

BARRIOS DESTINO. EL BARRIO DE LAS LETRAS DE MADRID. CREACIÓN DE UNA MARCA DESTINO COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA OFERTA DE TURISMO URBANO

Blanca García Henche* y Erica Salvaj Carrera**

Resumen: El objetivo final del presente artículo es analizar el rol que desempeña la colaboración entre pequeños emprendedores en la creación de una marca identificativa de un determinado destino turístico. El estudio se centra creación y comercialización de una marca de destino como estrategia de diferenciación de El Barrio de las Letras de Madrid como “barrio destino”.

El marco teórico revisa las estrategias de creación de marcas destino o *labels* y sus objetivos.

Para alcanzar los objetivos del estudio se ha recurrido a fuentes secundarias, ante todo a la información cualitativa que arrojan las redes sociales, las Webs promocionales de la ciudad y artículos en prensa. Posteriormente, se ha recurrido a fuentes primarias de información, para así obtener, de primera mano, datos sobre las características de la oferta cultural, comercial y turística del Barrio de Letras, desarrollando un modelo de entrevista a los emprendedores del Barrio de Las Letras.

Palabras clave: Barrio destino turístico, Marca destino, Diferenciación turística, Asociacionismo, turismo de experiencias, Microdestino.

Abstract: The main goal of this article is to analyze the role played by the collaboration between small entrepreneurs in the creation of a destination brand and sign a specific tourist destination. The study focuses on creating and marketing a brand of warranty as a strategy of differentiation of El Barrio de las Letras in Madrid as “target area”.

The theoretical framework reviews the strategies of destination brand or *labels* and its objectives.

To achieve the objectives of the study it has resorted to secondary sources, primarily on qualitative information that social networks, the promotional websites of the city and articles in press. Subsequently, has resorted to primary sources of information, to obtain first-hand data on the characteristics of the cultural, commercial and tourist offer in the neighborhood of lyrics, developing a model of interview with entrepreneurs in the Barrio de Las Letras.

Key words: Neighborhood destination tourism, Destination brand, Segmentation tourism, Differentiation tourist, Associations, experimental tourism, Microdestination.

I. INTRODUCCION

Debido a la amplia oferta de productos y servicios indiferenciados de turismo altamente sustituibles, surge la necesidad de generar espacios dónde consumidores que busquen adquirir y adoptar productos/servicios con valor agregado y diferenciación,

los puedan conseguir con facilidad, abriendo espacio a un tipo de experiencia de turismo de carácter experiencial.

Es así como en los barrios históricos ubicados en los centros de las ciudades, surgen comercios pequeños y ofertas de servicios alternativos al “main street” con alta dife-

* Doctora en Ciencias de la Dirección por la Universidad de Alcalá. Departamento de Economía y Empresa. Profesora Contratada Doctora. Vicedecana de la Facultad de CCEE y Turismo de la UAH. blanca.garcia@uah.es.

** Doctora en Philosophy, IESE Business School. Profesora asociada en la Facultad de Economía y Negocios y Directora de Educación Ejecutiva de la Universidad del Desarrollo, Santiago de Chile. esalvaj@udd.cl.

renciación y valor agregado. A su vez, esta oferta comercial y turística, prolifera y se sustenta debido a la colaboración generada entre sus partes, dónde los diversos rubros interactúan y generar las sinergias necesarias para darle un sello único a barrios históricos con alta herencia cultural.

Son las ciudades más expuestas al turismo masivo las primeras interesadas en descongestionar sus zonas históricas y promocionar nuevos barrios bajo marcas de garantía como “microdestinos” dentro de las propias ciudades, tal como está ocurriendo con el Barrio de Las Letras de Madrid.

A medida que el modelo tradicional de desarrollo turístico comienza a saturarse, las Administraciones Públicas y la propia industria del turismo deben buscar alternativas que proporcionen una respuesta a una demanda cada vez más exigente y segmentada, que busca autenticidad y experiencias únicas.

En este contexto se ha considerado conveniente analizar el rol que han desempeñado las redes sociales de colaboración entre pequeños emprendedores en la creación de una marca identificativa de un determinado destino turístico, en este caso del Barrio de las Letras de Madrid, que sirva para calificar y distinguir a diferentes zonas de las cascadas históricas de determinadas ciudades como un destino turístico, además de poner en valor el patrimonio histórico (material e inmaterial), cultural y social de dichos barrios.

Desde la Asociación de Comerciantes del Barrio de las Letras en Madrid, se ha considerado oportuno desarrollar estrate-

gias novedosas de comercialización, que permitan facilitar la adecuación de la oferta de servicios del destino turístico al cliente, junto con una especialización y consiguiente diferenciación de los competidores tradicionales y emergentes.

Se ha de considerar la utilización de la calidad, además de cómo instrumento de diferenciación de la oferta, como mecanismo comercial, al orientar a los destinos turísticos y las empresas que participan en los mismos, en la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes del mejor modo posible.

A grandes rasgos se puede valorar la importancia de la calidad para el sector turístico como:

- Una estrategia de diferenciación de productos, servicios o destinos turísticos (Bernal Bergua y Sola Lasso, 2006).
- Una ventaja competitiva (Yague Perales, 1998; Camisón Zornoza, 2004, 1996).
- Fortalece la imagen corporativa de la empresa de servicios turísticos o del destino turístico.
- Reduce la sensibilidad al precio por parte de los potenciales viajeros (Rao y Monroe, 1989).
- Mejora el clima laboral y la lealtad de los empleados. Este aspecto es muy importante en el sector servicios donde los empleados forman parte muy activa en la prestación de dichos servicios.

- Logra clientes satisfechos y leales (Fraiz Brea y Alén González, 2006; Correia Loureiro y Miranda González, 2006; Vázquez Casielles, Díaz Martín y Santos Vijande, 2000), algo mucho más difícil en el sector de servicios turísticos que en el de los productos de consumo

La falta de calidad e identificación de un destino o empresa turística puede suponer la pérdida de clientes, el aumento de los costes, el deterioro del clima laboral por las quejas y la oferta de precios menores por los servicios y productos ofrecidos.

Uno de los principales problemas con el que se encuentran las empresas de servicios turísticos es la intangibilidad de los mismos. En este sentido, las marcas de calidad pueden convertirse en un instrumento de tangibilización, que sirven al consumidor como instrumento de información por los atributos asociados a las mismas y reducir el riesgo asociado a la contratación de cualquier servicio por este aspecto (De Chernatony y McDonald, 1998).

Los destinos han de diferenciarse por la calidad de sus recursos, bien sean culturales, gastronómicos, naturales, etc. Para conseguir dicha diferenciación se trabaja con las marcas de garantía de calidad para destinos, como Ciudades Patrimonio de la Humanidad, Reservas de la Biosfera, Fiestas de interés cultural, Banderas Azules para las playas, o los casos franceses de Villes Fleuries y Les Plus Beaux Villages de France.

En este contexto, en la investigación desarrollada en este artículo, se propone la creación de una marca identificativa de

determinados servicios turísticos, que sirva para calificar y distinguir a un barrio de Madrid, como es el Barrio de Las Letras.

La imagen marca permitiría, no sólo la clasificación y fortalecimiento de los servicios prestados (Van Trijp, et al., 1997), sino también una valoración positiva hacia los mismos (opiniones, creencias y actitudes favorables). Dicha imagen se utilizará como instrumento de comercialización y posicionamiento turístico de este barrio emergente de Madrid, que cobra valor ante los cambios de la demanda turística hacia la exploración de zonas alejadas de los circuitos turísticos tradicionales dentro de los destinos urbanos.

En la aplicación concreta de la investigación presentada en este artículo, se han establecido los puntos que definen al Barrio de las Letras de Madrid como “micro destino” dentro de la ciudad, realizando un análisis de estrategias de marketing turístico llevadas a cabo por el mismo.

El objetivo principal de este proyecto, del que este artículo forma parte mostrando resultados preliminares, es explorar cómo la asociación de pequeñas empresas y las redes sociales creadas entre los miembros asociados permite la transformación de una zona comercial, aumentando el valor turístico y de bienes del barrio. También se explorará cómo el activismo en la construcción de redes ha impactado en el rendimiento y la supervivencia de la pequeña empresa individual, que dan la identificación y diferenciación al Barrio de las Letras.

En la primera fase del proyecto, se ha realizado una investigación de la literatura y

de fuentes secundarias, para justificar la necesidad de un producto adaptado a un nuevo segmento de mercado turístico.

Seguidamente se ha realizado un estudio cuantitativo, algunos de cuyos resultados referentes a acciones comerciales se recogen en el presente documento.

El artículo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se revisa la literatura sobre las nuevas tendencias del sector turístico hacia la demanda de “barrio destino”. En segundo lugar, se desarrolla el concepto de marca de garantía y marca destino como instrumento de diferenciación turística y se realiza una revisión de la literatura de dicho concepto. Seguidamente, se describe la oferta turística del Barrio de las Letras y se presentan los resultados de la investigación. Finalmente, se elaboran las conclusiones del estudio realizado.

II. OBJETIVOS Y METODOLOGIA

Para alcanzar los objetivos señalados en la investigación se han utilizado fuentes secundarias y primarias. En primer lugar, a partir de fuentes secundarias, se han revisado las principales acepciones de redes y marcas de garantía y el perfil de este segmento de consumidores. También, se analizan los principales cambios del sector turístico urbano hacia un turismo experiencial y hacia barrios menos masificados. Finalmente, se recopila información secundaria sobre el Barrio Las Letras y sobre la Asociación de Comerciantes del Barrio Las Letras. Y, por último, se ha analizado la información cualitativa que arrojan las redes sociales, las

Webs promocionales de la ciudad y artículos en prensa para analizar estrategias de comunicación de la Asociación para crear esa marca de garantía.

Posteriormente, se ha recurrido a fuentes primarias de información, para así obtener de primera mano, datos sobre las características de la oferta cultural, comercial y turística del Barrio de Letras, por medio de un modelo de entrevista a los emprendedores del Barrio de Las Letras con preguntas abiertas. Dichas entrevistas fueron relevantes para conocer las dinámicas y procesos sociales y cómo éstos impactan en el fenómeno que se está estudiando y se utilizaron para la elaboración de un cuestionario.

El cuestionario utilizado en esta investigación tiene dos secciones. La primera parte recoge información y datos sobre las características de los comerciantes y las acciones comerciales y llevadas a cabo. La segunda sección se basa en metodología de redes sociales (e.g. Cross y Parker 2004). El objetivo de esta sección es comprender como se articula la red de comerciantes y en qué medida dicha red impacta en la Asociación de emprendedores de Barrio de Las Letras, en sus acciones comerciales y también en toda la comunidad (dicho objetivo será tratado en una investigación posterior).

El diseño y la aplicación de la encuesta personal a los emprendedores/comerciantes fue administrada en el período comprendido entre los meses de noviembre a diciembre de 2015 en el Barrio de Las Letras de Madrid.

Se determinó un tamaño muestral de 187 unidades finales (sobre 301 asociados), fi-

jando un nivel de confianza del 95% y al que le corresponde un nivel de significación del 5%. De acuerdo con el tamaño de la muestra utilizado, de manera orientativa, el error máximo admisible cometido (para una estimación de proporciones) se eleva a un +/-4% en condiciones de máxima incertidumbre ($p=q=50\%$).

El universo o población objetivo de esta fase de la investigación lo constituyen: comerciantes, servicios de restauración y de ocio de la zona divididos en varios grupos: comercios, hospedaje, servicios, hostelería, instituciones y cultura y turismo.

El análisis descriptivo de los datos arroja los siguientes resultados respecto al perfil de los negocios. El tamaño de los negocios es, en general, pequeño. La media de trabajadores son 7, si bien la mayor parte de los negocios tienen dos o tres empleados. Esta desviación (16,76) es debida a que los alojamientos de hostelería y las empresas de restauración rondan la veintena empleados.

El 50% de las personas que han realizado el cuestionario son los propios emprendedores, siendo el otro 50%, los empleados que dirigen el negocio. Un dato destacable es que el 65,78% de los negocios son gestionados por personas con estudios universitarios y un 23,53% poseen estudios secundarios.

Respecto al uso de logo de la marca, es destacable que a finales de 2015 casi la mitad de los asociados no poseían identificación de la marca en sus locales, de ahí el trabajo de la asociación por la creación de un nuevo logo más fácilmente identificable y el trabajo de creación de una pegatina identificativa que se ha hecho llegar a todos

los asociados para generar así un mayor impacto de la imagen del barrio en el destino.

En cuanto a las acciones de comunicación cabe resaltar el alto grado de uso de instrumentos de comunicación *on line*, tanto por parte de la asociación como por parte de los establecimientos, bien sean comercios, restaurantes o galerías de arte. La página Web, Facebook, el correo electrónico e Instagram, son los principales medios de comunicación con el mercado usados por la Asociación y sus miembros.

Finalmente, se han utilizado técnicas univariantes y bivariantes de estadística descriptiva para el análisis de los datos. Los análisis se han realizado mediante el paquete estadístico SPSS (Statistic Package for Social Sciences), el programa Dyane (2009), la hoja de cálculo Excell y el programa Gephi de análisis de redes.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se han analizado e interpretado conjuntamente los resultados de la investigación primaria y secundaria, que han permitido elaborar un diagnóstico de la situación barrio como un conjunto de piezas de un gran puzzle que genera una imagen de destino turístico dentro de la ciudad de Madrid.

III. BARRIOS DESTINO TURISTICO. NUEVA TENDENCIA DEL MERCADO TURISTICO

A medida que los efectos del turismo de masas afectan cada vez más a los centros históricos de las ciudades, emerge un

segmento de viajeros -minoritario eso sí- que prefiere explorar zonas urbanas menos conocidas y aparentemente sin atractivos (Hosteltur, 2016).

Esos barrios, fuera de los circuitos más turísticos, donde no hay grandes monumentos ni iconos visuales que atraigan millones de visitantes cada año, son buscados en cambio por un nuevo tipo de visitante que huye de las multitudes y concede más valor a las alternativas culturales, culinarias, artísticas, sociales o creativas en general.

Son ejemplos de esta tendencia el barrio berlinés de Kreuzberg, Amsterdam Noord, Norrebro en Copenhague, Gràcia en Barcelona, East End o Dalston en Londres, Södermalm de Estocolmo, Le Marais en París, Palermo en Buenos Aires o Malasaña, Lavapiés, Triball o El Barrio de las Letras en Madrid.

Ante la tendencia a la globalización a todos los niveles existen otras apuestas que reclaman la transformación de los espacios geográficos manteniendo las características originales de los mismos (predominio de la pequeña empresa, importancia de las relaciones locales, estructuras interempresariales basadas en la red frente a las estructuras jerárquicas) y con consecuencias económicas positivas sobre dichas empresas locales (Amin y Robins, 1992).

En la vida de una ciudad es palpable un proceso de ajuste permanente entre realidad física y realidad socioeconómica (Troitiño Vinuesa, 1991). Los cascos antiguos de las ciudades exigen una transformación urbanística que supone una adaptación del tejido

urbano hacia un espacio dinámico que responda a las necesidades actuales, tanto para sus vecinos como para los turistas que visitan esos cascos históricos (Terán Álvarez, 1976).

En la actualidad, adquiere cada vez más importancia el turismo experiencial o emocional. Richards (2004) afirma que el turismo cultural está convirtiéndose en un producto de vivencia en el que la visita se juzga en función de todas las características del lugar y no solo por su valor cultural.

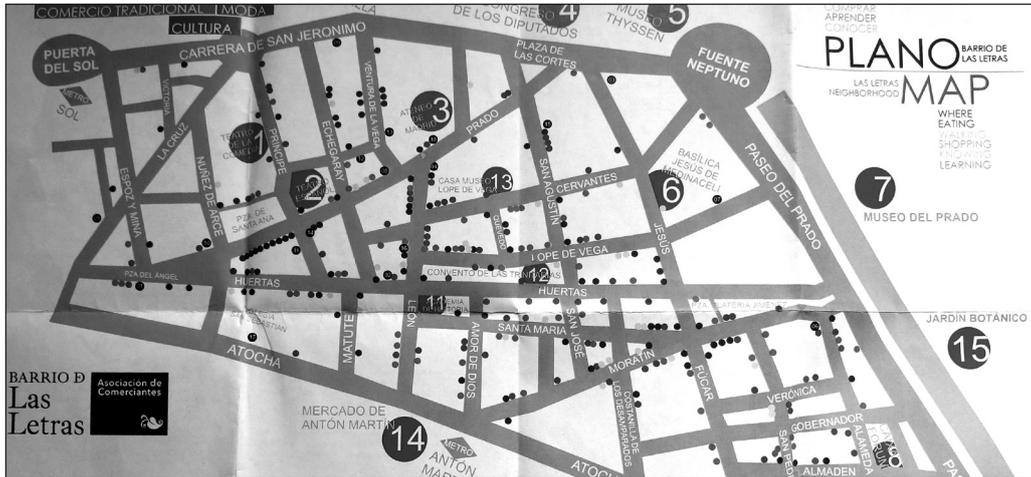
Para este segmento de viajeros, lo esencial es tener vivencias y emociones acordes con su estilo de vida. Aunque para ello tengan que desplazarse a barrios alejados del centro (Hosteltur, 2016).

Por otra parte, este tipo de viajeros por medio de redes sociales generan un efecto arrastre y pueden poner de moda ciertos destinos o barrios de una ciudad, según apunta el informe “Global Trends Report 2015” de Euromonitor y World Travel Market.

De hecho, son las ciudades más expuestas al turismo masivo las primeras interesadas en descongestionar sus zonas históricas y promocionar nuevos barrios bajo marcas de garantía como microdestinos dentro de las propias ciudades, como está ocurriendo con el Barrio de Las Letras de Madrid.

El Barrio de las Letras se encuentra ubicado en el centro de Madrid, es una referencia cultural y es miembro de la Confederación de Cascos Históricos (COCAHI). En esta zona de la capital vivió y murió Cervantes, nacieron los corrales de come-

Figura 1
Mapa de localización del Barrio de las Letras (Madrid)



FUENTE: <http://www.barrioletras.com/images/comunes/mapa-barrio.jpg>

días, se encuentran algunos de los recursos patrimoniales destacables de la capital (Ver Figura 1).

En la actualidad, museos, galerías, restaurantes, pequeñas y originales tiendas, un mercado de abastos tradicional y una muy variada oferta de bares, renuevan la imagen de la zona, no solo para seducir a los turistas sino también a los madrileños.

IV. ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE MARCAS COMO INSTRUMENTO DE IDENTIFICACIÓN TURÍSTICA

El contexto teórico de la investigación se centra en las estrategias de creación de marcas destino, sus objetivos y su utilización como instrumento comercial de diferenciación e identificación de un destino turístico

Las marcas colectivas tienen como titular a una asociación de fabricantes, productores, comerciantes o prestadores de servicios, que es quien registra la marca y elabora un reglamento de uso con unos requisitos sobre: identificación de la asociación, condiciones de afiliación, condiciones de uso de la marca, que debe ser aprobado por el Registro de la Propiedad Industrial (Gómez Muñoz y Caldentey, 1999; López Benítez, 1996). En el caso del Barrio de Las Letras, la titularidad pertenece a la Asociación de Comerciantes del Barrio de Las Letras.

La finalidad de la creación de sellos de garantía de calidad es generar una imagen de Calidad Turística que permita la promoción del destino como un destino de calidad, mejorando la satisfacción en el consumidor.

Desde la perspectiva de la oferta, como objetivos comunes genéricos, cabe destacar

que se trata de un instrumento de protección, diferenciación, promoción y comercialización (Valdés Peláez, 2005). Arfini y Mora (1998) consideran que los labels o marcas de constituyen estrategias de distribución y segmentación de mercados.

Respecto a la demanda, se trata de una importante fuente de información y significado para el público objetivo. Como medio de información el turista utiliza el Sello, como señal de calidad (Erdem y Swait, 1998; Rao y Monroe, 1989; Kreps y Wilson, 1982; Smallwood y Conliisk, 1979) para identificar, a priori, el origen del servicio y conocer algunas particularidades sobre sus características y nivel de calidad. Mientras que, como fuente de significado, el Sello permite incorporar y reforzar algunas asociaciones vinculadas al servicio o destino, permitiéndole identificar nuevos beneficios, mejorar su nivel de conocimiento, y sobre todo, construir y reforzar la imagen que se crea en su mente sobre el mismo (Van Trijp, et al., 1997). En definitiva, las marcas ayudan a los consumidores imperfectamente informados en su proceso de decisión de compra, porque estructuran su entorno informativo. Mientras, autores como Papadopoulos y Heslop (1993) describen la imagen de los labels como la imagen de productos o destinos, como es el Barrio de Las Letras.

Es fundamental comprender cómo la identificación que tienen los consumidores con diversos destinos va a estar directamente relacionada con la comunicación que tenga hacia la marca de destino (Heere, Walker, Yoshida, Ko, Jordan y James, 2011). Es por ello que un centro histórico que busca desarrollar una imagen de marca debe trabajar

arduamente la búsqueda de un consumidor que se identifique con la identidad del destino.

La mayoría de los productos y destinos turísticos españoles compiten en mercados maduros, donde existe un grado de rivalidad muy elevado. En el caso de Madrid el descubrimiento de nuevos segmentos de mercado y la aplicación de estrategias de segmentación en función de los mismos resulta muy atractivo.

Desde este enfoque, se trabaja en el diseño de nuevas estrategias basadas en el fortalecimiento de la diferenciación frente a los competidores a través de diseño, señales de calidad, innovación y oferta de aquellos atributos y/o beneficios mejor valorados por los consumidores (Audedenaert y Steenkamp, 1997).

La mayoría de los productos y destinos turísticos españoles compiten en mercados maduros, donde existe un grado de rivalidad muy elevado. En el caso de Madrid el descubrimiento de nuevos segmentos de mercado y la aplicación de estrategias de segmentación en función de los mismos resulta muy atractivo.

Como los destinos turísticos cada vez son más fácilmente sustituibles debido a la creciente competencia en el mercado turístico global, los destinos con personalidad o singularidad han de trabajar en la creación de marcas identificativas de los mismos. Dichas marcas servirán para la elaboración de una identidad única cuyo fin será conseguir el posicionamiento y diferenciación de dichos destinos frente a la competencia y re-

Figura 2
Evolución: Marca del Barrio de Las Letras de Madrid



ducir el riesgo de sustitución por productos similares (Yunkel y Sameer, 2006).

Las “marcas destino” han de conseguir ser un distintivo de la personalidad del mismo, puesto que dichas marcas influyen en la percepción que los turistas poseen del destino. Por ello es clave conseguir elaborar una identidad de destino único (Yunkel y Sameer, 2006).

La marca “Barrio de las Letras” se ha creado para promocionar el atractivo de un barrio del centro de la capital e impulsar la actividad comercial y de ocio del mismo. Bajo la marca Barrio de Las Letras, se crea una etiqueta o marca, asociada a un producto/destino turístico dentro de un barrio céntrico de Madrid.

En el mercado turístico, la comunicación es esencial para que los consumidores puedan identificar qué es lo que ofrece el Destino/Empresa. Por esta razón, se necesita un logotipo como identidad visual corporativa. En el caso del Barrio de Las Letras el nombre identifica el origen literario de dicho barrio, donde vivieron escritores como Cer-

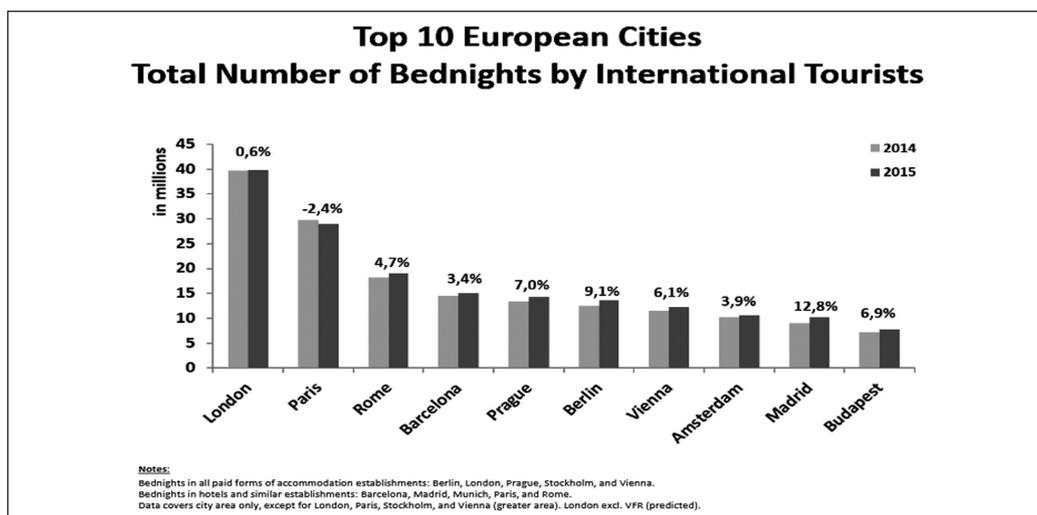
vantes o Lope de Vega. El logo de la marca ha sufrido en el último año una evolución de cara a una mejor identificación y la Asociación de Comerciantes del Barrio de Las Letras está trabajando para que todos los comercios y servicios del barrio muestren la identificación, de modo que pueda ayudar a los visitantes a ubicar más fácilmente a los establecimientos asociados y las actividades y eventos desarrollados, con el fin de fortalecer la imagen de marca del mismo (Ver Figura 2).

V. OFERTA TURÍSTICA DEL BARRIO DE LAS LETRAS: COMERCIO, CULTURA Y TURISMO

European Cities Marketing (2016) muestra que el turismo urbano sigue siendo el segmento dominante y más dinámico del turismo europeo, como lo prueba el hecho de que continúa creciendo el doble de rápido que el doméstico.

Las capitales europeas mantienen así una fuerte tendencia al alza, con un incremento

Gráfico 1
Top 10 Ciudades Europeas



FUENTE: European Cities Marketing

del 4,2% en el número de pernoctaciones, según los resultados preliminares del informe de European Cities Marketing, basados en las cifras de 61 de 110 ciudades que suman 373,9 millones de estancias. Madrid, con un incremento del 12,8%, ha liderado en 2015 el crecimiento de las pernoctaciones de turistas internacionales (Ver Gráfico 1) en las capitales europeas.

La evolución socioeconómica de zonas de Madrid, como Chueca, Triball, Lavapiés o el Barrio de Las Letras, está suponiendo que barrios degradados se revitalicen, tengan otros usos y formen parte de las rutas turísticas. En la actualidad, para Madrid, crecer significa regenerar barrios, recuperar edificios singulares, rehabilitar con criterios bioclimáticos el parque de viviendas, impulsar el comercio, potenciar los servicios públicos y mejorar el transporte urbano.

Sin embargo, son pocos los análisis que han explorado cómo las asociaciones comerciales y redes de negocios entre las pequeñas empresas pueden transformar barrios socialmente y económicamente alicaídos en zonas florecientes para el turismo y el comercio. Sobre la base de las tradiciones y el patrimonio cultural, las pequeñas empresas pueden, a través de la organización y la colaboración social, aprovechar de estos activos y transformar los espacios urbanos con un impacto directo en el rendimiento de las organizaciones que forman y transforman este espacio, creando un sello de calidad identificativo de esos barrios.

Las nuevas tendencias en la industria han propiciado la aparición y el crecimiento de la oferta de turismo urbano de experiencias a las que dan respuesta los barrios “desti-

no turístico”, como es el caso del Barrio de Las Letras. La oferta cultural, comercial y de ocio del Barrio de las Letras supone una adaptación y remodelación de un casco histórico que oferta nuevas experiencias a los turistas con nuevas necesidades y, a todo ello, ha contribuido el asociacionismo y las redes de colaboración del pequeño comercio emprendedor de la zona, junto con instituciones culturales ubicadas en dicho barrio.

Desde la Asociación de Comerciantes del Barrio de Las Letras se trabaja en tres ejes fundamentales para la creación de la identidad de destino: Comercio (especialmente pequeño comercio), Cultura (basándose en el patrimonio cultural de este barrio de Madrid) y Turismo (con una gran oferta de restaurantes, bares y pequeños hoteles con mucha personalidad).

VI. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

VI.1. El rol de la Asociación de Comerciantes del Barrio de Las Letras de Madrid

La Asociación de Comerciantes, Autónomos y Pequeñas Empresas del Barrio de las Letras (Madrid) nace en octubre de 2005 con el propósito de establecer un plan de apoyo y promoción del Barrio de las Letras-BDLL por iniciativa de uno de los comerciantes del sector. Inicia su andadura con 30 socios y hoy ya la integran más de 300 asociados.

Entre todos los asociados se lleva a cabo el proyecto de dinamización comercial, y de

regeneración del barrio, que se constituye como un referente en el corazón de Madrid, ofreciendo un “microdestino” turístico con actividades que permiten al viajero entrar en contacto con el estilo de vida local y con la cultura de los residentes.

Los objetivos de la Asociación son claros (G. Henche y Salvaj, 2016):

- Conseguir un comercio cercano y competitivo, donde la calidad, la profesionalidad y el servicio (atención al cliente) sean las señas de identidad.
- Proteger y poner en valor el comercio tradicional, así como fomentar el asentamiento de nuevas ideas emprendedoras, que enriquezcan el tejido socioeconómico del Barrio.
- Consolidar el asociacionismo, que fomenta una cultura de cooperación.
- Articular las bases necesarias para la creación y consolidación de un Área Comercial Urbana, dotándola de una estrategia común, así como de una imagen corporativa que refuerce la identidad dentro y fuera del Barrio de las Letras.

Los dos primeros objetivos, en cuanto al comercio tradicional y los nuevos emprendedores como sello de identidad se consiguen con la amplia oferta comercial de pequeñas tiendas, restaurantes originales, galerías de arte y otros negocios, siempre a pequeña escala, evitando franquicias comerciales y marcas “main street”. Todo ello da lugar a un “carácter de autenticidad” del barrio con una oferta comercial muy variada y original.

Se ha establecido una importante colaboración con las grandes instituciones del Barrio de las Letras: Real Academia de la Historia, Casa-Museo Lope de Vega, Teatro Español, Caixa Forum, Monasterio de las Trinitarias, Medialab, Ateneo de Madrid, etc. Dichas instituciones son un referente a nivel de recurso turístico cultural en Madrid, lo que otorga al Barrio un aire literario, al que refiere su nombre, y que es base de la experiencia ofrecida a los turistas.

Finalmente, desde la Asociación se han fijado tres ejes de trabajo que conforman las señas de identidad del BDLL: Comercio, Cultura y Turismo (G. Henche y Salvaj, 2016):

- Comercio: El BDLL ofrece una rica variedad de establecimientos donde los más diversos productos y servicios se ofertan. Desde las más genuinas librerías de Madrid, a las galerías de arte más vanguardista, pasando por tiendas de moda, antigüedades, decoración, etc.
- Cultura: Está presente en cada piedra del Barrio, decenas de placas conmemorativas recuerdan los hechos, los personajes que vivieron en el barrio.
- Turismo: Es uno de los principales motores del Barrio. Cada año millones de personas pasean por las calles del BDLL y disfrutan de su rica oferta de ocio y gastronomía.

La Asociación de Comerciantes del Barrio de las Letras aglutina, por tanto, a pequeños emprendedores y pequeños comercios del área. Las redes entre estos emprede-

dores permiten coordinarse rápidamente y generar las actividades antes descritas y que tienen como objetivo adaptarse a las necesidades de los turistas urbanos, con un tinte único y diferenciador.

VI.2. Oferta de servicios del Barrio de las Letras en busca de una oferta de turismo experiencial

La oferta comercial, predominante del Barrio de las Letras es el comercio y la hostelería restauración, como muestra el gráfico 2.

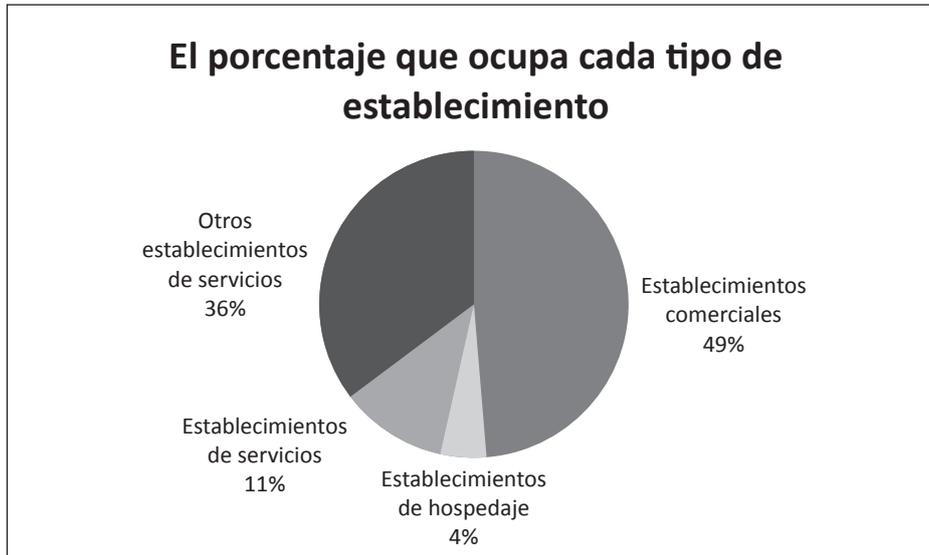
De los 95 comercios analizados (G. Henche y Salvaj, 2016, 2017), un 21,05% se dedican a la moda, un 15,79% al arte, un 9,47% son tiendas de antigüedades y un 8,42% tiendas de alimentación, un 6,32 son librerías y también un 6,32% son tiendas de decoración.

Respecto al hospedaje (9 encuestados), el 66,67% son hoteles, un 11,11% hostales y un 22% Pensiones. Por otra parte, los negocios cuya actividad principal son servicios suponen un 10% de los encuestados y son principalmente inmobiliarias (15,79%), salones de belleza (10,53%) y otros servicios (52,63%).

Desde la Asociación se promueven múltiples actividades y campañas de comunicación que muestren a los vecinos, a los visitantes y a los turistas la rica oferta del Barrio de Las Letras.

Según el estudio realizado (García Henche y Salvaj, 2016), las principales acciones

Gráfico 2
Oferta de emprendimiento del Barrio de las Letras



FUENTE: Página oficial del Barrio de las letras (<http://www.barrioletras.com>)

comerciales de los últimos años son las que se recogen en el Cuadro 1, donde se definen las mismas en referencia a oferta de marketing experiencial bajo el paraguas de la marca “Barrio de Las Letras”. De las acciones comerciales enumeradas en esta tabla, algunas de ellas son mayormente utilizadas por los comerciantes de la zona, creando un ambiente de experiencias vividas que los turistas valoran especialmente y creando una imagen representativa del Barrio.

A nivel comercial y de afluencia de público las acciones más exitosas son las que abarcan a mayor número y tipo de negocio. Los asociados realizan varias acciones simultáneamente, aunque, sin duda El Mercado de las Ranas y DecorAcción son los dos eventos de mayor participación y tam-

bién de mayor repercusión en los medios y, por ello, de mayor recepción de turistas. Por ejemplo, la asociación estima que en DecorAcción participaron 220.000 asistentes en 2016 y 200.000 en 2015.

Los datos de la investigación revelan la importante participación en los numerosos eventos por parte de los asociados dentro de la marca Barrio de Las Letras. El 62% de los encuestados (116 empresarios) han participado en alguna o varias de las convocatorias de dicho Mercado. La implicación de esos 116 empresarios ha manifestado un crecimiento continuado desde el comienzo de dicho evento, que se celebra de forma mensual, ya que en 2012 participó el 58,52% (68 asociados) de esos 116 empresarios y en 2015 el 94,93% (110 asociados) de los 116

Cuadro 1

Principales acciones comerciales llevadas a cabo por la Asociación Barrio de las Letras

<p>Mercado de las Ranas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Los establecimientos del barrio sacan a la calle su oferta comercial, cultural, gastronómica y artística los primeros sábados de cada mes. • Objetivo: impulsar el desarrollo económico del Barrio y potenciar la ciudad de Madrid como referente turístico nacional e internacional.
<p>DecorAcción</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado por la Asociación de Comerciantes, la revista Nuevo Estilo y el Ayuntamiento de Madrid, donde el diseño y el interiorismo toman las calles. • Actividades: Mercadillo de Anticuarios, Mercadillo Pop Up, cita jóvenes artesanos y artistas, foodtrucks, gastronomía y talleres gratuitos.
<p>Black Friday</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Barrio de las Letras se ha adaptado la fórmula de Black Friday americano.
<p>La Noche de los libros</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad cultural madrileña realizada cada 23 de abril donde se abren librerías, bibliotecas y entornos literarios hasta media noche y se organizan actividades culturales en torno a la literatura • Representaciones teatrales y librerías con programas de actividades y apertura hasta media noche.

FUENTE: Asociación de Comerciantes de BDLL

Cuadro 2

Participación en las acciones comerciales

ACCIÓN COMERCIAL	GRADO DE PARTICIPACIÓN
DecorAcción	112 (59%)
Mercado de las Ranas	116 (62%)
La noche de los libros	25 (13,2%)
Black Friday	65 (34%)

FUENTE: G. Henche y Salvaj (2016)

emprendedores que han participado en alguna de las convocatorias).

El cuadro 2 recoge información de la participación de los encuestados en las principales acciones comerciales llevadas a cabo por la asociación.

VI.3. Uso de la marca y estrategias de comunicación con el mercado

Una de las acciones de marketing más importantes de la Asociación ha sido la creación de la marca o etiqueta Barrio de Las Letras, asociada a un destino turístico dentro de un barrio céntrico de Madrid. La creación de dicha marca permite incorporar y reforzar algunas asociaciones vinculadas al servicio/destino, permitiendo a los viajeros identificar nuevos beneficios, mejorar su nivel de conocimiento, y sobre todo, construir y reforzar la imagen que se crea en la

mente de los viajeros sobre el mismo (Jiménez, Jiménez y Martínez, 2014).

Como medio de información el turista utiliza el Sello para identificar el destino y conocer algunas particularidades sobre sus características y nivel de calidad.

Cuando se inició la investigación la asociación poseía un logotipo, que a la vista de los primeros resultados se modificó y, además, se potenció que los locales utilizaran dicho logotipo como instrumento identificativo del barrio, ya que los datos mostraron que sólo el 23.12% de los 186 negocios analizados mencionaban en su web que eran miembros de la asociación y, únicamente, un 19.57% poseían algún distintivo en el local identificativo de ser miembro de la asociación.

En la actualidad, la asociación ha generado unas etiquetas que ha entregado a todos

Figura 3
Imagen de Marca del Barrio de Las Letras de Madrid



los asociados para que se muestren en los locales, con el nuevo logotipo de identificación del Barrio de las Letras (Ver Figura 3)

VI.4. Comunicación: posicionamiento y uso de redes como instrumento identificativo

Respecto a las estrategias de comunicación con el mercado objetivo no se ha de olvidar que los nuevos turistas experienciales que viajan por su cuenta, son más independientes y usan Internet y otros medios de comunicación on line para informarse de las actividades en el destino. Ante este panorama, los destinos turísticos han de considerar el uso de las plataformas de redes sociales y el ciberespacio como su principal herra-

mienta de comunicación con el nuevo nicho de mercado turístico que busca nuevas experiencias, utilizando webs, Facebook y Twitter y blogs, como instrumentos de promoción.

La aparición entre las primeras posiciones en Internet dará mayor facilidad para que los turistas encuentren fácilmente por internet el Barrio de las Letras. Esto se consigue, al utilizar las denominadas “Key Word” y al usar las palabras relacionadas con Madrid, Barrio de las Letras, Mercado de las Ranas, Decoracion, etc. (Ver Figura 4).

Mediante el uso de descripciones en texto, imágenes, mapas, videos y comentarios de usuarios e influenciadores es posible sentir o adelantar la experiencia del viaje (Serra

Figura 4
Ejemplo de posicionamiento en buscadores del Barrio de Las Letras

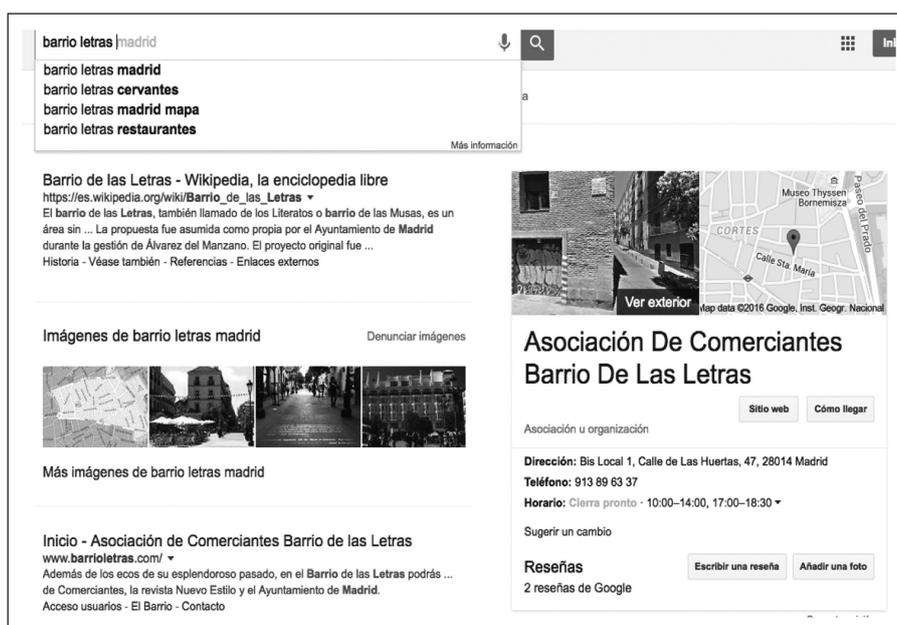
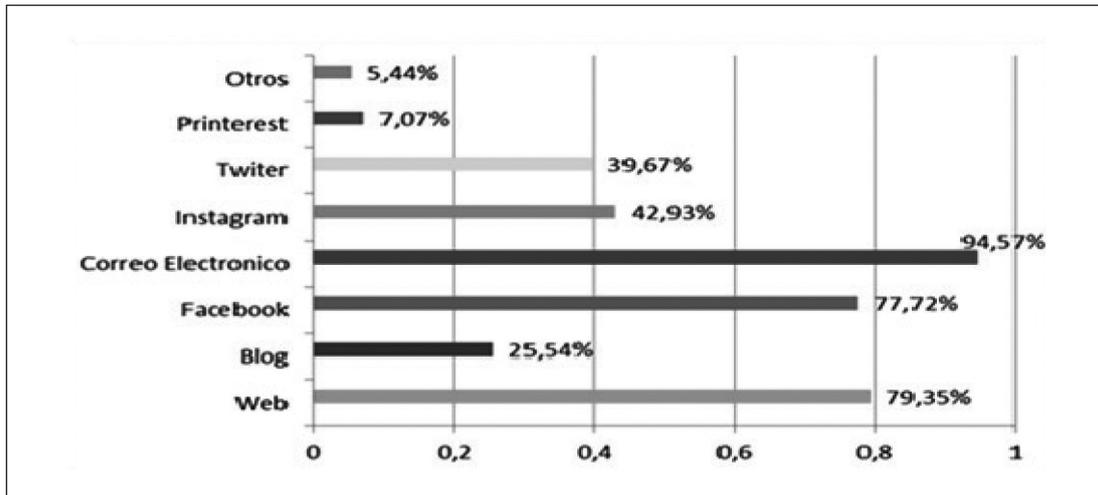


Gráfico 3
Uso de instrumentos de Comunicación On line



FUENTE: Elaboración propia (2016)

2011), algo de suma importancia para los destinos y productos que centran su oferta en el turismo experiencial, como es el caso de los eventos organizados por el Barrio de las Letras.

El enorme impacto que la Web 2.0 y 3.0 tiene en la actividad turística alcanza a proveedores, oferentes y consumidores. El “boca oreja”, tan importante en el marketing turístico, se ve ahora potenciado por los miles de contactos que un usuario activo en Internet puede generar mediante blogs, correo electrónico, su cuenta de Facebook o Twitter, etc.

El gráfico 3 recoge el uso de instrumentos de comunicación on line por parte de los emprendedores del barrio. Se observa que la mayor parte de los encuestados utilizan varios soportes de forma simultánea, especial-

mente el correo electrónico (casi el 95%), su página web (79,35%) y plataformas sociales como Facebook (77,72%), Instagram (42,93%) y Twiter (39,67%).

Por su parte, la propia Asociación de Comerciantes ha actualizado a lo largo de 2016 su página Web, incluyendo una pestaña en inglés (Ver Figura 5), con el fin de conseguir una buena accesibilidad para turistas de otros países que quieran visitarla. La Asociación se muestra, además, cada vez más activa en redes sociales a la hora de informar sobre eventos creando así imagen de marca.

Internet permite al viajero sociabilizar la experiencia durante el viaje e incluso en la etapa de preparación. Esta socialización de la experiencia del viaje, implica una oportunidad para posicionar a la empresa/destino

Figura 5
Información de la Web de la Asociación BDLL



cuando esta haya satisfecho las expectativas de sus clientes, pero puede resultar negativa en el caso contrario debido a que el proceso de compartir experiencias entre usuarios se realiza sin participación ni control por parte de las empresas involucradas (G. Henche, 2011).

Los comentarios de usuarios e *influencers* permiten adelantar la experiencia del viaje y generan imagen de marca de destino, algo muy importante en turismo experiencial.

Un *influencer* es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto y, por su presencia e influencia en redes sociales, puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca. En el caso del Barrio de las Letras, los bloggers de tendencias, de gastronomía y cultura y los blogs de revistas de prestigio en el sector pueden ser claves como prescriptores del producto (Ver Figura 6).

Figura 6
Información del Uso de bloggers como instrumento de comunicación



Es destacable, en este sentido, que durante la celebración del evento Decoración 2016, se organizó un evento para *bloggers*, para facilitar la publicación de post y artículos en referencia a dicho evento comercial creando identidad de barrio.

VII. CONCLUSIONES

A medida que los efectos del turismo de masas afectan cada vez más a los centros históricos de las ciudades, emerge un segmento de viajeros -minoritario eso sí- que prefiere explorar zonas urbanas menos conocidas y aparentemente sin atractivos

Esos barrios, fuera de los circuitos más turísticos, donde no hay grandes monumentos ni iconos visuales que atraigan millones de visitantes cada año, son buscados en cambio por un nuevo tipo de visitante que huye de las multitudes y concede más valor a las alternativas culturales, culinarias, artísticas, sociales o creativas en general.

El desarrollo y florecimiento económico de un área geográfica urbana única, que atrae turistas, requiere de una serie de actividades y estrategias de diferenciación que se generan porque existe una red colaborativa que incluye asociaciones de comerciantes, emprendedores y artistas, generando un sello identificativo del destino.

El estudio revela el desarrollo de espacios urbanos que tienen como objetivo ofrecer turismo de experiencias generando una ecología de redes y actividades en torno a

una marca identificativa del destino, en este caso “Barrio de las Letras”

Este trabajo permite, a partir del desarrollo de un sello de calidad distintivo de la adecuación del destino y su oferta turística a las características de un segmento del mercado, valorar la contribución real del sello a la mejora de la competitividad y la satisfacción de los agentes (hoteles, Administraciones Públicas, restaurantes, empresas de actividades de ocio, etc.) que han realizado el esfuerzo de acreditación.

Las nuevas tendencias en la industria han propiciado la aparición y el crecimiento de la oferta de turismo urbano de experiencias a las que dan respuesta los barrios “destino turístico”, como es el caso del Barrio de Las Letras. La oferta cultural, comercial y de ocio del Barrio de las Letras supone una adaptación y remodelación de un casco histórico que oferta nuevas experiencias a los turistas con nuevas necesidades y a todo ello ha contribuido el asociacionismo y las redes de colaboración del pequeño comercio emprendedor de la zona, junto con instituciones culturales ubicadas en dicho barrio.

Bajo la marca Barrio de Las Letras, se crea una etiqueta o marca, asociada a un producto/destino turístico dentro de un barrio céntrico de Madrid.

Entre todos los asociados se lleva a cabo el proyecto de dinamización comercial, y de regeneración del barrio, que se constituye como un referente en el corazón de Madrid, ofreciendo un “microdestino” con actividades que permiten al viajero entrar

en contacto con el estilo de vida local y con la cultura de los residentes.

Se consigue así, articular las bases necesarias para la creación y consolidación de un Área Comercial Urbana, dotándola de una estrategia común, así como de una imagen corporativa que refuerce la identidad dentro y fuera del Barrio de las Letras, mostrando la oferta que se genera en el mismo

El estudio muestra que para conseguir la creación de sellos de calidad se requiere de un trabajo en múltiples dimensiones (plataformas de red, generación de servicios especializados, comercios especializados o de nicho, gastronomía de calidad, hostelería personalizada...etc.); por ello, es fundamental, que exista una red de coordinación entre los comerciantes, lo cual se ve facilitado por la Asociación de Comerciantes del Barrio de Las Letras que asume un papel de liderazgo y coordinación.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIN, A. y ROBINS, K. (1992): "The re-emergence of regional economies?, The mythical geography of flexible accumulation", *Environment and Planning D Society and Space*, vol. 8, 7-34
- ARFINI, F. y MORA, C. (1998): Typical and Traditional Products: Rural Effect and Agro-Industrial Problems. En Proceedings 52 EAAE Seminar. Università di Parma.
- AUDEDENAERT, A. y STEEMKAMP, J. B. (1997): Means End Chain Theory and Laddering in Agricultural Marketing Research. En Wierenga, B., Van Tilburg, A. Grunert, K. G., Steenkamp, J. B. y Wedel, M. (1997). Pp. 217-230. *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Dordrecht. The Netherlands: Academic Publishers.
- BERNAL BERGUA, A. y SOLA LASSO, M. (2006): Calidad en el Turismo. Málaga: buscando la diferencia en la gestión a través de la implantación de un SGC conforme a ISO 9000 y normas de calidad Turística. *Forum Calidad*, 177, 51-55.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996): "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español", *Información Comercial Española*, 749, 99-122.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (2004): "Estrategias de calidad turística: el papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad", *Mediterráneo Económico*, 5, 118-168.
- CROSS, R. y PARKER, A. (2004): *The hidden power of social networks*. Harvard Business School Press.
- CORREIA LOUREIRO, S. M. y MIRANDA GONZÁLEZ, F. J. (2006): "Calidad, satisfacción y fidelidad en el turismo rural: un análisis hispano-portugués", *Papers de turisme*, 40, 49-66.
- DE CHERNATONY, L. y MCDONALD, M. (1998): *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Butterworth Heinemann.
- ERDEM, T. y SWAIT, J. (1998): "Brand equity as a signalling phenomenon". *Journal of Consumer Psychology*, 7 (2), 131-157.
- FRAIZ BREA, J. A. y ALÉN GONZÁLEZ, M.BE. (2006): "Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor: su evaluación en el ámbito del turismo termal", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (12), 1, 251-272.
- G. HENCHE, B. (2011): *Marketing del turismo rural*, Editorial ESIC-Pirámide, Madrid.
- G. HENCHE, B. y SALVAJ, E. (2016): Barrio de Las Letras: Turismo, Comercio y Cultura. Asociacionismo y Estrategias de Comercialización de un barrio en transformación. Paper presentado en XXX AEDEM Annual Meeting Las Palmas de

- Gran Canaria. <http://www.aedem-virtual.com/es/news/congresos/2016-aedem-annual-meeting>
- G. HENCHE, B. y SALVAJ, E. (2017): "Asociacionismo, redes y marketing en la transformación hacia el turismo experiencial. El caso del Barrio de las Letras, Madrid", *Cuadernos de Turismo*, 40, 315-338.
- GIMÉNEZ J., JIMENEZ, D. y MARTÍNEZ, M. (2014): "La gestión de la calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol, 23, 3, 115-126.
- GÓMEZ MUÑOZ, A. y CALDENTEY, P. (1999): "Signos distintivos en productos agroalimentarios", *Distribución y Consumo*, (45), 71-81.
- HEERE, B., WALKER, M., YOSHIDA., M., KO., JORDAN, J. y JAMES, J. (2011): "Brand Community Development Through Associated Communities: Grounding Community Measurement Within Social Identity", *Theory Journal of Marketing theory and practice*, 19 (4) 407-422.
- KREPS, D. V. y WILSON, R. (1982): "Reputation and Imperfect information", *Journal of Economic Theory*, 27, 253-279.
- LÓPEZ BENÍTEZ, M. (1996): *Las denominaciones de origen*. Barcelona: CEDECS Editorial.
- PAPADOPULOS, N. G. y HESLOP, L. A (1993): *Product-Country images impact and role in International marketing*. New York: International Business Press.
- RAO, A.R. y MONROE, K. B. (1989): "The effect of price, brand name, and store name on buyers perceptions of product quality: an integrative review", *Journal on Marketing Research*, 26, 351-357.
- RICHARDS, G. (2014): "Creativity and Tourism in the city", *Current Issues in Tourism*, 17 (2) 119-144.
- SERRA CANTALLOPS, A. (2011): *Marketing Turístico*, Editorial ESIC-Pirámide, Madrid.
- SMALLWOOD, D.E. y CONLIISK, J. (1979): "Product Quality in markets where consumers are imperfectly informed", *The Quarterly Journal of Economics*, 93(1), 1-23.
- TERÁN ALVAREZ, M. DE (1966): "La ciudad como forma de ocupación del suelo y organización del espacio», en *Pensamiento Geográfico y Espacio Regional en España*. Opu. cit., p. 193
- TROITIÑO VINUESA, M. A. (1991): "Centro histórico, intervención urbanística y análisis urbano", *Revista Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 11, 25-48, Madrid
- VALDÉS PELÁEZ, L. (2005): "La calidad en el turismo Rural: El caso de las marcas de calidad regionales", *Investigación y Marketing*, 87, 43.
- VAN TRIJP, H.C.M.; STEENKAMP, J.B. y CANDEL, M. (1997). Quality labelling as instrument to create product equity: The case of IKB in the Netherlands. En Wierenga, B., Van Tilburg, A., Grunert, K.G.,
- VAN TRIJP, H.C.M. & OUDE OPHUIS, P. (1995): "Perceived quality: a market driven and consumer oriented approach", *Food Quality and Preference*, V.6, N. 3, 177-183.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., DÍAZ MARTÍN, A. M. y RUIZ VEGA, A. (1995): "La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural", *Papers de Turisme*, 19, 17-34.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., DÍAZ MARTÍN, A. M. y SANTOS VIJANDE, L. (2000): "Calidad de servicio y su influencia sobre la satisfacción: desarrollo de un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación en empresas de servicio turístico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (9), 1, 39-56.
- YAGUE PERALES, R. M. (1998): "Simbiosis turismo de Calidad/Innovación: una estrategia aplicable en áreas del Mediterráneo español", *Papers de turisme*, 24, 110-135.
- YUKSEL, E. y SAMER, H. (2006): "Destination personality: an application of brand personality to tourism destinations", *Journal of Travel Research*, Vol 45, 127-139.

WEBGRAFIA

ASOCIACION DE COMERCIANTES DEL BARRIO DE LAS LETRAS (2016); [En línea] Disponible en: <http://www.barriolettras.com/>

ESMADRID.COM (2016). El Barrio de las letras: Arte y oficios tradicionales; [En línea] Disponible en: <http://www.esmadrid.com/barrio-de-las-letras-compras>

EUROPEAN CITIES MARKETING (2016): Organización sin ánimo de lucro para la mejora de la competitividad y los resultados de las principales

ciudades de Europa. Plataforma para la convención, intercambio de conocimientos de ocio y de marketing ciudades. [En línea] Disponible en: <http://www.europeancitiesmarketing.com/>

HOSTELTUR (2016): Revista especializada en el sector turístico. [En línea] Disponible en: <http://comunidad.hosteltur.com>.

WORLD TRAVEL MARKET (2016): Evento mundial para la industria de los viajes. Informe de tendencias; [En línea] Disponible en: <http://news.wtmlondon.com/wp-content/uploads/2015/11/Global-Trends-Report-2015.pdf>