.
- Solé, O. (26 julio 2015). Barcelona o la difícil búsqueda de una nueva relación con el turismo. *El Diario*. Recuperado de <http://goo.gl/NvZnmg>
- Transports Metropolitans de Barcelona. (2016). *Publicitat*. Recuperado de <http://goo.gl/lpiicH>
- Turisme de Barcelona. (2014). *Memoria 2014: actividades del consorcio y actividad turística*. Recuperado de <http://goo.gl/B3ZZoi>
- Turisme de Barcelona. (2016). *Pleno apoyo a las propuestas del Pacto Local para un turismo responsable*. Recuperado de <http://goo.gl/pZbJzN>
- Turisme de Barcelona (2016). *Guía para profesionales: Barcelona información turística 2014-2015*. Recuperado de <http://goo.gl/Ornrjc>
- Turisme de Barcelona. (2016). *Zonas de interés*. Recuperado de <http://goo.gl/KfsW81>
- Turisme de Barcelona. (2016). *Professionals*. Recuperado de <http://goo.gl/QpWvhp>
- Vilma Núñez. (2014). *Qué es el storytelling?* Recuperado de <http://goo.gl/oRNYTT>