



Treball final de grau

# GIRONA, UNA MARCA I LA SEVA PERCEPCIÓ



Font: Autor desconegut

**Autor:** Llorenç Solé Borràs

**Tutor:** Dr. Francisco Javier Espinach Orús

**Convocatòria:** Juny 2018

“La manera més fàcil de saber què pensa la gent, és preguntant”.  
Paul Capriotti 2009

### **Agraïments:**

Vull dedicar unes paraules d'agraïment, en primer lloc, al meu tutor Dr. Francisco Javier Espinach Orús, per l'acompanyament, el suport i la implicació rebuda al llarg de tot el treball i que, malgrat passar forces hores del dia a pràctiques, sempre m'ha facilitat les eines necessàries per poder-lo portar a terme.

Als meus pares, al meu germà Roger i la Núria, per creure en mi, donar-me el seu suport de manera incondicional i fer que doni el 100% de mi.

A les bones amistats, pel suport rebut i la seva aportació d'energia i encoratjament a seguir treballant quan el cansament intentava fer acte de presència.

I com no, a totes aquelles persones que han fet possible la materialització d'aquest projecte, i que m'han anat ajudat i recolzat en l'elaboració al llarg de tot el procés.

A tots ells: moltes, moltíssimes gràcies.

## **Resum:**

Actualment, a causa de la gran quantitat d'avanços tecnològics i la globalització, la comunicació està esdevenint un dels elements més importants de les societats avançades. És per això que, les marques han deixat de ser simples representacions visuals necessàries per diferenciar productes, serveis o organitzacions. Ara, les marques busquen arribar a tots els seus públics i nodrir-se d'atributs que generin valor i creïn una connexió més profunda amb tots aquells que mantenen un contacte amb la marca. Es dona pas a l'era del *branding* a causa de l'evolució en la manera d'entendre les marques i la falta de delimitació teòrica del què pot arribar a ser entès com a tal, fet que porta a que tot ho pugui arribar a ser, fins i tot, un territori. La promoció turística i una necessitat cada cop més creixent de posicionar-se i comunicar-se amb els seus col·lectius, ha portat als estudiosos a investigar aquest nou paradigma. Per tant, per estudiar els conceptes que sorgeixen de les marques territorials, en aquest present estudi, es qüestionarà si la ciutat de Girona pot ser entesa com una marca i conèixer com és percebuda pels seus públics.

## **Paraules clau:**

*Marca, branding, branding corporatiu, Place-Brand, City Marketing, City Branding.*

## Taula de continguts

<b>1. Introducció</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Plantejament del problema de la investigació</b> .....	<b>8</b>
2.1. Objectius .....	8
2.1.1. Objectiu principal .....	8
2.1.2. Objectius específics .....	8
<b>Taula 1: Objectius específics del treball</b> .....	8
<b>3. Marc teòric i conceptual</b> .....	<b>10</b>
3.1 <i>El concepte marca i la seva evolució</i> .....	10
3.1.1 El Branding .....	14
3.1.1.1 L'estratègia del branding .....	15
3.1.2 El branding corporatiu i el Place Brand: .....	23
3.2 <i>Marca - Territori</i> .....	25
3.2.1 El Place Brand .....	27
3.2.2 Del City Marketing al City Branding .....	28
3.2.2.1 El City marketing .....	29
3.2.2.2 City Branding o brandinng de ciutats .....	31
3.3 <i>La identitat i la imatge de marca aplicada a la gestió de marques territorials</i> .....	34
3.3.1 Imatge projectada vs. Imatge percebuda .....	35
3.4 <i>Models d'èxit:</i> .....	36
<b>4. Metodologia</b> .....	<b>38</b>
4.1 <i>Característiques de la investigació</i> .....	38
4.2 <i>Població i mostra</i> .....	39
4.2.1 Delimitació de les característiques de la població .....	39
4.2.2 Delimitacions de la mostra .....	40
4.2.3 Caracterització de la mostra .....	40
4.3 <i>Disseny i tècniques d'observació</i> .....	42
4.3.1 Enquesta .....	42
4.3.2 Informadors qualificats .....	42
4.3.3 Anàlisi comparatiu .....	42
<b>5. Anàlisi dels resultats:</b> .....	<b>43</b>
5.1 <i>Girona, una marca?</i> .....	43
5.1.1 La reconversió de la ciutat de Girona .....	43
5.1.2 La Girona actual .....	46
5.2 <i>Imatge projectada</i> .....	49
5.3 <i>La imatge percebuda</i> .....	52
5.3.1 Nivell de satisfacció vers Girona .....	53
5.3.2 Percepció del tipus de ciutat .....	54
5.3.3 Atributs que defineixen Girona .....	54
5.3.4 El color més representatiu .....	55
5.2.5 Girona turística .....	56
5.3.6 Orgull gironí .....	57
5.3.7 Girona emociona? .....	58
5.3.8 L'element més reconegut de la ciutat .....	58
5.4 <i>Discussió de resultats</i> .....	58
5.4.1 Resposta a la pregunta d'investigació a través de l'estudi: .....	64
<b>6. Conclusions</b> .....	<b>65</b>
<b>7. Bibliografia</b> .....	<b>67</b>

<b>8. Annex:</b> .....	<b>72</b>
8.1 <i>Entrevista a Tomàs Sobrequés</i> .....	72
8.2 <i>Entrevista a Charo Errando (12-03-2018)</i> .....	72
8.3 <i>Entrevista a Sílvia Planes (26-03-2018)</i> .....	73
8.4 <i>Model d'enquesta:</i> .....	74

### **Índex de taules**

<b>Taula 1:</b> Objectius específics del treball .....	<b>8</b>
<b>Taula 2:</b> Top 100 world's best city brands. (Resonance Consultancy 2017).....	<b>36</b>
<b>Taula 3:</b> Quadre resum del Codi de Bon Govern de la Federación Española de Municipios y Provincias- .....	<b>51</b>
<b>Taula 4:</b> Quadre resum valors compartits .....	<b>51</b>
<b>Taula 5:</b> Quadre resum creences compartides.....	<b>52</b>
<b>Taula 6:</b> Adjectius que descriuen Girona .....	<b>54</b>
<b>Taula 7:</b> Taula resum comparació: Imatge projectada i la imatge percebuda.....	<b>59</b>

### **Índex de figures**

<b>Figura 1:</b> Nivells de significat de les marques de Philip Kotler (2003).....	<b>13</b>
<b>Figura 2:</b> El procés del Branding d'Emilio Llopis Sancho (2016) .....	<b>15</b>
<b>Figura 3:</b> Esquema Components bàsics del branding corporatiu de Paul Capriotti, (2009).....	<b>17</b>
<b>Figura 4:</b> Esquema Components bàsics de la Cultura Corporativa. Paul Capriotti, (2009). .....	<b>18</b>
<b>Figura 5:</b> Esquema Components bàsics de la Filosofia Corporativa. Paul Capriotti, (2009).....	<b>18</b>
<b>Figura 6:</b> Esquema Comunicació Corporativa. Paul Capriotti (2009) .....	<b>20</b>
<b>Figura 7:</b> Piràmide de nivells d'una marca de Scott M. Davis (2002) .....	<b>23</b>
<b>Figura 8:</b> Adaptació pròpia de l'esquema d'Stakeholders del P. Capriotti (2009).....	<b>33</b>
<b>Figura 9:</b> Barris de residència de les persones enquestades .....	<b>41</b>
<b>Figura 10:</b> País d'origen dels turistes enquestats .....	<b>41</b>
<b>Figura 11:</b> Logotip marca Girona Ciutat de Festivals .....	<b>47</b>
<b>Figura 12:</b> Logotip marca Girona Cultura.....	<b>47</b>
<b>Figura 13:</b> Logotip Girona Temps de Flors .....	<b>47</b>
<b>Figura 14:</b> Logotip Girona Enjoy Sport.....	<b>47</b>
<b>Figura 15:</b> Logotip Girona 10 .....	<b>47</b>
<b>Figura 16:</b> Logotip Girona Ciutat Universitària.....	<b>48</b>
<b>Figura 17:</b> Logotip Bàsquet UNI Girona .....	<b>48</b>
<b>Figura 18:</b> Logotip Girona FC.....	<b>48</b>
<b>Figura 19:</b> Nivell de satisfacció vers Girona .....	<b>53</b>
<b>Figura 20:</b> Valoració dels atributs que es desprenen de la ciutat de Girona .....	<b>55</b>
<b>Figura 21:</b> Percepció del color respecte la ciutat de Girona.....	<b>56</b>
<b>Figura 22:</b> Avaluació del nivell de sentiment de pertinença a la ciutat.....	<b>57</b>

## 1. Introducció

El municipi de la ciutat de Girona, situat a la part nord-est de Catalunya, és una població pintoresca amb molt d'encant, caracteritzada per les cases de colors a la vora del riu Onyar travessant el Barri Vell, ponts de diferents estils, una catedral que data del segle XI, un barri jueu i banys àrabs, entre molts altres punts d'interès, fan d'aquesta ciutat un reclam turístic i un dels municipis més ben valorats per la qualitat de vida dels seus habitants a tot Catalunya. El municipi té una població molt activa, plena de tradicions amb una cultura i una gastronomia molt viva.

L'Ajuntament de Girona i entitats publico-privades com el Patronat de Turisme de la Costa Brava i el Pirineu de Girona són els principals responsables de la transformació que ha viscut la ciutat de Girona i el territori que l'envolta, convertint la Costa Brava i el Pirineu gironí en una destinació turística internacional. Tant és així, que el turisme s'ha incrementat exponencialment en tot el territori, alhora que en els últims anys també ha crescut a la ciutat de Girona convertint-se, per aquest motiu, en el segon municipi de Catalunya que rep més turistes al llarg de l'any, només superada per Barcelona.

Des dels inicis del primer consistori democràtic i fins l'actualitat, les institucions públiques han fet un gran esforç per reconvertir la ciutat de Girona i millorar la qualitat de vida dels seus habitants, així com també, de cara a la promoció del municipi a l'exterior i posicionar-se com una destinació turística i fer-se un lloc al món. No obstant això, després de fer les primeres prospeccions de camp per conèixer com es treballa la marca ciutat de Girona i la projecció de la seva imatge, treballadors de l'Ajuntament de Girona, van comentar la inexistència d'un pla estratègic per treballar la imatge que es vol projectar, de manera ordenada i amb uns objectius clars. Vaig observar, que Girona no treballa la seva imatge de marca conscientment i que tampoc treballa la ciutat des del punt de vista del *Place-Brand*. Es pot afirmar que les institucions públiques de Girona no perceben conscientment la ciutat com una marca que comunica, capaç de

transmetre valors als seus habitants i als turistes que la visiten, i que aquests, en el seu inconscient, es formin una imatge de la ciutat, una imatge de marca.

Al contrari del territori que l'envolta, la Costa Brava i el Pirineu de Girona són dues marques que es treballen conjuntament des del Patronat de Turisme Costa Brava i que ajuden a potenciar la marca Catalunya a través de l'Agència Catalana de Turisme.

Així doncs, s'inicia aquest treball amb l'objectiu de conèixer com s'ha treballat des d'un punt de vista del *Place-Brand*, la ciutat de Girona amb el pas del temps i com es treballa actualment a nivell conscient o inconscient. Per altra banda i al mateix temps, s'estudiarà una de les finalitats claus del City Branding, que tracta de construir imatges de marca ciutat. A partir d'aquí i a través d'una metodologia adequada, s'extraurà la percepció de la imatge de la ciutat de Girona que els habitants del municipi, residents habituals i els turistes que visiten la ciutat perceben de les seves experiències en contacte amb el municipi. Tenint en compte de les diferents percepcions es farà una anàlisi comparatiu entre la imatge que es vol projectar des de les institucions públiques i la imatge percebuda pels seus col·lectius.

Una de les principals motivacions per dur a terme aquest Treball de Final de Grau, ha estat la lectura dels treballs d'en Toni Puig, un teòric català de la gestió de marques de ciutats, que l'any 1992, va ajudar a construir i projectar la marca de la ciutat de Barcelona a tot el món coincidint amb els Jocs Olímpics. És per això que agraeixo al professor Jordi Reixach, d'haver-nos donat l'oportunitat d'escoltar en una xerrada que ens va fer a inicis del curs, aquest teòric estudiós de les marques ciutat.

En definitiva, aquest Treball de Final de Grau pretén conèixer com es projecta i es percep la imatge de marca de la ciutat de Girona des del punt de vista de la gestió de marques territorials i comprovar si la ciutat és percebuda com una marca pels organismes que la gestionen.

## 2. Plantejament del problema de la investigació

Des de les institucions públiques de la ciutat de Girona no sembla haver-hi una consciència que entengui el municipi com un element susceptible a ser percebut com una marca que comunica i projecta una sèrie de valors i atributs al seu públic. D'aquesta realitat, sorgeix la pregunta d'investigació: "Girona una marca ciutat? Com és percebuda?"

### 2.1. Objectius

#### 2.1.1. Objectiu principal

L'objectiu principal d'aquest treball és donar resposta al problema de la investigació plantejat anteriorment, que es concreta en conèixer com l'Ajuntament de Girona concep en termes de comunicació i gestió de marques territorials, la ciutat de Girona. És a dir si percep la ciutat com un element susceptible de ser entès com una marca i, a més, conèixer com es projecta aquesta imatge en l'imaginari dels ciutadans i turistes.

#### 2.1.2. Objectius específics

Per tal d'assolir l'objectiu principal satisfactòriament, s'han establert tres objectius específics que serviran per donar resposta a l'objectiu principal del treball:

**Taula 1:** Objectius específics del treball

<b>1. Aproximació teòrica als conceptes d'estudi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolupament dels conceptes: Marca, Branding, Imatge Corporativa i Identitat Corporativa.</li><li>• Relació dels conceptes anteriors amb el <i>Place Brand</i>, el <i>City Màrketing</i> i el <i>City Branding</i>.</li><li>• Definir els conceptes anteriors i termes més importants d'aquestes disciplines.</li></ul>
--	--



<p><b>2. Analitzar el passat i el present de la “marca” Girona</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conèixer com s’ha treballat des d’un punt de vista de la comunicació, la gestió de marques territorials i el Place-Brand, la “marca” Girona.</li> </ul>
<p><b>3. Analitzar la coherència entre la imatge projectada per l’Ajuntament de Girona i la imatge percebuda de la mostra seleccionada</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar la imatge projectada (Identitat de marca) de la ciutat a través de l’Ajuntament de Girona.</li> <li>• Conèixer la imatge percebuda (imatge de marca) dels ciutadans i turistes de la ciutat de Girona.</li> <li>• Analitzar la coherència entre la imatge projectada i la imatge percebuda. Per tant, saber si Girona és una marca i en cas afirmatiu, saber com és percebuda</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia

### **3. Marc teòric i conceptual**

Per tal de comprendre els conceptes teòrics referents a la gestió de marques territorials: *Place-Brand*, *el City Màrqueting* i *el City Branding*; s'ha fet una aproximació teòrica als conceptes bàsics i fonamentals consultats en la literatura acadèmica de diferents teòrics, que conformen la base d'aquestes disciplines força recents.

És important destacar que la teoria relacionada amb les marques territorials no té una llarga trajectòria d'estudi com altres disciplines més antigues. És per això que en algunes ocasions és difícil trobar consens entre els teòrics que s'encarreguen d'estudiar aquest fenomen, fet que pot dur al lector a contrastar l'estudi plantejat, amb altres autors i/o teories.

#### **3.1 El concepte marca i la seva evolució**

El primer concepte relacionat amb la gestió de marques territorials és el terme marca. Entendre i comprendre la seva evolució és clau per comprendre les delimitacions conceptuals i el seu ús fora de les disciplines estrictament comercials.

Tot i ser una paraula força utilitzada en la vida quotidiana, el significat de la paraula marca no posseeix una definició compartida per tots els professionals i teòrics provinents del màrqueting, la comunicació i la gestió de marques. És per això, que la multitud de definicions i la inexistència d'una teoria consensuada sobre el concepte de marca, absència expressada per Semprini (1995), moltes vegades es generen controvèrsies a l'hora d'estudiar la naturalesa del mot i dels possibles àmbits d'origen; a més de ser un terme molt susceptible als canvis que ha sofert amb el pas del temps.

Si ens remuntem a l'origen etimològic del concepte, Javier Velilla Gil (2010), explica que comunament es parla d'un possible naixement de la paraula marca, en anglès "brand" provinent de l'escandinau antic "brandr" que significava cremar, i que a poc a poc es va anar introduint a les llengües anglosaxones. En l'antiguitat, s'aplicava el recurs del foc per identificar possessions com podia ser el cas de la ramaderia marcant els animals amb foc per identificar-los i evitar així, possibles robatoris o pèrdues. El

mateix autor, també deixa a l'aire l'origen del concepte, recordant les inscripcions dels atuellis grecs o romans, la porcellana fina de França de finals del s.XVII, o els gremis artesans que es formaren durant l'Edat Mitjana. Tanmateix, Velilla defensa que no es pot començar a parlar de marques fins a finals del s. XIX i principis del XX, amb la segona revolució industrial, quan la indústria comença a produir de forma seriada i en massa; sent aquest el moment en què comença a haver-hi una major necessitat per diferenciar els productes semblants entre si; és llavors quan sorgeixen les primeres marques o *trademarks*<sup>1</sup> com: Bass Brewery, Coca-Cola, Kodak, Kellogg's, Levi's Straus, Thomas Cook, entre altres.

Tornant a l'actualitat i donant un cop d'ull al Gran diccionari de la llengua catalana, es pot entendre la paraula marca com "Empremta, traç, tall o altre senyal fet en una cosa per distingir-la d'altres, reconèixer-la, denotar el seu origen, la seva qualitat, etc". Aquesta definició redueix el concepte de "marca" a un simple conjunt de signes o senyals visuals que identifiquen una empresa, un producte o qualsevol altre objecte de manera visual; sense tenir en compte la càrrega conceptual i la complexitat que posseeix el terme.

Per altra banda, i parant l'atenció en una definició del concepte provinent del sector professional, es pot observar una de les definicions de referència més utilitzades des del punt de vista del màrqueting acadèmic. L'Associació Americana de Màrqueting (AMA), descriu el concepte "marca" com "un nom, signe símbol o disseny, o una combinació d'aquests, el qual té per objectiu identificar béns o serveis d'un venedor o grups de venedors i diferenciar-los de la competència". Aquesta definició a diferència de l'anterior, afegeix un concepte important en especificar que una marca, a banda de ser un senyal visual, també és un element utilitzat per les empreses per diferenciar-se de la seva competència.

<sup>1</sup>Una **trademark**, és un nom o un símbol d'un producte que mostra que està fet per una empresa en particular i que no pot ser utilitzat per altres companyies sense el seu permís. (Definició extreta de: *Cambridge Diccionari*)

En l'àmbit legal i segons la legislació vigent, l'article 4.1 de la Llei 17/2001 defineix una marca com "tot signe susceptible de representació gràfica que serveix per distingir en el mercat els productes o serveis d'una empresa de les altres." Aquesta definició només entén per marca les representacions visuals per diferenciar una empresa d'una altra, referint-se únicament a les marques registrades i les seves identitats gràfiques.

Segons Jordi de San Eugenio Vela (2012), el concepte marca és molt ampli i presenta moltes dificultats a l'hora d'establir una definició. Explica que les marques s'han tractat principalment des dels àmbits de coneixement del màrqueting, la comunicació i força recentment, del *brand management* o la gestió de marques. El mateix autor en la seva obra i citant a Ramon Ollé i David Riu (2010), manifesta que entre els professionals hi ha hagut cert desinterès a l'hora de situar el concepte epistemològicament i que en general, els teòrics s'han preocupat més de trobar els beneficis que aporten les marques i d'entendre com es construeixen que de delimitar els seus usos. És per aquest motiu que és tan difícil definir els límits de tot el que pot ser susceptible a ser entès com una marca.

Tanmateix, R. Ollé i D. Riu destaquen, que les marques poden arribar a ser elements aportadors de significats i que tenen un significat inherent al consum d'uns determinats productes, serveis i, segons San Eugenio (Op.Cit), també de territoris. És per això que la gestió de les marques implica la gestió de valors intangibles. Així mateix, assenyala que l'evolució del concepte passa de ser una simple estratègia d'identificació i diferenciació a convertir-se en un nou concepte d'atribució de valors i significats que es pot situar en termes de quelcom intangible, abstracte i emocional.

L'any 2003 Philip Kotler ja assenyalava que l'escènica d'una marca resideix en identificar la part venedora o fabricant, però també és la promesa de la part venedora de proporcionar de forma conscient als compradors un conjunt específic de beneficis, característiques i serveis. A més Kotler defensa que les marques són símbols complexos i que poden comunicar fins a sis nivells de significats que doten d'un significat especial a les marques.

Significado	Descripción	Ejemplo
Atributos	Una marca trae a la mente ciertos atributos.	Mercedes sugiere vehículos caros, bien contruidos, duraderos, de gran prestigio.
Beneficios	Los atributos deben traducirse en beneficios funcionales y emocionales.	El atributo "duradero" podría traducirse en el beneficio funcional: "no tendré que comprar otro automóvil durante varios años".
Valores	La marca dice algo acerca de los valores del productor.	Mercedes representa alto desempeño, seguridad y prestigio.
Cultura	La marca podría representar cierta cultura.	Mercedes representa la cultura alemana: organizada, eficiente, de alta calidad.
Personalidad	La marca puede proyectar cierta personalidad.	Mercedes podría sugerir un jefe práctico (persona), un león reinante (animal).
Usuario	La marca sugiere el tipo de cliente que compra o usa el producto.	Es más probable que un alto ejecutivo de 55 años compre un Mercedes, a que lo haga un dependiente de 20 años.

Figura 1. Nivells de significat de les marques de Philip Kotler (2003)

Així doncs, actualment, a causa de factors com la globalització, l'evolució de les tecnologies, el consum i la producció de masses, una marca per si sola ja no pot subsistir; ara, té una major necessitat de comunicar-se i diferenciar-se dels seus semblants que antigament fent que les diferenciacions racionals hagin deixat de funcionar. Avui, les marques van més enllà, segons un estudi recent sobre el *branding* emocional dut a terme per Amparo Cáceres l'any 2012, les marques es doten d'un valor addicional i busquen els intangibles que intervenen en el procés de construcció d'una marca on s'evidencia la percepció del consumidor de com veu, utilitza, entén i creu en ella.

És en aquesta evolució constant a l'hora d'entendre les marques i gestionar-les, que es percep un progrés en l'evolució del concepte. Tot i que els límits de què pot arribar a ser una marca, no queden clars, cada vegada hi han més coses susceptibles a ser enteses com a marques degut a la complexitat i el pes de la comunicació en gairebé tots els àmbits de les societats com per exemples: Els territoris i les ciutats. A més, es passa d'entendre les marques com un simple element diferenciador a començar a ser gestionades com quelcom més complex capaç de desprendre valors i atributs amb poder d'incidir en un nivell més profund i abstracte en la psique dels seus públics.

### 3.1.1 El Branding

Així doncs, deixant enrere una visió antiquada de les marques, encara present en molts sectors i que ha quedat desfasada, s'inicia un nou paradigma relacionat directament amb l'evolució de les marques, el *branding*. És en aquesta nova manera d'entendre les marques, que el *branding*, es torna una eina fonamental a l'hora d'entendre, gestionar i crear estratègies de marca.

Segons el Diccionari LID de MarketingDirecto “el *branding*, és un anglicisme que fa referència al conjunt d'accions que generen imatge empresarial, credibilitat i reputació, dirigida a la projecció d'una imatge positiva per la societat. Davant una cultura orientada a les coses tangibles, el *branding* ressalta el coneixement, la cultura i especialment la gestió de la marca, que es converteix en l'eix essencial de l'estratègia empresarial.” Degut a l'evolució dels mitjans de comunicació i del màrqueting, es produeix un procés de transformació en la manera tradicional d'entendre les marques, passant a un model amb una consciència més profunda sobre els valors i els atributs que es transmeten a la imatge de marca percebuda pels públics.

Per a Fernández-Cavia (2009), és un procés amb el qual una organització, empresa productora o de serveis, un partit polític, una institució pública o un organisme gestor del territori, dona significat a una marca a la qual representa. Per tant, es pot entendre el *branding* com el procés d'atribuir valors a una marca mitjançant la comunicació efectiva dels atributs que conformen les organitzacions i que es traslladen a la ment dels receptors.

Per això, és important entendre l'evolució del concepte “marca” i la importància del *branding* en aquest procés, i també, desprendre de l'origen comercial i mercantil de les marques per comprendre com explica W.Olins (2004): “ El *branding* ha superat àmpliament el seu origen comercial, fins al punt que actualment és quasi impossible mesurar la seva influència social i cultural. S'ha estès a l'educació, als esports, a la moda, els viatges, a les arts, al teatre, a la literatura, a les regions, als països i a qualsevol cosa imaginable”.

En aquest nou paradigma, les marques desprenen valors a través dels atributs que les componen al mateix temps que els éssers humans es poden definir i veure's reflectits en elles. En paraules de W.Olins: "les marques representen la identitat". És en aquest punt que es poden entendre i situar a les marques territorials com a plataformes de projecció d'identitats visuals i de múltiples percepcions d'imatge.

Per tant el *branding* es pot percebre com l'activitat orientada a la creació i reforçament dels valors positius d'una marca, així com la penetració i el record en la ment dels consumidors. Tal com indiquen B.Prideaux, G. Moscardo i E.Laws (2006) "el branding es defineix com un nom, un terme, un símbol, un disseny o una combinació de tots aquests factors per posicionar la identitat d'un producte o un servei en la ment dels consumidors"

### 3.1.1.1 L'estratègia del branding

Un dels objectius principals del *branding* i la gestió de marques, consisteix en crear identitats i imatges de marques sòlides en les ments dels consumidors. Segons Emilio Llopis Sancho (2016), aquesta disciplina, pretén definir la identitat de marca a través de l'estratègia del *branding* obtenint així, la projecció d'una determinada imatge de marca que posteriorment es transforma en la ment dels consumidors.

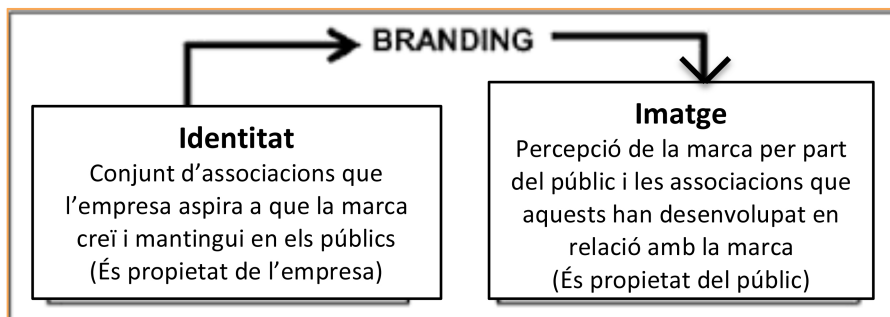


Figura 2. El procés del *Branding* d'Emilio Llopis Sancho (2016)

Aquesta estratègia, es redueix a la gestió d'un procés en què convergeixen dos elements claus que moltes vegades es solen confondre. La identitat de marca i la imatge de marca, que són les dues peces clau encarregades de donar significat a les marques, influïnt cadascuna d'elles, en els diferents actors que participen en el procés de comunicació.

Aquests dos conceptes són: La Identitat de marca i Imatge de marca.

- **La identitat de marca:**

Segons A. Aaker (1996), la identitat de marca es pot definir com el conjunt d'actius vinculats al nom i el símbol de la marca que incorporen el valor subministrat per un producte o servei a la companyia o als seus clients. Les principals categories d'actors segons ell, són: El reconeixement del nom de la marca, la fidelitat, la qualitat percebuda i les associacions de marca.

Tal com es pot entreveure amb l'aportació de A. Aaker, el concepte d'identitat de marca està associat a diferents significats i valors. La identitat s'associa al conjunt de significats i valors que les companyies intenten projectar en els seus productes o serveis a través d'una marca. Aquest, concepte neix per donar un significat a les marques fent que perdurin en el temps i donant coherència a les seves accions. Una marca que està en constant variació, projectarà una identitat que es veurà abocada al fracàs degut a la seva incoherència. No obstant, aquest fet no significa que les marques no s'hagin d'anar adaptant als canvis de l'entorn i la modernitat.

La identitat de marca engloba aquells valors que permeten conèixer com és una marca en el seu nucli central, saber quina és la seva naturalesa i a qui es vol dirigir. Es tot allò que el consumidor pot percebre d'una marca i té la capacitat d'influir en les decisions personals, fent que una persona prefereixi una marca sobre les altres degut a un major vincle entre la marca i el consumidor.

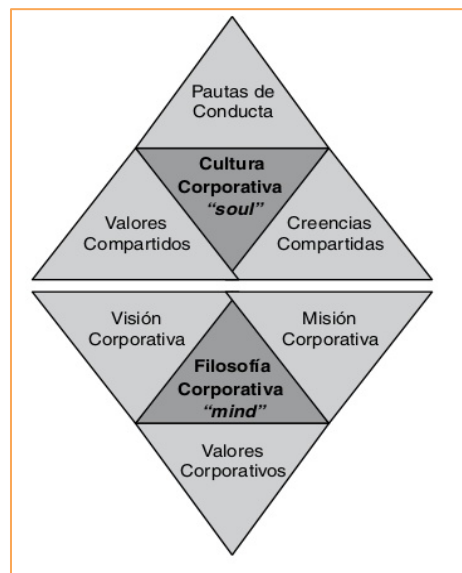
Tal com explica Carmen Imaz en un article de l'any 2015, per crear la identitat de marca és necessari generar associacions molt fortes amb la marca. Per això cal tenir una idea molt clara de què significa la marca que es vol projectar, a qui es dirigeix, quin és el seu objectiu principal i què representa amb la definició de la missió, la visió i els valors de l'empresa. Segons Imaz, si aquests conceptes no queden clars, llavors és impossible transmetre una imatge de marca coherent que perduri en el temps, fet que



devaluarà la marca i serà motiu de pèrdua de posicionament en el fragment de mercat en el qual els públics l'associen.

Per altra banda, Keller (2003) diu que el coneixement d'una marca pel propi consumidor pot definir el significat que atribueix a la marca i que aquest guardarà en la seva memòria sí la imatge percebuda en la seva ment, és afina als seus valors. Per tant, si una marca o empresa no té una identitat precisa per transmetre als seus públics, els potencials consumidors tindran dificultats a l'hora de dotar de significat a la marca, de manera que obviaran la informació rebuda i serà oblidada.

Paul Capriotti (2009), autor del llibre *Branding Corporativo*, explica que la majoria d'autors que s'expliquen en la seva obra, plantegen una Identitat Corporativa que introdueixen dos elements fonamentals: La Cultura Corporativa i la Filosofia Corporativa. El primer dels elements, fa referència a l'ànima "soul" de la identitat corporativa i representa la manera de fer i actuar i la realitat de l'organització. És el component que lliga el present de l'organització amb el seu passat, la seva evolució històrica fins l'actualitat i tot el que es relaciona amb ella. Per altra banda, la filosofia corporativa, representa la ment "mind" de la identitat corporativa. Representa el que la organització vol ser. És el component que vincula el present de l'organització amb el futur, amb la seva capacitat distintiva i de permanència en el temps.

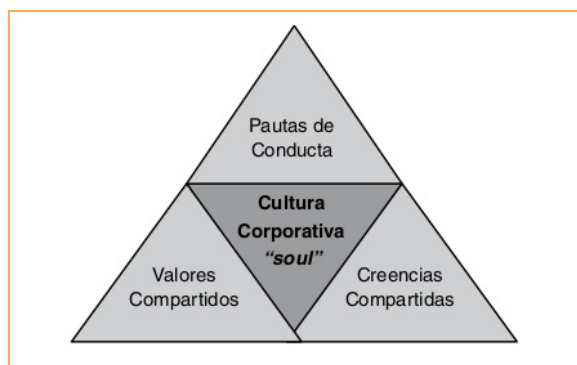


**Figura 3.** Esquema Components bàsics del branding corporatiu de Paul Capriotti, (2009)

- **La cultura corporativa:**

La **cultura corporativa** és un dels pilars fonamentals a l'hora de plantejar una estratègia de *branding* amb una identitat de marca sòlida; fa referència al conjunt de creences per les que es regeixen els membres d'una organització i es reflexa en el seu

comportament; és a dir, la cultura és el conjunt de codis compartits per tots els membres d'una entitat. Aquesta es forma a partir de la interpretació de les normes i dels valors que transmet la filosofia corporativa als seus membres.

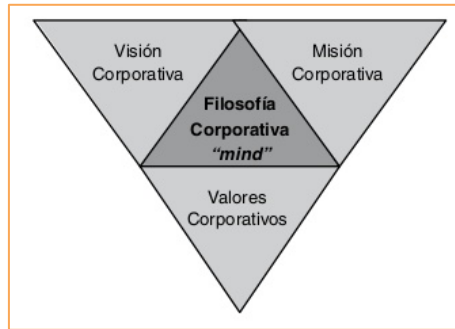


**Figura 4.** Esquema Components bàsics de la Cultura Corporativa. Paul Capriotti, 2009

La cultura està formada per tres elements que componen la manera de treballar de les organitzacions:

- Les **creences compartides** són el conjunt de presumpcions bàsiques compartides pels membres de la organització en relació als diferents aspectes i qüestions de l'entitat. Són estructures mentals inconscients i assumides com a preestablertes.
  - Els **valors compartits**, són el conjunt de principis compartits pels membres d'una organització amb la seva relació quotidiana dins l'entitat.
  - Les **pautes de conducta**, són els models de comportament observables en un grup ampli de membres de l'organització. Són aspectes visibles que manifesten la cultura corporativa i que expressen les creences i els valors de l'organització.
- **La filosofia corporativa:**

La **filosofia corporativa**, és l'altre pilar fonamental per crear una estratègia de *branding* sòlida i coherent; fa referència a la concepció global de l'empresa definida per l'alta direcció per aconseguir i arribar a les metes i els objectius que es proposen. És quelcom que l'alta direcció considera central, perdurable i que diferencia l'organització de la seva competència.



**Figura 5.** Esquema Components bàsics de la Filosofia Corporativa. Paul Capriotti, 2009

La filosofia corporativa està formada per tres elements que projecten:

- La **missió corporativa**, és la definició del negoci o activitat de l'organització i estableix l'objectiu per al qual es treballa.
- La **visió corporativa**, és la perspectiva de futur de l'organització, l'objectiu final de l'entitat.
- Els **valors corporatius**, representen el saber fer de l'organització, són els valors i els principis professionals que vol transmetre i als que es vinculen. Per exemple poden ser els següents atributs: Innovador, Sostenible, Competitiu.

Així doncs, és important que les marques formin una identitat de marca clara, fent que les associacions que formin cadascun dels seus components siguin creïbles i generin valor als públics objectius. Al mateix temps, ha de servir com a punt de partida per les futures relacions amb els seus públics i ser coherent amb el missatge que comunica.

- **La imatge de marca:**

Segons Carmen Imaz (Op.Cit) la imatge de marca depèn en gran mesura de la identitat de marca que l'organització projecta d'ella mateixa o dels seus productes. Part de la feina de les entitats ha de ser en la mesura del possible fer que la imatge i la identitat de marca siguin el més semblants possibles, fet que suposaria un èxit en la comunicació de la identitat.

En el procés creació d'imatge de marca, la comunicació és un element clau. Com expliquen Pedrosa & Serrano García (2010), citats per P. Capriotti, S'entén per

comunicació la transmissió d'un missatge codificat a través d'un canal, que va d'emissor a receptor. Com a conseqüència d'aquest procés en què l'emissor transmet el missatge codificat, necessita un canal per transmetre'l i la major part de les vegades, aquest canal està influenciat per nombrosos factors externs que fan que el missatge no arribi íntegre als grups d'interès previstos. A partir d'aquest procés de comunicació, es transmet la identitat de marca.

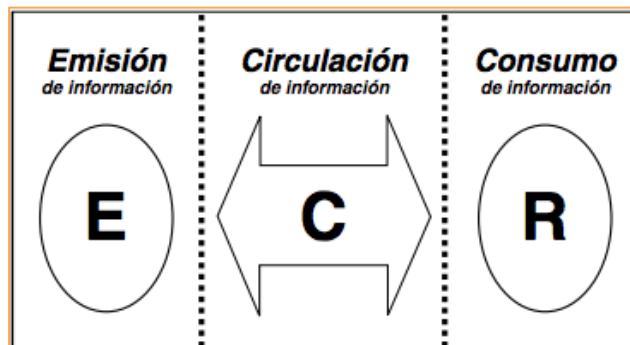


Figura 6. Esquema Comunicació Corporativa. Paul Capriotti (2009)

A través de l'esquema anterior creat per Paul Capriotti, es pot observar que la imatge que arriba al receptor, de la identitat corporativa de l'empresa, sempre es veurà condicionada per la comunicació, la circulació d'informació i les característiques dels canals pels quals es transmeten les comunicacions, fet que pot transformar el missatge original transmès per l'emissor, en un altre completament diferent.

Com indica Imaz, és important conèixer la imatge que perceben els consumidors de la marca i entendre com es componen aquesta imatge per poder, si és necessari, modificar-la des de la comunicació i altres accions que aportin valors i atributs positius a l'empresa. Aquest fet, permet avançar-se a possibles crisis i reconstruir la imatge en els casos més greus.

Per tant, en paraules de Gavard-Perret, Chamard, Fornerino i Galan (2010), citats per Imaz, es pot definir la imatge de marca com "l'agrupació de totes les percepcions i les creences d'un individu respecte de la marca". Per tant, a diferència de la identitat de marca, la imatge de marca pretén conèixer els valors i els atributs que els clients han associat a la marca atenent a nombrosos factors externs i interns.

La imatge, és quelcom intangible i subjectiu de cada consumidor. Al mateix temps, és obvi que no es pot trobar dos consumidors iguals, i és per això, que mai es poden donar dues imatges parelles, posat que cada persona té una manera d'entendre i percebre la realitat. Amb aquesta afirmació, Powell (2005), expressa que en la formació d'imatges de marca es poden observar elements que van més enllà de quelcom tangible i racional depenent només del producte o el servei en si, sinó que les imatges es veuen influenciades per múltiples variables que han de ser contemplades a l'hora de transmetre la identitat de marca i projectar la imatge de marca.

D'aquesta manera, es pot afirmar que la imatge de marca és el conjunt de percepcions generades pel públic i altres grups d'interès. Aquestes imatges mentals, es formen en la ment dels consumidors cada cop que veu, escolta o interactua amb la marca. Segons Imaz (Op.Cit), és a partir del primer contacte amb la marca i el procés de transmissió de la comunicació de la identitat que és crucial alhora de generar les imatges de marca en la ment del consumidor; els primers contactes amb una marca, sempre és el moment més impactant i la imatge més difícil de modificar, per tant és important generar un primer impacte que sigui positiu.

L'any 1997, Dan Padgget i Allen Douglas, estableixen que la percepció d'una imatge de marca pot ser positiva o negativa i que aquest fet dependrà de l'experiència personal del consumidor amb l'organització. És per això, que a través de les experiències pròpies o properes es va formant la imatge en la ment dels consumidors, associada a tota la manifestació de la marca que es manifesta a través del logotip, el disseny, els colors, la música promocional o l'olor del producte, entre d'altres. Per tant, és important que l'empresa treballi a través de la comunicació una identitat de marca la més precisa i sòlida possible perquè la imatge que perceben els consumidors s'equipari a la identitat corporativa.

- **Elements que conformen la imatge de marca:**

- ❖ **Públic objectiu:** Segons Velilla (2010), la imatge de marca està formada per l'expressió de la marca i l'experiència de l'usuari. La creació de la imatge parteix de la base de la identitat de l'empresa que dóna a conèixer un servei o un producte a partir d'eines com el *branding*, transmetent la identitat a uns públics que percebran aquesta identitat i que la transformaran amb una imatge mental que associaran a la marca.

- ❖ **“Top of mind” / “Short List”:** Es busca que la marca aconsegueixi ser reconeguda i que tingui la capacitat d'estar en la llista curta present en la ment del consumidor. Si la marca aconsegueix posicionar-se i ser recordada en aquesta llista, significa que el consumidor hauria arribat a apropar-se o encertat la identitat de marca que l'organització volia representar (Keller,2013).

- ❖ **La diferenciació:** Aportarà a la imatge una fortalesa que ajuda als consumidors a elegir una marca abans que qualsevol altra. No per ser la millor o la més innovadora; sinó que per sobre de tot, haurà estat capaç de crear el suficient impacte que farà que la marca sigui recordada i elegida per sobre de qualsevol altra.

- ❖ **Les associacions a la marca:** “El conjunt d'evocacions que la presència de la marca, en qualsevol de les seves manifestacions és capaç de suscitar” (Martín Garcia, 2005). És necessari que el públic objectiu s'identifiqui amb la identitat de la marca perquè arribi a percebre les associacions que es transmeten a través de la comunicació.

Segons Davis (2002), no totes les associacions aporten el mateix i és per això que ell mateix estableix una possible classificació d'aquestes associacions:

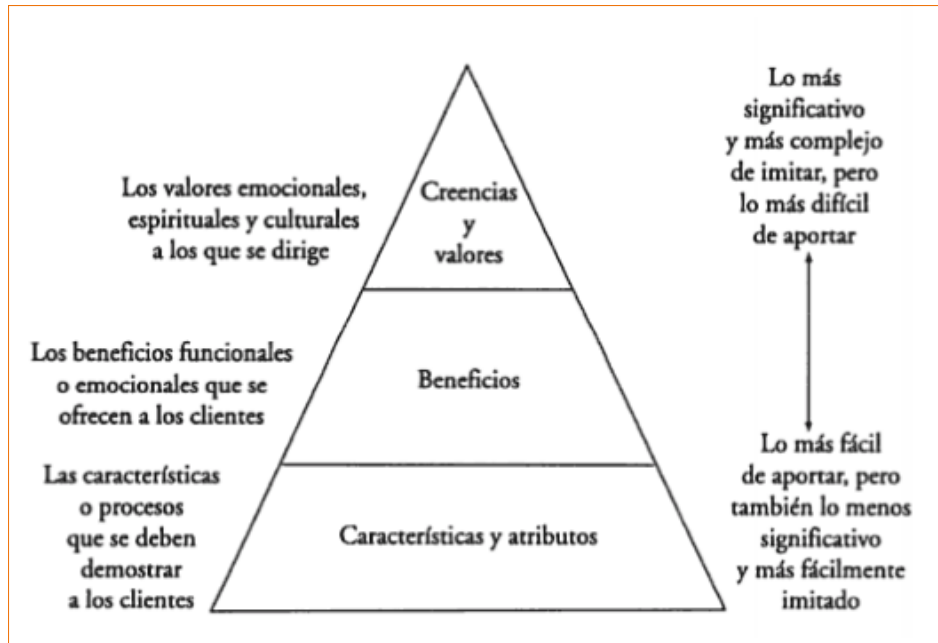


Figura 7. Piràmide de nivells d'una marca de Scott M. Davis (2002)

Amb la piràmide de Davis, es pot comprovar que els elements funcionals d'una marca no suposen una diferenciació del nostre producte de manera general, ja que qualsevol semblant el podria imitar. Quan una marca aconsegueix desenvolupar una emoció forta cap a ella mateixa, per norma general els consumidors consideraran la nostra marca per sobre de les altres, sent aquest el procés més complex, més complicat d'aportar i el més difícil d'imitar.

### 3.1.2 El branding corporatiu i el Place Brand:

Amb la intenció d'apropar els conceptes que s'han presentat fins al moment amb l'objecte d'estudi d'aquest treball i les disciplines que el representen, es pretén exposar les semblances exposades l'any 2013 en un article de Jordi de San Eugenio Vela, per fer una aproximació entre les disciplines de la comunicació corporativa, el *branding* corporatiu i la gestió de marques territorials.

Segons San Eugenio, amb el pas del temps "el *branding* corporatiu es consolida com a disciplina referent en l'àmbit de la projecció dels territoris". El plantejament d'aquesta bifurcació del *branding* corporatiu entre corporacions i territoris, en el context de la gestió de marques ha permès desenvolupar un procés de construcció de marques

territorials. És per això que el procés de construcció de marques entre territoris i organitzacions s'assembla quan parlem d'objectius i projecció de valors a l'hora de construir identitats de marca i comunicar una bona imatge per obtenir una bona reputació. No obstant, les diferències sorgeixen en la naturalesa dels llocs que per norma general són: De domini públic amb múltiples implicacions socials, de gestió política, de domini de béns públics; a diferència de l'àmbit empresarial, de titularitat privada i amb intencions mercantils amb objectius monetaris.

Un altre aspecte que acostava les disciplines del *branding* corporatiu i el place-brand, resideix en la comunicació amb un gran nombre de *stakeholders* i la dificultat existent per manejar una gran quantitat de públic i les àmplies audiències de les organitzacions i els territoris. No obstant, les organitzacions es diferencien de la gestió de les marques territorials, en el fet que el públic dels territoris és més heterogeni i molt més complicat d'establir en una estratègia de marca capaç d'aglutinar i consensuar totes les opinions dels ciutadans. A més a més, els públics es transformen directament amb el territori i la marca, a l'hora que es transformen en <sup>2</sup>*prosumer* que estan en contacte directe amb la marca, i per tant, el seu nivell d'implicació en la creació de la marca és molt important. Blichfeldt (2005), citat per San Eugenio, assegura que la marca d'un territori es pot tornar incontrolable per culpa de la gran quantitat d'actors que participen i és per això que és important implicar a la ciutadania en els primers estadis de la creació de marques territorials.

Al mateix temps, un altre fet que apropa les corporacions i els territoris rau en el fet que comparteixen un procés de comunicació similar. Les marques territorials, igual que les corporacions, són al mateix temps emissores i receptores del procés de *branding*. Segons Freire (2006), citat per San Eugenio, són emissores perquè un dels elements clau de les marques territorials s'encarrega de generar imatges positives a la població autòctona i als seus visitants, i receptores, perquè el públic més important de les marques territorials és el públic intern, és a dir, els agents públics, les empreses i el públic local.

---

<sup>2</sup> **Prosumer**, anglicisme format a través de la unió de dos conceptes, productor i consumidor. Identifica al consumidor que es converteix en productor de contingut.



Al mateix temps, els territoris han de treballar per un públic extern, clients potencials com poden ser els turistes, nous residents o futurs inversors. Per altra banda la naturalesa intangible dels llocs genera una diferència important i una dificultat en el procés de *branding* corporatiu no vinculat a serveis. L'estratègia de *branding* dels territoris s'entén com una manera de gestionar els interessos dels ciutadans i, per tant, amb una vocació al desenvolupament local, la millora de la qualitat de vida, la promoció del territori, atraure inversors i generar sentiment de pertinença, entre altres coses; mentre que en l'àmbit corporatiu, hi ha un interès mercantil amb ànim de lucre.

Així mateix, Simon Antholt (2007) explica que en els territoris, a causa de la seva naturalesa i a la llarga vida dels llocs, moltes vegades el procés de *branding* es veu transformat en procés de *re-branding* i de reconversió de la imatge de marca dels territoris, ja que la imatge dels llocs moltes vegades ja està preestablerta per la història, vells estereotips i clixés ancorats en el temps.

Per tant, es pot afirmar que tot i haver-hi múltiples diferències entre el *branding* enfocat a les organitzacions i el *branding* de territoris, també es poden trobar múltiples semblances que permeten treballar la identitat de marca i la imatge amb un enfocament a les marques territorials.

### **3.2 Marca - Territori**

A través de les investigacions i la recerca acadèmica prèvia a la materialització d'aquest treball, s'ha pogut comprovar l'origen entre la vinculació de marca i territori. Per altra banda és molt difícil de contextualitzar epistemològicament el naixement de la vinculació entre aquests dos conceptes, a causa de ser un camp d'estudi multidisciplinari; és molt complicat establir un origen. No obstant i segons els que s'exposa en els llibres acadèmics, la vinculació entre aquests dos conceptes prové de l'interès de les ciutats en promoure i promocionar el turisme. San Eugenio (2012).

Tanmateix, a través de la recerca en articles i llibres acadèmics, s'ha pogut extreure una visió general dels possibles orígens sobre el desenvolupament de la concepció dels

conceptes marca-territori, i també dels conceptes que deriven de les investigacions passades i que ara serveixen per definir o complementar el que entenem com a marques ciutat o marques territorials.

Retornant als orígens de les civilitzacions, podem trobar dos punts de referència. Com va escriure l'any 2007 Simon Anholt, l'origen de les marques ciutats, es remunta als temps d'Alexandre el Gran (356 B.C. to 323 B.C.) un emperador que en el seu temps ja pensava que part de l'èxit o el fracàs de les ciutats depenia, en gran mesura, de la imatge que es projectava més enllà de les seves fronteres. Altrament, les primeres referències literàries que fan referència a les marques de territoris, data de finals dels 80 's i principis dels 90 's. En aquest període, Bartels i Timmer van publicar el treball "City Marketing: instruments and effects" (1987) i anys més tard, Ashworth i Voogd van publicar "Selling the City". No obstant això, l'obra acadèmica més important en l'àmbit teòric del moment, que englobava els conceptes de marca, ciutats i màrqueting va ser "Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations" de Philip Kotler, Donald H. Haider i Irving Rein.

Segons un estudi recent, San Eugenio (Op.Cit), explica que es poden situar en el transcurs de la història, tres moments claus en el desenvolupament del territori mitjançant l'ús de marques. Des de principis del s. XX fins a mitjans del 1980 el màrqueting de ciutats estava vinculat a la "venda" de territoris sense cap estratègia estudiada prèviament, relacionada directament amb els inicis de la promoció turística. Més endavant i cap a finals dels 80's i principis dels 90's, amb l'ús del màrqueting mix aplicat al territori i una lògica més estudiada dels espais, es comença a equiparar a un producte destinat a la promoció del turisme. I no és fins a començaments del s. XXI que es comencen a gestionar la comunicació del territori d'acord amb els criteris de gestió de marca i experiència prèvia en l'economia de la imatge i amb una doble projecció. A escala externa (turisme) i interna (habitants).

Tanmateix, segons San Eugenio, no va ser fins l'any 1996 que Simon Anholt posa nom al concepte que uneix el concepte de marca als territoris. *Place Brand*, nom amb el qual designa les diferents marques territori que poden existir, i es distribueixen de la

següent manera: *Nation Bran*, *Region Brans* i *City Brand* (*Marca nació*, *Marca regió* i *marca ciutat*).

### **3.2.1 El Place Brand**

La paraula *Place Brand*, va ser utilitzada per primera vegada per Simon Anholt l'any 1996. Es tracta d'un concepte relativament nou que sorgeix de la necessitat d'entendre els territoris com a marques. Com s'ha comentat anteriorment el terme manca de rigurositat acadèmica i del consens dels teòrics que moltes vegades provenen de camps diferents com: El màrqueting, la sociologia, l'urbanisme, entre molts altres.

Observant detingudament la traducció literal del terme *Place Brand*, la traducció al català es refereix a la *Marca de Lloc* o *Marca Territori*. A l'inici d'aquest treball s'ha estudiat detingudament el significat i l'evolució del concepte "marca" que actualment es pot percebre com un element diferenciador i més complex que fa uns anys. Ara les marques es doten d'un valor addicional a la recerca d'intangibles que intervenen en el procés de construcció d'una marca on s'evidencia la percepció del consumidor de com veu, utilitza, entén i creu el que es representa. És a partir d'aquesta idea que comencen a sorgir noves maneres d'entendre una marca i que un territori pot ser entès com una marca.

Per tant, podem definir *Place Brand* com un conjunt de valors i atributs que s'associen a un territori, sigui un país, una regió o una ciutat; mitjançant l'ús de tècniques de màrqueting i branding adaptades a la gestió dels territoris per tal d'aconseguir una imatge de marca que s'adapti als diferents públics objectius que conformen els llocs. Es tracta d'un concepte que ha estat emprat per fer front a la competència que existeix entre les diferents ciutats del món, per atraure el turisme, captar inversors i nous residents; així doncs aquest terme pretén donar a conèixer tots aquells valors i atributs que diferencien un lloc d'un altre.

Moltes vegades s'utilitza el *Place Brand* de manera errònia i només enfocada a la comunicació i promoció del turisme per portar més visitants als territoris. En un article

recent, Toni Puig (2009) diu que aquesta disciplina ha de ser una eina de comunicació de la ciutat que ajudi a les institucions públiques a potenciar les relacions entre la municipalitat, els ciutadans, les organitzacions plurals, altres ciutats, institucions i organitzacions o nacions. Defensa que l'objectiu d'aquest concepte ha de ser l'eina de comunicació que explica què és la ciutat, què fa i què vol transmetre; ha de servir per generar confiança entre els seus públics, alhora que ha d'ajudar a crear, fer créixer i mantenir la manera de fer d'un lloc.

Per tant, tal com diu Zenker i Braun (2010) el Place Brand, és una xarxa d'associacions en la ment dels consumidors sobre un lloc, el qual s'expressa a través d'objectius, comunicació, valors i la cultura general dels *stakeholders* i el disseny dels llocs. És per això que una marca ciutat és un conjunt de valors i atributs que s'associen a una ciutat, amb un disseny i una comunicació específica adequada als interessos d'una localitat. San Eugenio (2013) explica que en un futur, serà irrenunciable disposar d'una marca territori, ja que genera moltes oportunitats i augmenta la qualitat de vida de les ciutats.

Per tal de construir una marca territori, és necessari un procés complex que aporti valor i atributs positius que es projectin a la gran diversitat de parts interessades en aquest procés. És a partir d'aquí que caldrà realitzar una bona gestió del territori a partir de l'ús d'estratègies i eines com el *City marketing* i el *City branding*.

### 3.2.2 Del City Marketing al City Branding

Per tal de seguir indagant en el concepte de marques territori i anar aprofundint en els seus conceptes cada cop més enfocats a les ciutats; pararem l'atenció en dos termes claus del *Place Brand*: El **City Marketing** o màrqueting de ciutats i el **City Branding** o *branding* de ciutats.

Moltes vegades es treballa les marques ciutats des d'un punt de vista del màrqueting tradicional, que com s'ha vist amb l'evolució de les marques, aquest també ha canviat

per la nova concepció del màrqueting 3.0 o la implementació de noves disciplines com la gestió de marques des del *branding*.

L'any 1995 J.Lambin, citat per P. Romero (2010) el *City Marketing* és un instrument que serveix per implementar una cultura de gestió de l'activitat de la ciutat centrada en el procés de satisfacció de necessitats i d'aportació de valor per als seus clients, és entès com un procés intrínsecament orientat al mercat.

Per altra banda, segons N.Escalona (2005) el *City Branding* tracta de brandificar la ciutat fent que aquesta sigui percebuda com un marca. És en aquest punt que la comunicació juga un paper important aportant valors i atributs que la defineixin, construint una imatge de marca que sigui positiva en la ment dels públics.

### **3.2.2.1 El City marketing**

Abans d'analitzar amb profunditat aquest concepte, primer de tot pararem atenció en el significat del concepte màrqueting.

Segons la American Marketing Association (AMA), el màrqueting és “un procés directiu que tracta la creació d'idees, béns i serveis i la determinació de la distribució, preu i comunicació més adequats, de tal forma que promoguin intercanvis entre l'organització i els individus, satisfent els objectius d'ambdós”.

Des de Marketing Directo defineixen el màrqueting com “Anglicisme que descriu el conjunt d'estratègies empresarials enfocades cap a objectius de posicionament, participació en el mercat i de rendibilitat. L'objectiu és la satisfacció de la demanda, per al que les estratègies han de partir d'un coneixement profund del mercat en el qual s'operarà”. No obstant, i sent una visió que actualment ha quedat obsoleta, apunten dues definicions més, passant pel màrqueting 2.0 i el 3.0.

El màrqueting 2.0 fa referència al resultat dels efectes de les xarxes socials, que han propiciat el diàleg amb els públics i l'existència de múltiples interaccions. Des de la

perspectiva 2.0 la relació entre l'empresa i el client se centra en la recepció d'informació i en la voluntat del client de rebre contingut atractiu en un entorn interactiu on la comunicació es genera en dos sentits.

I pel que fa al màrqueting 3.0, que és l'evolució de l'anterior; té en compte en tot moment el què pensa i el què necessita el consumidor per oferir productes basats en els seus valors. Citat pel mateix diccionari, esmenta que Philip Kotler, desenvolupa la idea de que l'empresa s'ha deixat de centrar en el consumidor, per centrar-se en les persones. Aquest fet significa que la responsabilitat corporativa es converteix en el centre de la interacció amb el client i es pot entendre aquesta definició com un pas cap a l'era del branding.

Per tant, i a partir d'una visió més amplia del concepte "*marketing*", podem definir el *City marketing* o màrqueting de ciutats, com el procés que cal seguir per tal de desxifrar les necessitats i demandes dels públics objectius d'una ciutat, per potenciar i desenvolupar els punts forts del municipi que vagin acord amb les necessitats dels seus públics.

Segons Toni Puig (2010), el *City Marketing* és el concepte actual per debatre, treballar i gestionar les ciutats que aposten per ser millors i diferents.

Kavaratzis (2008) explica que el procés de City Marketing està compost per tres fases:

1. **Analitzar la situació** en què es troba la ciutat a partir de la investigació d'actius, oportunitats i audiències que presenta la ciutat. Alhora cal escollir una visió de la ciutat i els valors que es voldran escollir.
2. **Materialització** de les **accions** planificades.
3. **Seguiment i avaluació** periòdica dels resultats.

L'autèntic valor del màrqueting no és vendre com sigui, sinó situar els clients en el centre de l'estratègia competitiva de les marques, fins al punt de no dirigir-se a la indiferenciada globalitat del mercat, sinó a segments amb diferents necessitats

mitjançant estratègies de màrqueting. Segons San Eugenio (Op.Cit), els gestors municipals, moltes vegades han identificat que fer màrqueting de ciutats és fer promoció de les seves ciutats i per tant centren els esforços a generar vídeos, fullets i pàgines web, considerant que aquest és el nucli d'activitat del *city màrqueting*. L'autor, defensa per tant que la finalitat final d'aquesta disciplina "no és més que la promoció de ciutats".

### **3.2.2.2 City Branding o branding de ciutats**

Abans d'aprofundir en el concepte de City Branding o branding de ciutats, cal recordar què significa el concepte "*Branding*":

El *branding*, és un procés que serveix per generar imatge empresarial, credibilitat i reputació, dirigida a la projecció d'una imatge positiva als seus públics. Davant una cultura orientada a les coses tangibles, el *branding* ressalta el coneixement, la cultura i especialment la gestió de la marca, que es converteix en l'eix essencial de l'estratègia empresarial. És en aquest moment que es produeix un procés de transformació en la manera tradicional d'entendre les marques, passant a un model en el qual es té una consciència més profunda i complexa sobre la imatge que transmet la marca i de com és percebuda.

El *branding* genera l'estratègia a seguir per construir i gestionar una marca. Segons Fernández-Càvia (Op.Cit) és un procés que serveix per dotar de significat a la marca, és a dir, traslladar els atributs més destacables d'una marca a la ment dels receptors per atorgar-li un valor a aquesta.

Segons Karavatzis (2008), el City Branding és l'eina que proporciona els pilars fonamentals per la implementació de polítiques de desenvolupament econòmic i que serveixen com a mirall perquè els residents s'identifiquin amb la seva pròpia ciutat.

M. Loreto Florian i Gema Sanz (2010), expliquen que les ciutats volen destacar i mostrar els atractius i els valors tangibles com la cultura, l'art, el patrimoni, la vida nocturna, les compres, l'oferta hostalera, la connectivitat quant als transports,

l'educació, la sanitat, la qualitat residencial, la feina, els negocis i molts altres elements. Per altra banda vol representar uns elements intangibles com l'estil, la personalitat, la notorietat, el record, la qualitat percebuda, consideració, elements emocionals, l'autoexpressió, lleialtat, compromís i orgull de pertinença.

Per tant, cal destacar que, com diu Vanessa Millàs (2013), "El City branding és un ampli procés que no substitueix al City marketing, sinó que ofereix un enfocament diferent en l'aspecte estratègic i comunicatiu. Mentre que el City marketing es basava en els desitjos i les necessitats dels públics objectius, el City branding es basa més en la identitat, la promesa de valor i els sentiments més profunds dels públics. Significa "un canvi de direcció en el qual la marca desitjada és la que guia les mesures de comercialització sobre el medi ambient i la funcionalitat física de la ciutat."

És per això que el *branding* de ciutats utilitza tècniques per gestionar les marques i atribuir uns elements intangibles que van més enllà de quelcom racional i d'aquesta manera aconsegueix connectar profundament amb els consumidors. Per dir-ho d'alguna manera, les marques perden el sentit mercantilista i utilitarista de la promoció dels territoris i s'encaminen cap a una gestió de la reputació dels llocs amb la intenció d'optimitzar els actius i generar noves oportunitats.

Segons (Jordi de San Eugenio Vela, 2007), cal entendre el City Branding com un procés integrador i integral, un procés continu vinculat estretament amb els esforços del màrqueting.

Per tant, el City Branding, a diferència del City Marketing, se centra a construir una imatge positiva del territori d'acord amb la realitat del lloc i intenta projectar tan bé com pot la seva identitat per crear imatges positives que generin oportunitats com: Nous inversors, generar sentiment de pertinença, turisme de més qualitat, millora de la qualitat de vida dels residents, i moltes altres.

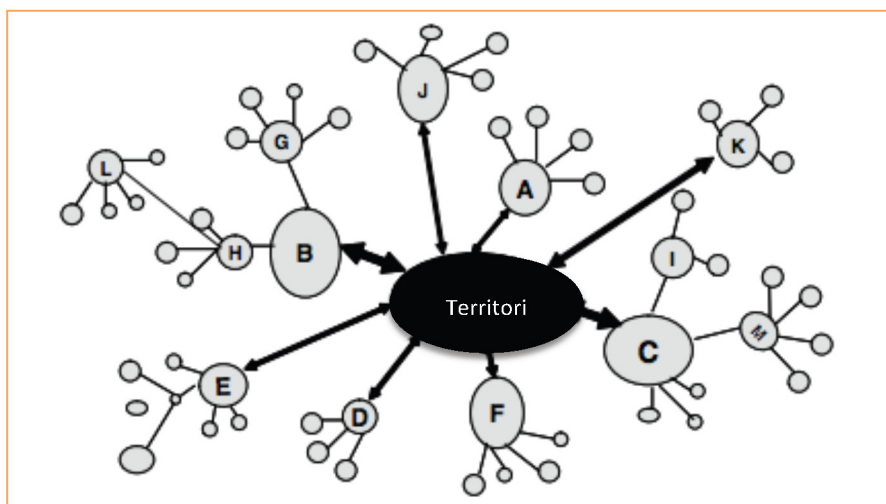


### 3.1.1.2 La teoria dels Stakeholders

Un dels elements claus en els articles i llibres acadèmics que parlen sobre el City Branding, el Màrqueting de ciutats o el Place Brand, és el paper que juguen els stakeholders a l'hora de desenvolupar una identitat de marca efectiva i vàlida per tothom, E. Braun (2012).

A diferència dels productes, els territoris no es poden dirigir a un únic públic objectiu, ja que hi ha una gran quantitat d'actors claus que interactuen amb la marca constantment. Els territoris estan formats per diferents productes que acaben conformant l'oferta local en relació amb els múltiples sectors que viuen la marca (el turisme, l'educació, la cultura, els residents, el sector privat, entre molts altres).

Així doncs per tal que les estratègies de les marques territori tinguin èxit, cal aconseguir crear una identitat de marca homogènia en un sol missatge que resulti atractiu a totes les parts implicades. M. Kavaratzis, investigador en estudis urbans i regionals, recalca la necessitat del fet que "totes les fonts de comunicació han de ser governades per missatges similars per tal d'assegurar una entrega uniforme a tots els stakeholders" Kavaratzis (2008).



**Figura 8.** Adaptació pròpia de l'esquema d'Stakeholders del P. Capriotti (2009)

Segons Paul Capriotti (Op.Cit), podem dir que el tipus de relació que estableixin les persones amb una organització i en aquest cas un territori, tindrà una importància fonamental a l'hora de conèixer els públics. És, a través d'aquest conjunt de relacions, que sorgiran una sèrie d'interessos en funció dels quals els individus avaluaran les accions dels territoris i, aquests, podran actuar en conseqüència. Per tant, per les organitzacions és de gran importància conèixer com es formaran els públics i saber quins seran els interessos de cadascun d'ells, ja que en funció d'això podran establir la seva interacció. La supervivència i l'èxit d'una organització estan determinats per la seva habilitat d'establir i mantenir les relacions amb la seva xarxa de *stakeholders*.

Finalment, cal destacar la idea que les regions interactuen amb una nombrosa xarxa de *stakeholders*, concepte que sorgeix de la dificultat de com seleccionar adequadament els públics objectius que es contemplaran en el desenvolupament de l'estratègia de *branding*. Una de les teories amb major acceptació en els llibres acadèmics és la consideració de l'elecció dels actors participants d'acord amb el nivell de poder social i econòmic respecte al territori. Tot i així, cal destacar que la utilització d'aquest mètode pot presentar una problemàtica per la manca de representació dels grups que conformen els *stakeholders* minoritaris.

### **3.3 La identitat i la imatge de marca aplicada a la gestió de marques territorials**

Per la construcció col·lectiva de la imatge territorial, és necessari identificar els intangibles i tangibles que posseeixen els territoris que garanteixen aspectes diferencials d'alt valor competitiu. La identitat territorial i la construcció col·lectiva de les imatges de marques positives, generen beneficis del tipus social, productiu i relacional.

Com diu Cecilia Sales (2017), l'escènica del Place Branding consisteix a entendre que l'elecció del territori per part de qualsevol tipus de públic, dependrà del grau de percepció que les persones tenen del lloc.

Així doncs, amb aquesta idea, molts autors han treballat el concepte de la percepció dels territoris sobre els conceptes d'imatge projectada (identitat de marca) i la imatge percebuda (Imatge de marca)

### 3.3.1 Imatge projectada vs. Imatge percebuda

La imatge, és molt important en la disciplina del *city branding* per poder entendre com els ciutadans i els turistes entenen una ciutat o una destinació i així conèixer com la perceben i quin és el concepte d'identitat que desprèn. Per tant, tal com diu Crompton (1979) i Kotler (1994), la imatge d'un territori s'entén com la suma de creences, idees i impressions que una persona té en relació al territori. Al mateix temps, la imatge d'un lloc, es crea a partir dels coneixements, les impressions i els valors.

Amb el pas del temps, diferents autors han estudiat el fenomen de la gestió de marques territorials i la creació la imatge d'un territori. La majoria d'autors coincideixen en que cal diferenciar entre la **imatge emesa** i la **imatge percebuda**:

En un estudi recent de l'any 2006, José Antonio Donaire diu que les **imatges percebudes** són les que es creen en l'imaginari de les persones fent èmfasi en la percepció dels llocs de manera subjectiva. És d'aquesta manera com es crea una imatge personal o col·lectiva dels territoris. En canvi la **imatge projectada** consisteix en una reproducció de signes que ha estat socialment "construïda i disseminada" per una estratègia de marca amb el clar objectiu de la creació de marca d'una destinació i consegüentment, fent la seva difusió. Al mateix temps assenyalen que la imatge percebuda es pot diferenciar en tres: *A priori*, que es correspon a la imatge anterior al seu desplaçament o a l'experiència prèvia amb el territori, *in situ*, que té lloc durant l'estada i que és una comparació constant entre la imatge imaginada i la viscuda; i finalment *a posteriori*, que fa referència al moment que ja ha viscut l'experiència al finalitzar el seu contacte amb el territori.

Com s'ha pogut comprovar en l'aproximació que San Eugenio (Op.Cit) fa entre les marques i els territoris, també és possible equiparar la imatge projectada com la

identitat de marca que es desprèn de la ciutat i la imatge percebuda de la imatge de marca que es crea en la ment dels consumidors.





















### 3.4 Models d'èxit:

Segons l'estudi del 2017 de l'auditoria Resonance Worlds Best City Brands, es demostra que, segons el clima, l'accés als recursos, ports i la proximitat i connexió amb altres ciutats del món; posiciona als territoris a ser compresos com àrees importants per atreure capital inversor, crear llocs de treball, espais sostenibles, i molts altres avantatges. També explica, que ajuda a incrementar la reputació, la identitat i la percepció de qualitat del lloc, determina on està el talent, que és una capital i el flux de turisme.

Un estudi de la mateixa Resonance Worlds, parla de la importància de la percepció dels llocs influenciada per diferents factors com: La qualitat de l'ambient natural, els parcs i espais oberts a la ciutadania, la diversitat de la gent, la seguretat, l'economia, la varietat dels restaurants i d'oci nocturn, i la qualitat de les arts, la cultura i la identitat; aquests aspectes marquen la percepció i la identitat dels llocs en les ments de les persones quan avaluen els llocs en què viuen, visiten o inverteixen.

Un dels estudis de referència en l'àmbit de les marques territorials és el "Resonance Place Equity Index" que quantifica i analitza la reputació i la competitivitat de la identitat global de les ciutats. Tot i que està pensat per les ciutats de més d'1 milió d'habitants, es pot extrapolar la seva metodologia en altres ciutats més petites.

**Taula 2.** Top 100 world's best city brands. (Resonance Consultancy 2017)

Rank	City	Country	Place	Product	Programming	People	Prosperity	Promotion	
	1 London	United Kingdom	10	1	1	15	23	1	
	2 Singapore	Singapore	2	8	22	6	1	6	
	3 New York	USA	12	4	3	13	16	2	
	4 Paris	France	13	1	2	31	68	3	
	5 Sydney	Australia	3	42	26	11	3	11	
	6 Amsterdam	Netherlands	21	6	23	16	24	7	
	7 Los Angeles	USA	24	7	15	12	52	16	
	8 Tokyo	Japan	7	5	4	95	5	10	
	9 San Francisco	USA	16	57	16	18	8	14	
	10 Toronto	Canada	38	21	24	5	39	15	

Tanmateix, el més important no és entrar dins aquest rànquing sinó posicionar la ciutat al tipus de ciutat que es vol arribar a ser, i donar-la a conèixer tal com és, per tal de no crear una visió únicament turística. L'objectiu final de les ciutats no ha de ser atraure turisme sinó crear ciutats on la qualitat de vida sigui el principal objectiu i que vagi de la mà de la sostenibilitat, la integració, la igualtat i molts altres valors i atributs que generin valor a la percepció de la imatge projectada.

## 4. Metodologia

### 4.1 Característiques de la investigació

El plantejament d'aquest estudi, sorgeix de la necessitat d'identificar i definir com es projecta la identitat de marca de la ciutat de Girona i com es percep la imatge de marca en la ment dels seus *stakeholders*. A partir de la creació d'un model d'estudi i relacionat amb la teoria de l'objecte d'estudi, es pretén definir la identitat i la imatge de marca de la ciutat de Girona i entendre si aquesta pot ser percebuda com una marca.

Per donar resposta a la pregunta d'investigació i els objectius específics del treball, prèviament, s'ha dut a terme una recerca en articles d'investigació i llibres acadèmics-teòrics que expliquen el fenomen de les marques, el *branding* i el *branding* corporatiu a la vegada que es relacionen aquests conceptes amb el fenomen de les marques territorials i el *City Branding*. També, tenint en compte l'objecte d'estudi, s'ha desenvolupat una investigació "múltiple" per resoldre la pregunta d'investigació plantejada a l'inici del treball.

Mitjançant una primera fase d'investigació i recerca qualitativa amb la realització de tres entrevistes en profunditat a informadors qualificats, membres i exmembres de l'Ajuntament de Girona encarregats de la gestió de la comunicació i la promoció de la ciutat, han proporcionat la informació necessària per contextualitzar l'objecte d'estudi, "conèixer si Girona pot ser entesa com una marca i extreure la imatge projectada que es vol donar a conèixer des de les institucions públiques".

Per resoldre el segon objectiu, es duu a terme una segona fase d'investigació quantitativa i qualitativa mitjançant la materialització d'una enquesta creada amb "Google Forms", resposta a peu de carrer i distribuïda per diferents mitjans digitals com WhatsApp.

Per últim es pretendrà realitzar una anàlisi comparativa amb l'objectiu de contrastar la imatge projectada (identitat d'imatge) i la imatge percebuda (imatge de marca) de la

ciutat de Girona i d'aquesta manera es podrà comprovar si es desenvolupen en una mateixa direcció i comprovar si els resultats són positius o negatius. Posteriorment, es materialitzaran les conclusions de tots els estudis anteriors per projectar-los en una taula comparativa que resumeixi els resultats de l'objecte d'estudi.

Aquest estudi prové d'una investigació de fonts mixtes. A partir de les informacions primàries, s'han extret les dades obtingudes a través de les diverses enquestes realitzades a la mostra de la població per conèixer la percepció de la imatge de marca que els diferents *stakeholders* seleccionats tenen en les seves ments; també provenen de les fonts primàries, les entrevistes en profunditat als tres entrevistadors qualificats per reproduir la identitat de marca que es transmet des de les institucions públiques i la recerca a les xarxes socials de missatges positius o negatius per complementar les enquestes. Per altra banda, les fonts secundàries provenen dels diversos autors, llibres, articles i documents analitzats i estudiants en el marc teòric per definir, comprendre el fenomen de les marques territorials i relacionar-lo amb la teoria i l'evolució de les marques, el *branding* i el *branding* corporatiu.

Finalment, cal destacar que a causa de la naturalesa de l'objecte d'estudi i la pregunta d'investigació, la major part de les conclusions d'aquesta investigació, provenen de la mostra seleccionada; les conclusions finals estaran exposades a un alt grau de subjectivitat que poden crear conflicte entre les opinions personals.

## **4.2 Població i mostra**

### **4.2.1 Delimitació de les característiques de la població**

La població ideal per aquest objecte d'estudi, s'enfoca a tots els agents o públics capaços d'interactuar amb la ciutat, és a dir tota la xarxa de *stakeholders* que conformen la ciutat de Girona (Comerços, indústria, ciutadans, residents esporàdics, turistes, inversors, entre molts d'altres).

Malgrat això, es va seleccionar la població d'objecte d'estudi que millor s'adaptava al temps i als recursos de què es disposava per a la materialització d'aquest treball. Per això, finalment, es va optar per considerar població objecte d'estudi a:

- Als **99.013 habitants** què segons l'IDESCAT, té el terme municipal de Girona.
- Als **residents esporàdics**, tots aquells ciutadans que visquin part de la seva vida a la ciutat per feina, estudis o altres situacions personals.
- Als més de **96.000 turistes**, que segons dades de l'oficina de turisme de Girona, van visitar la ciutat l'any 2016.

#### **4.2.2 Delimitacions de la mostra**

A causa de la complexitat d'accedir a la totalitat de la població existent, d'aquest estudi, s'ha agafat una mostra de la població representativa dels públics seleccionats per fer viable la investigació i facilitar el procés de recollida de dades per a la seva posterior observació i anàlisi.

És per això que la mostra ha quedat reduïda a una mostra de 150 persones, les quals es divideixen en 50 habitants empadronats, 50 residents esporàdics i 50 turistes.

#### **4.2.3 Caracterització de la mostra**

La població de la mostra seleccionada que ha participat en aquest estudi es caracteritza per diferents dades representatives com: l'edat, el barri de residència i el país d'origen.

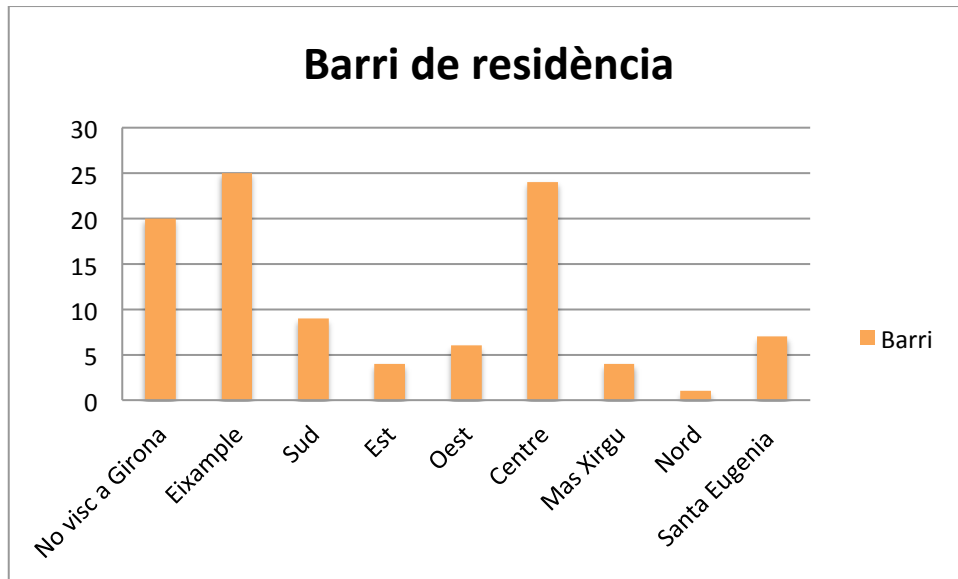
**L'edat:** El 45% dels enquestats pertanyen al grup d'edat de 19 a 35 anys, seguits amb un 23% pel grup d'edat de 36 a 55 anys i, en tercer lloc amb un 21% les persones amb + de 55 anys i finalment el grup més jove de 0 a 18 anys.

**Barri de residència:** Entre tots els habitants empadronats i els residents esporàdics, es pot observar que la major part dels enquestats provenen dels barris més centrals on s'ha realitzat l'enquesta i probablement, són els habitants que més participen en el dia



a dia d'aquestes zones de la ciutat. En el següent gràfic es poden veure representades les zones amb més participació de l'estudi:

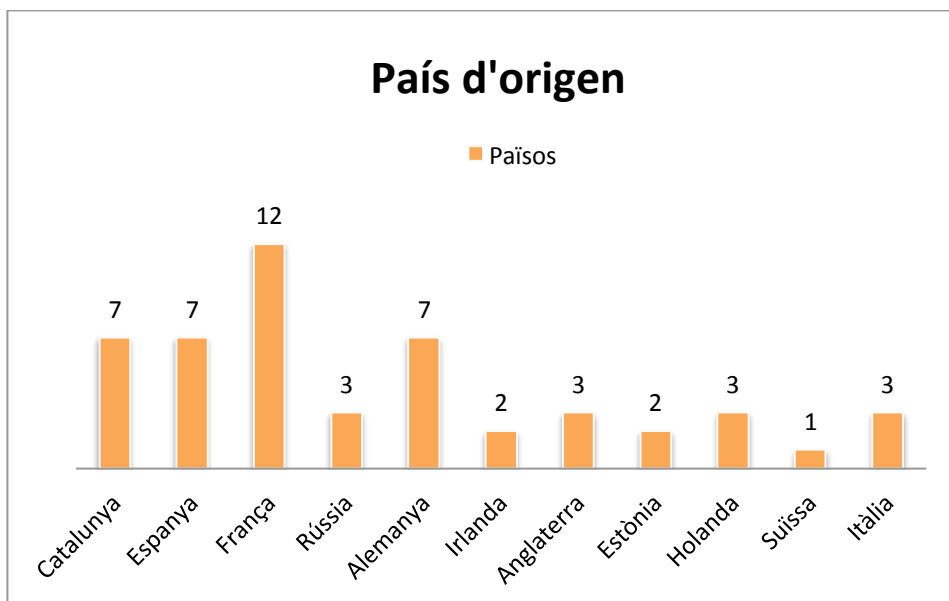
**Figura 9:** Barris de residència de les persones enquestades



Font: Elaboració pròpia

**País d'origen:** Per tal de saber d'on provenen els turistes enquestats, es va introduir a l'enquesta una pregunta referent al lloc d'origen. La majoria dels enquestats a peu de carrer, que van ser considerats com a turistes, provenen principalment de: França, Alemanya, Catalunya i Espanya

**Figura 10:** País d'origen dels turistes enquestats



Font: Elaboració pròpia

### 4.3 Disseny i tècniques d'observació

#### 4.3.1 Enquesta

Per materialitzar el tercer objectiu específic i d'aquesta manera entendre com és percebuda la imatge de marca Girona entre la mostra seleccionada, s'ha realitzat una enquesta emprant una metodologia qualitativa i quantitativa barrejant preguntes tancades i obertes per desentranyar a grans trets la imatge percebuda de la ciutat pels habitants empadronats, residents esporàdics i turistes. D'aquesta manera s'ha pogut extreure la percepció que la mostra seleccionada té sobre la ciutat de Girona

El model d'enquesta és de creació pròpia i ha estat inspirada en la lectura del llibre *Marca ciudad: cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos* de Toni Puig (2009), i l'estudi de *La imagen percibida por los turistas, de la ciudad de Girona* de Núria Galí i José Antonio Donaire (2006)

#### 4.3.2 Informadors qualificats

Per altra banda, per respondre el primer objectiu "Girona és percebuda com una marca?" i d'aquesta poder contextualitzar l'objecte d'estudi, s'han dut a terme tres entrevistes qualitatives en profunditat, a tres informadors qualificats membres i exmembres de l'Ajuntament de Girona encarregats de gestionar la comunicació i la promoció de la ciutat.

Els entrevistats són: El Sr. **Tomàs Sobrequés**, exregidor de l'Ajuntament de Girona i encarregat de la promoció de la ciutat a l'exterior (1981-2003); la Sra. **Sílvia Planas**, Cap de l'oficina de comunicació, documentació i màrqueting de l'Ajuntament de Girona; la Sra. **Charo Errando**, responsable de l'àrea de promoció econòmica, desenvolupament local i turisme de l'Ajuntament de Girona.

#### 4.3.3 Anàlisi comparatiu

Per finalitzar i resoldre el tercer objectiu s'ha dut a terme una anàlisi de comparació per comprovar si la imatge projectada per part de l'Ajuntament de Girona i la imatge percebuda per part dels enquestats coincideix, fet que determinarà si la projecció és positiva o negativa.

## **5. Anàlisi dels resultats:**

### **5.1 Girona, una marca?**

#### **5.1.1 La reconversió de la ciutat de Girona**

Girona és una ciutat amb molta història i un patrimoni cultural de gran qualitat. Segons expliquen Narcís-Jordi Aragó i Masó i Joan Moreno (2000), els orígens de la ciutat de Girona no es poden verificar al cent per cent; segons les troballes arqueològiques que manifesten la presència de l'home a terres gironines, daten del paleolític. Més endavant i per la seva posició geogràfica, es va convertir en un punt estratègic situat sobre la Via Augusta, on els romans si van establir i van construir una fortificació, amb el nom de Gerunda entre els anys 75 i 76 dC.

Des de llavors la ciutat ha passat per grans èpoques de crisi i d'altres d'esplendor. Ja al segle XX, l'any 1936, la ciutat de Girona va patir els efectes de la Guerra Civil Espanyola que van culminar amb la fugida dels vençuts cap a França el 1939. En aquell temps, Girona es va convertir en lloc de pas per molts dels vençuts que emprarien l'exili cap a terres franceses. Aquell mateix any, les tropes franquistes van ocupar la ciutat i van practicar una dura repressió sobre els vençuts que es van coincidir amb les catàstrofes dels aiguats de 1940 i 1943 deixant la ciutat molt afectada.

No va ser fins l'any 1979, que la ciutat es va començar a reconvertir i d'aquesta manera, millorar la qualitat de vida dels seus habitants. Les primeres eleccions municipals democràtiques, després de la guerra civil i coincidint amb la fi de la dictadura franquista, es van alçar victoriosos els partits d'esquerra. Aquest va ser el punt d'inflexió perquè la ciutat comencés a canviar.

Segons Tomàs Sobrequés, després de la guerra i el franquisme, la ciutat de Girona necessitava una reconversió global per millorar la qualitat de vida dels seus habitants i unir una societat que havia estat separada per la guerra. És per això que des del primer ajuntament democràtic de la ciutat, es va emprendre el pla de reconversió del Barri Vell per convertir-lo en el "cor de la ciutat" i deixar enrere el mal anomenat Barri Xinès que s'havia establert fins al moment.

Els objectius principals d'aquest pla de reconversió, es van fer basant-se en tres objectius principals:

1. Millora el benestar de la ciutadania.
2. Restaurar el patrimoni com a signe d'identitat.
3. Promoció turística.

A partir d'aquí, amb la intenció de dur terme el pla de reconversió del Barri Vell, des de les institucions públiques es va treballar perquè tots els *stakeholders* de la ciutat, partidaris de ser-ho, s'impliquessin amb aquest procés de transformació. El treball conjunt entre el sector públic i privat, va ser clau per tirar endavant el canvi d'imatge de la ciutat, a l'hora que va servir perquè la població comences a agafar consciència ciutadana del fet que Girona pogués esdevenir una destinació turística.

El turisme de masses que es vivia a la Costa Brava als mesos d'estiu, va ser un punt negatiu amb el qual l'Ajuntament de la ciutat va haver de batallar amb molt d'esforç i apaivagar els clixés formats amb el pas del temps. D'aquesta manera es va començar a treballar per construir una consciència ciutadana enfocada al turisme de qualitat per trencar els prejudicis que fins al moment s'havia establert en vers al turisme.

Els principals punts del pla de reconversió que Tomàs Sobrequés destaca del moment de canvis al que es va sotmetre l'entorn i la ciutat de Girona van ser:

- Conversió en zona de vianants el Barri Vell i part del centre.
- Pintada de les façanes de les cases de l'Onyar.
- Re-valorització del patrimoni cultural
- Increment de les places hoteleres de la ciutat amb l'arribada del Corte Inglés.
- Aposta pel turisme familiar i de carretera (mercat del sud de França, Barcelona i Jueus)
- Botigues al centre
- Oficines turístiques i guiatge
- Augmentar el valor ciutadà de la Rambla

Amb tot això la ciutat de Girona, a través de campanyes de promoció a França, Catalunya i Espanya es va començar a donar conèixer la seva nova imatge més enllà de la ciutat, fet que va començar a posicionar el municipi com una destinació turística i a posar en el punt de mira dels mitjans de comunicació les millores de la qualitat de vida dels seus habitants de la mà de la reconversió de la ciutat.

Tant va ser així, que l'any 2000 un empresari Irlandès es va presentar a l'Ajuntament de Girona amb una proposta que posaria a la ciutat de Girona al punt de mira internacional. Es tractava de Ryanair, que atents a la reconversió de la ciutat i veient en el turisme de sol i platja un atractiu que fins al moment destacava a la Costa Brava, una oportunitat de negoci. D'aquesta manera i a través de moltes negociacions prèvies, Girona passa a disposar del segon Aeroport més rendible de Catalunya i que amb el temps ha anat creixent.

Aprofitant aquesta època de bones sinergies que va propiciar el pla de reconversió del Barri Vell i la ciutat de Girona; el municipi es va començar a promocionar pel món en fires de turisme i alhora que es treballava una comunicació més conscient des de les institucions públiques de cara als seus habitants. Per això mateix, sense poder concretar la persona que va decidir crear l'eslògan que ha marcat el nom de la ciutat, es va començar a utilitzar el clam "Girona enamora".

"Girona enamora", va ser creat per augmentar el sentiment de pertinença dels gironins i gironines, a l'hora que deixava molt clar que era el que volia mostrar la ciutat. Una ciutat enamoradora i capaç de despertar sentiments tan profunds com l'amor. Coincidint amb la fi de la candidatura dels socialistes, l'eslògan es va canviar per "Girona emociona".

Malgrat tot, la reconversió de la ciutat de Girona no es va fer amb consciència del sentit de la comunicació, el màrqueting, la gestió de marques o el Place Brand. En

paraules de Tomás Sobrequés, “sí que es va fer alguna campanya promocional, però molt enfocada al Turisme”.

Per tant es pot arribar a la conclusió que el canvi d’imatge de la ciutat de Girona va ser bo per a tots els *stakeholders* i va aportar nou talents, inversors, va millorar la qualitat de vida dels seus habitants, va augmentar el sentiment de pertinença a la ciutat i va atraure turistes cada cop de més qualitat. Tot i treballar inconscientment la imatge de marca de la ciutat, es va seguir un pla de reconversió de la ciutat i molt fidel a les idees del *branding* de territoris estudiades en aquest present treball.

### **5.1.2 La Girona actual**

Amb el pas del temps, es troben cada cop ciutats més competitives que són compreses com a marques i aquestes treballen la comunicació conscient a través d’accions urbanístiques, culturals, socials, gastronòmiques o qualsevol tipus d’acció que pugui influenciar a la percepció de la imatge de marca dels seus habitants. Amb aquesta qüestió, s’han pogut resoldre les preguntes referents a l’objecte d’estudi gràcies a la participació de dues entrevistadores qualificades que són Sílvia Planas i Charo Errando.

Des dels òrgans públics de l’Ajuntament de Girona, es treballa per projectar i promocionar la ciutat tant a l’àmbit estatal com internacional. És per això que des de l’oficina de comunicació, documentació i màrqueting i des de l’àrea de promoció econòmica, desenvolupament local i turisme de l’Ajuntament de Girona es treballa per oferir nous productes i obrir la destinació a l’arribada de nous turistes.

Per treballar en aquest sentit, des de l’Ajuntament de Girona s’ha creat un seguit de marques per posicionar la destinació com un municipi referent en la cultura, la gastronomia i l’esport que es reparteixen en diferents marques:

- **Girona, Ciutat de Festivals:**

Amb aquesta marca es vol posicionar a la ciutat com la capital de la música, teatre i l'art. Des de ja fa uns anys la ciutat compta amb la presència de nombrosos festivals relacionats diferents àmbits culturals; d'aquesta manera la ciutat de Girona, s'està tornant en un municipi referent en el món de la cultura i és l'aposta de molts festivals que es volen diferenciar de la massificada oferta cultural de la capital de Catalunya, Barcelona.



Figura 11: Logotip marca Girona Ciutat de Festivals



Figura 12: Logotip marca Girona Cultura

- **Girona, Temps de Flors:**

Exposició de flors que se celebra al centre de la ciutat de Girona des del maig de 1954 i que cada any atrau milers de visitants a la ciutat. Tot i ser una exposició que pot ser entesa com a cultura, l'Ajuntament de Girona ho entén i ho promociona com una marca a part acompanyada del nom de la ciutat gràcies al ressò internacional que ha agafat amb el pas del temps.



Figura 13: Logotip Girona Temps de Flors

- **Girona Enjoy Sport:**

Amb aquesta marca, es vol posicionar el municipi de Girona com una destinació esportiva i de turisme actiu. Amb l'aixopluc del segell de Destinació de Turisme Esportiu adjudicat per l'Agència Catalana de Turisme per presentar-se com a destinació de turisme esportiu i obtenir rellevància entre els esportistes professionals.



Figura 14: Logotip Girona Enjoy Sport

- **Girona 10:**

Es tracta d'un concurs creat per l'Associació d'Hostaleria de Girona i l'Ajuntament de Girona que pretén promocionar i donar a conèixer els hotels i la gastronomia de la ciutat oferint regals i ofertes exclusives per a les dates en què es



Figura 15: Logotip Girona 10

sortegen els premis. Aquest concurs, també és percebut dins de les institucions públiques, ja que promou i incentiva l'economia de l'hostaleria de la ciutat.

Per altra banda, a través de les investigacions posteriors a la realització de les entrevistes, es pot percebre que hi han altres marques capaces d'influir en la imatge projectada per l'Ajuntament de Girona i que des del mateix ajuntament no es gestionen:

- **Girona, Ciutat Universitària:**

Aquesta marca, o atribut de la ciutat; tot i no ser incentivat a través de l'Ajuntament de Girona, és un altre element a ser percebut com una marca o un element que dóna valor a la ciutat i que des de la Universitat de Girona i les entrades de la ciutat, sí que es comunica.



**Figura 16:** Logotip Girona Ciutat Universitària

- **Girona FC i Uni Girona:**

Tot i ser dues marques que queden fora de l'abast de l'Ajuntament de Girona, també és important tenir-les en compte a l'hora de valorar els atributs de la ciutat. El fet de comptar amb un club de futbol masculí i un club de basquet femení a les màximes competicions estatals, ajuda a incrementar el valor de la ciutat i a generar un major grau de sentiment de pertinença.



**Figura 17:** Logotip Bàsquet UNI Girona



**Figura 18:** Logotip Girona FC



Segons Errando i Planas, totes les marques generades des de l'Ajuntament, serveixen per promocionar la ciutat i fer que aquesta sigui associada amb tota l'oferta de productes que ofereix la ciutat. Tanmateix, també es potencien altres marques-serveis, enfocades a la ciutadania com són la "Girocleta" que incentiva desplaçaments més ecològics i més sans amb l'ús de la bicicleta i "Girona + neta" que representa el servei de manteniment, neteja i recollida de residus de la via pública de la ciutat.

Per altra banda i per donar resposta del segon objectiu, cal destacar que des de l'Ajuntament de Girona no es compta amb un pla estratègic de marca ciutat, és a dir, no es treballa la marca ciutat des del punt de vista del Place-Brand, però tampoc es treballa des d'un punt de vista de la gestió de marques, ja que no hi ha cap persona encarregada de treballar i investigar els objectius i necessitats de la ciutat any per any. En paraules dels entrevistadors qualificats "no hi ha cap pla que dirigeixi la comunicació ni la marca Girona, ja que des de l'Ajuntament, aquesta no es percep com una marca".

Per tant, cal apuntar que la ciutat de Girona no és percebuda com una marca per les institucions públiques i que no té cap pla per treballar la imatge projectada que es vol comunicar als *stakeholders*. D'aquesta manera, només es treballa amb marques secundàries que ajuden a comunicar la imatge projectada de la ciutat, però cal dir que són creades a mesura que van sorgint noves oportunitats i no es té cap control sobre la imatge percebuda pels seus habitants.

L'únic pla que es seguirà per treballar des de les institucions públiques la ciutat de Girona, és el "Pla estratègic de la ciutat de Girona 2018" que ha de ser aprovat a finals d'estiu del 2018 i que només servirà pel que fa a la comunicació interna.

## **5.2 Imatge projectada**

A través de les entrevistes que es van realitzar, es pot afirmar que no hi ha consciència conjunta de gestionar una marca territorial ni entendre la ciutat de Girona com a tal per gestionar la marca de la ciutat de Girona. Part de la imatge que es projecta del

municipi és fruit de l'atzar i les variades submarques que s'han anat desenvolupant des de les institucions.

Per tant, com s'ha comentat anteriorment, en aquest estudi, s'equiparen els conceptes d'identitat corporativa d'una empresa i la imatge projectada que es vol transmetre de la ciutat. És per això, que gràcies a la col·laboració de la Sra. Sílvia Planes, s'ha pogut portar a la pràctica, el concepte d'identitat corporativa a les ciutats

Segons l'esquema plantejat a Planes en relació a la teoria desenvolupada en el marc teòric per Paul Capriotti (2009), es pot entendre:

- 1- **Com es treballa la cultura corporativa de l'Ajuntament de Girona i la ciutat. Les creences compartides entre els membres de l'organització, els valors compartits i les pautes de conducta.**
- 2- **Conèixer la filosofia corporativa que es vol representar de l'Ajuntament de Girona a la ciutat. La visió, la missió i els valors corporatius que es volen projectar en la ciutat.**

- **Cultura corporativa**

Des de l'Ajuntament de Girona, es treballa amb l'objectiu comú de millorar els serveis i la qualitat de vida de la ciutat, alhora que es promou com una destinació turística. Pel correcte desenvolupament de les seves tasques, tots els membres de l'organització, es regeixen per una sèrie de creences compartides i pautes de conducta enteses com un conjunt de presumpcions bàsiques assumides com a preestablertes per tothom. Per tal d'estructurar aquesta gestió interna, l'any 2015, l'ajuntament de Girona es va adherir al Codi de Bon Govern de la *Federación Española de Municipios y Provincias*; que s'articula al voltant de cinc eixos:

**Taula 3:** Quadre resum del Codi de Bon Govern de la Federación Española de Municipios y Provincias-

1. Estàndards de conducta per a la millora local.
2. Compromisos ètics en matèria de conflictes d'interessos.
3. Règim d'incompatibilitats i retribucions.
4. Relacions entre càrrecs electes i empleats públics.
5. Mesures per a la millora de la democràcia participativa.

**Font:** Codi de Bon Govern de la Federación Española de Municipios y Provincias;

Per altra banda en referència a la Cultura Corporativa, Planes, aclarir que tot i no tenir un document amb totes les creences i valors corporatius, esmenta que totes les persones implicades en el funcionament de l'òrgan públic treballen seguint uns valors que es poden trobar esmentats a la web de l'Ajuntament de Girona en les normes de gestió de contingut en línia. Per altra banda, es comparteixen una sèrie de valors que segons Sílvia Planes es veuen representats en la imatge projectada de la ciutat de Girona i que en l'entrevista se'n va fer una adaptació; aquests valors són:

**Taula 4:** Quadre resum valors compartits de L'Ajuntament de Girona

**Qualitat:** S'han d'oferir serveis de qualitat a tota la ciutadania, seguint els protocols establerts.

**Corresponsabilitat:** Saber a qui es representa i cap a qui, cal tenir en compte les normes de convivència.

**Participació en iniciatives ciutadanes:** Ser proactius en tots els àmbits de la societat gironina, participar i fomentar en accions ciutadanes.

**Coneixement obert:** Ser referents en la transparència i obrir les dades a tothom que les vulgui consultar.

**Interacció:** El to amb què conversarem ha de ser sempre proper i cordial. La comunicació de l'Ajuntament de Girona a de dirigir-se sempre cap a la ciutadania. Per tant, hem d'intentar escoltar les persones i donar respostes adequades a les seves necessitats, perquè els usuaris de tot arreu sentin que la nostra presència no és intrusiva i participem en la seva conversa d'igual a igual.

**Respecte:** Cada persona té la seva opinió i per això cal respectar-les totes. La nostra presència no té com a objectiu fer canviar aquestes opinions, ni imposar les nostres, tan sols pretenem compartir, escoltar i conversar amb la ciutadania en el seu espai.

**Objectivitat:** Com a principi general, de tots els perfils corporatius no es poden emetre opinions personals i el comportament ha de coincidir amb el de l'Ajuntament de Girona.

**Font:** Sílvia Planas, Cap del departament de comunicació de l'Ajuntament de Girona

També es van resumir les tres creences principals:

**Taula 5:** Quadre resum creences compartides de l'Ajuntament de Girona

1. Mantenir el respecte, el bon clima i que no ofenguin ni atemptin contra la dignitat d'altres persones.
2. Actuar sempre a favor de la ciutat, pel seu bon funcionament i mai a interès personal.
3. Oficialment s'utilitza el català.

**Font:** Sílvia Planas, Cap del departament de comunicació de l'Ajuntament de Girona

- **Filosofia corporativa**

Per altra banda, seguint amb la teoria de P.Capriotti (Op.Cit) i amb l'ajuda de la cap de comunicació de l'Ajuntament de Girona, es pretén desenvolupar la filosofia corporativa que representa la forma de ser de la ciutat, cap a on vol anar i quins són els atributs que generen valor cap al conjunt d'*stakeholders*.

- La **missió corporativa**: Des de l'Ajuntament de Girona es treballa per la millora de la qualitat de vida dels seus habitants i la promoció de la ciutat com a destinació turística.
- La **visió corporativa**: Esdevenir una ciutat internacionalment reconeguda en l'àmbit cultural i ser cada cop més sostenible. També es pretén aconseguir un turisme cada vegada de més qualitat, fugint de les aglomeracions per la convivència de tota la ciutadania.
- Els **valors corporatius**: Ciutat cultural, educativa, esportiva, gastronòmica i sostenible.

### 5.3 La imatge percebuda

Tal com s'ha explicat a la metodologia, per poder determinar la imatge percebuda (imatge de marca) que es crea en la ment dels consumidors respecte de la ciutat, s'han

realitzat cent cinquanta enquestes a habitants empadronats, residents esporàdics i turistes.

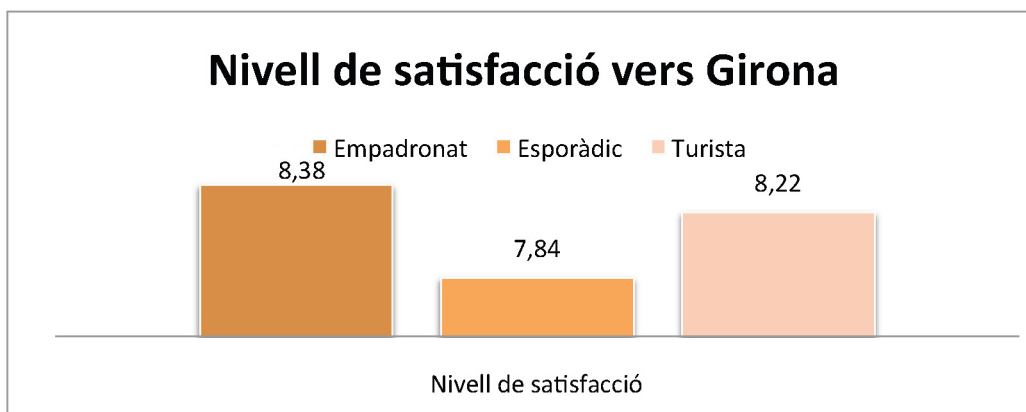
### 5.3.1 Nivell de satisfacció vers Girona

El primer aspecte que s'ha valorat amb les enquestes, és el nivell de satisfacció de la mostra seleccionada en relació amb la ciutat. Per conèixer la percepció d'aquest punt, s'ha utilitzat una Escala de *Likert* que consistia a puntuar de l'1 (molt negatiu) al 10 (molt positiu), la satisfacció amb la ciutat en relació a les experiències i vivències viscudes.

La mitjana total dels enquestats dona una valoració molt positiva en relació a la seva satisfacció amb la ciutat, sent un **8,14** la nota mitjana. Això no obstant, podem veure diferències entre la percepció del grau de satisfacció, depenent de la tipologia d'*stakeholder*.

De la mostra seleccionada i delimitada, els ciutadans empadronats són el públic que dona millor nota (**8,38**) a la satisfacció general amb la ciutat, seguits pels turistes (**8,22**) i finalment els residents esporàdics amb la nota més baixa (**7,84**).

El fet que els residents esporàdics donin la valoració més baixa, pot estar directament relacionat amb el fet que el **12%** dels enquestats del total, va respondre que no se sentia part de la ciutat i totes les respostes negatives a aquesta qüestió excloent-ne una, provenen dels residents esporàdics.



**Figura 19:** Nivell de satisfacció respecte Girona

**Font:** Elaboració pròpia

### 5.3.2 Percepció del tipus de ciutat

Per conèixer quin tipus de ciutat percep la mostra seleccionada, s'ha demanat a tots els enquestats que realitzessin una llista de tres adjectius per descriure la ciutat. D'aquesta manera s'ha pogut comprovar en quina categoria i quins són els punts forts que projecta el municipi.

Amb aquest punt, també es volia comprovar si els enquestats percebien els productes/marques que es projecten des de l'Ajuntament de Girona, eren percebuts sense cap tipus de pregunta que pogués influir en els resultats.

Els adjectius més repetits han estat: Bonica, Tranquil·la i Històrica

Taula 6: Adjectius que descriuen Girona

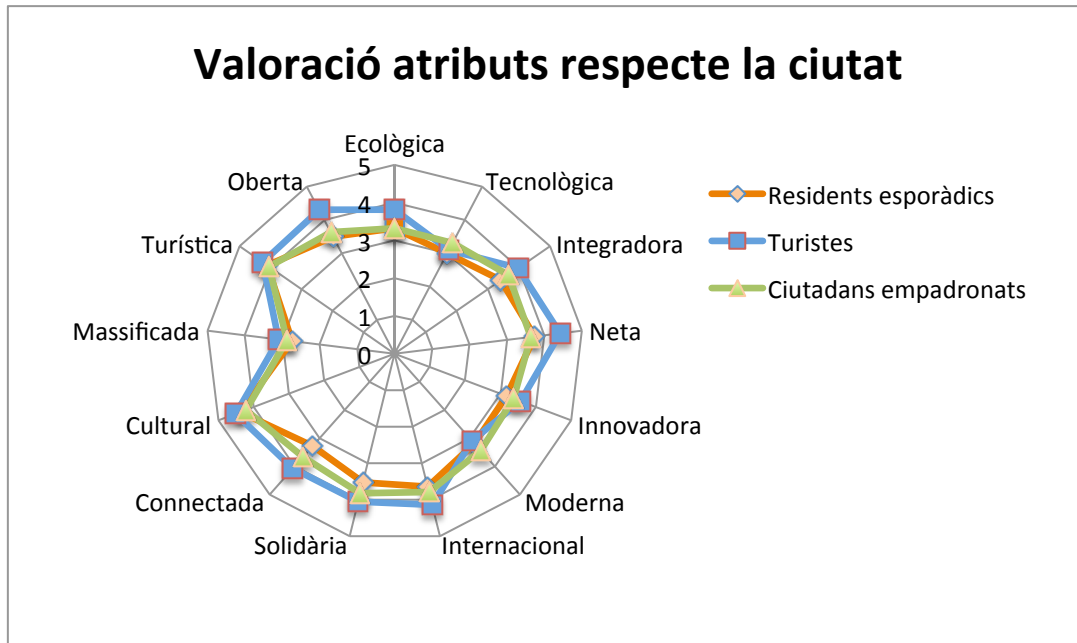
Adjectiu	Rep.		Rep.
Bonica	71	Propera	7
Tranquil·la	31	Alegre	6
Històrica	21	Preciosa	6
Acollidora	16	Agradable	6
Medieval	16	Interessant	5
Petita	15	Romàntica	5
Cultural	14	Meravellosa	4
Maca	11	Universitària	3
Familiar	10	Bruta	3
Antiga	9	Classista	2
Amable	8	Catalana	2
Viva	7	Artística	1
Neta	7		

Font: Elaboració pròpia

### 5.3.3 Atributs que defineixen Girona

Un altre aspecte que s'ha valorat mitjançant l'enquesta, ha estat la valoració de diferents atributs extrets de les lectures emprades al llarg d'aquest treball i s'ha dut a terme mitjançant una tècnica quantitativa anomenada escala de *Likert*. D'aquesta manera s'ha pogut conèixer com percebien els públics de la mostra seleccionada, la valoració dels atributs que es desprenen de la imatge de la ciutat.

Tota la població de la mostra seleccionada ha coincidit en donar la puntuació més alta a l'atribut "Cultural" essent aquest el que els turistes han donat la nota més alta amb un 4,5 de mitjana.



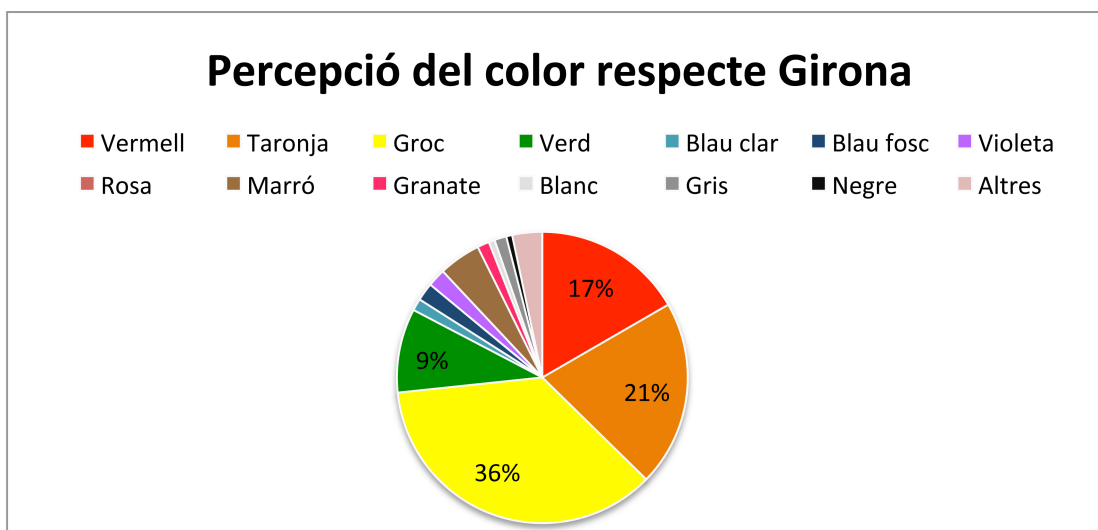
**Figura 20:** Valoració dels atributs que es desprenen de la ciutat de Girona

**Font:** Elaboració pròpia

### 5.3.4 El color més representatiu

Un altre aspecte que s'ha valorat en l'enquesta ha estat la percepció de la ciutat respecte a un color i entendre quin és el color més representatiu de la ciutat. Per a analitzar la relació del color amb la ciutat, s'ha emprat els coneixements de la psicologia dels colors, que dota d'un significat a cada un d'ells.

Els colors més seleccionats han estat, el Groc, el taronja i el vermell. Per tant de manera molt subjectiva que segons el significat dels colors, la ciutat se sol entendre com una ciutat hospitalitativa, optimista tranquil·la, creativa, alegre, divertida, passional, espontània i amorosa. Això no obstant, es creu que l'elecció del color groc, es deu merament a la situació política que s'estan vivint aquests últims temps a Catalunya i reforça el sentiment de catalanitat de la ciutat.



**Figura 21:** Percepció del color respecte la ciutat de Girona

**Font:** Elaboració pròpia

#### 5.2.5 Girona turística

Per respondre aquesta qüestió, només es va preguntar als ciutadans empadronats i residents esporàdics i el **88%** dels enquestats va respondre que Girona és una ciutat molt turística.

Per aprofundir en aquesta qüestió i mesurar si la percepció del model de turisme de la ciutat de Girona és positiu o negatiu, es va preguntar si es creia que el model turístic de la ciutat de Girona és sostenible. Els resultats van ser un **80%** que creu que el turisme de Girona és sostenible en contra d'un **20%** restant que viu al Barri Vell, al Centre o Barris propers que considera que el model de turisme estipulat, és negatiu.

Al mateix temps es va preguntar als turistes on preferirien anar a les seves properes vacances, a Girona o a Barcelona. El **75%** dels enquestats va apuntar que preferiria tornar abans a Girona que a Barcelona, possiblement, per la imatge d'aglomeracions i turisme de masses que es percep de la capital, alhora es pot percebre una davallada en l'interès del turisme a aquesta destinació, per culpa de l'atemptat terrorista del passat estiu a la Rambla.



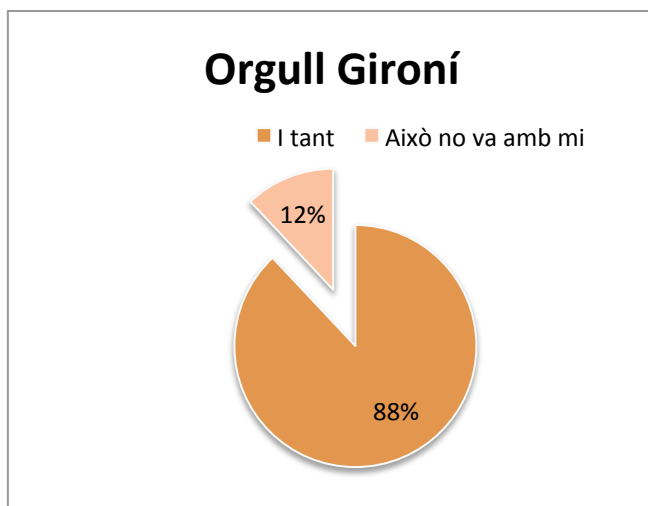
Un altre fet important a destacar de la imatge percebuda dels turistes de la ciutat, són les respostes sobre el nivell de coneixement que tenien abans de venir i el que han tingut un cop han visitat la ciutat. A través de dues preguntes qualitatives referents a com coneixien la ciutat abans de venir, i com la veuen un cop visitada, la majoria de respostes han confluït cap a una mateixa direcció. Gran part dels enquestats, ha respost que no coneixia la ciutat abans de venir o que l'única idea que tenia era "una ciutat petita amb una catedral famosa per sortir a sèries com Jocs de Trons i que el Barri Vell és molt maco". No obstant un cop han visitat la ciutat la majoria coincideixen en el fet que la ciutat és molt maca, agradable i sorprenent.

D'aquestes mateixes respostes s'han pogut extreure percepcions d'imatge projectada de veure la ciutat com una destinació ideal per practicar el ciclisme

### 5.3.6 Orgull gironí

Una part important del City Branding, és generar sentiment de pertinença entre els *stakeholders* de les ciutats, i per aquesta raó s'ha avaluat en aquesta enquesta amb la pregunta "Et sents orgullós de ser Gironí/na o de viure part del teu dia a dia en aquesta ciutat?"

El 88% diu sentir-se orgullós de pertànyer o viure part del seu dia a dia a la ciutat de Girona, en contra d'un 22% que no s'identifica amb aquest sentiment i que s'exclou del sentiment de pertinença a Girona.



**Figura 22** Avaluació del nivell de sentiment de pertinença a la ciutat.

**Font:** Elaboració pròpia

### **5.3.7 Girona emociona?**

Des de la gestió de marques territorials i el *banding* de ciutats, moltes vegades es creen eslògans que ajuden a construir el clam de la ciutat. En aquest cas, quan l'Ajuntament de Girona estava lligat al mandat de Partit Socialista Català, es va començar a utilitzar el "Girona m'enamora" amb un clar sentit a l'apel·lació dels sentiments profunds que genera la ciutat un cop és visitada o viscuda. No obstant això, amb el canvi de govern, que segueix regent actualment, Junts x Catalunya; va fer un canvi d'eslògan i es va proposar el "Girona Emociona" que tot i assemblar-se molt a la creació antiga, ha tingut força acceptació entre els enquestats, només un **21%** diu no estar d'acord amb aquest clam.

### **5.3.8 L'element més reconegut de la ciutat**

Per últim s'ha preguntat quin és l'element que perceben més representatiu de la ciutat i la major part dels enquestats indiferentment de la seva procedència a estat la Catedral de Girona, seguida de les cases del riu Onyar i el Barri Vell.

És probable que la imatge de la Catedral sigui tan representativa, a causa del seu protagonisme en sèries de televisió com "Games of Thrones" o anuncis televisius que l'han posicionat a ser un dels elements més representatius de la ciutat i que els enquestats han associat més ràpidament amb la imatge de la ciutat.

## **5.4 Discussió de resultats**

A partir de l'extracció de la imatge projectada i la imatge percebuda, es procedeix a realitzar una anàlisi de comparació dels resultats extrets per tal d'estudiar la relació d'aquests dos conceptes que configuren la percepció de les marques territorials i entendre com conflueixen per tal de fer una valoració de com es percep la imatge de la ciutat en la ment de la mostra seleccionada i veure si concorda amb la identitat de la marca.

Per tal d'analitzar aquests resultats s'ha construït una taula per resumir els atributs que seran comparats:

**Taula 7:** Taula resum comparació imatge projectada i la imatge percebuda

Imatge projectada (identitat de marca)	Imatge percebuda (imatge de marca)
Filosofia Corporativa i Cultura Corporativa que l'Ajuntament de Girona, projecta en el municipi	Nivell de satisfacció amb la ciutat
Creences i valors de l'organització	Identificació de la ciutat amb un color Acord amb l'eslògan de la ciutat Respostes qualitatives aleatòries
Valors corporatius i submarques de l'Ajuntament	Valoració dels atributs per part de la mostra seleccionada
Aspectes varis de la identitat corporativa analitzada en relació a	Contrast de diferents temes extrets de la percepció de la identitat corporativa i la imatge projectada a la ciutat

**Font:** Elaboració pròpia

Segons les dades extretes de l'estudi realitzat, primerament cal destacar que el nivell de satisfacció de la mostra seleccionada en relació a la ciutat és molt positiva i podent-la qualificar de notable (8,14) sent els ciutadans empadronats els que donen la nota més alta al grau de satisfacció amb el municipi i van seguits dels turistes i els residents esporàdics. Per tant es pot afirmar que la projecció de la identitat de marca a la ciutat de Girona des de l'Ajuntament de Girona es força positiva i els enquestats valoren la imatge de marca percebuda com a positiva. D'aquest fet, s'entén que la marca és la ciutat de Girona i l'Ajuntament, l'òrgan públic encarregat de gestionar-la, i és a partir del bon funcionament intern a través d'una cultura i una filosofia corporativa forta que

generen una imatge projectada sòlida i percebuda com a positiva a escala general per als seus *stakeholders*.

Tanmateix, per aprofundir en la imatge projectada de la marca Girona des de les institucions públiques, que es pretén analitzar i comparar les creences i els valors que representats en la ciutat amb la identificació de la mostra amb un color, un eslògan i altres respostes qualitatives extretes de preguntes obertes, “Què és el que t’agrada més de la ciutat?” i “Què és el que t’agrada menys de la ciutat?”.

De les tres creences compartides, s’ha extret, l’ús del català com a llengua oficial de l’Ajuntament, fet que es veu representat en tots els departaments que treballen pel bon funcionament de la ciutat. A través de l’enquesta i amb la intenció d’extreure una resposta de comportament psicològic mitjançant la teoria dels significats dels colors, es va preguntar a la mostra seleccionada de quin color percebien de forma general la ciutat. Tot i que van sortir representats la major part dels colors exposats, el 36% dels enquestats percebien la ciutat de color groc, essent aquest el primer color. D’aquest fet, en un primer moment es podria haver extret que Girona s’entén com una ciutat hospitalària, optimista tranquil·la, creativa, alegre, entre d’altres adjectius. No obstant i atenent a la creença compartida de l’Ajuntament en referència a l’ús del català com a llengua oficial i a l’actualitat, es pot entendre aquesta percepció de la imatge de la ciutat de Girona, com a símbol de catalanitat, de la llibertat als presos polítics, ciutat democràtica, solidària.

D’aquest estudi comparatiu, també s’han pogut extreure dades relacionades amb la missió, la visió i els valors que l’Ajuntament de la Ciutat de Girona projecta a la ciutat. Per una banda, des de les institucions públiques es treballa per millorar la qualitat de vida dels habitants, atraure inversors i talent, alhora que es treballa per promocionar la ciutat com una destinació turística que com demostren el 88% dels enquestats, entenen Girona com una destinació turística i en respecte a aquest resultat, un 20% considera que el model de turisme actual de la ciutat és negatiu.

Amb relació a aquest últim aspecte, l’Ajuntament de Girona, com a òrgan encarregat de la gestió del territori, té la visió d’esdevenir una ciutat internacionalment

reconeguda en àmbits com la cultura a l'hora que vol esdevenir més sostenible i atraure cada cop més un turisme de més qualitat i allunyar-se el més possible del turisme de masses, que genera una percepció negativa que s'ha vist reflectida en el resultat de les enquestes.

També, s'han comparat els valors corporatius que es volen projectar a la ciutat mitjançant accions de comunicació i la creació submarques que doten de significats a la marca Girona, sent aquests: Ciutat cultural, educativa, gastronòmica i sostenible. Per tal d'analitzar aquest aspecte, es farà una comparació entre els productes/marques que l'Ajuntament ha creat per projectar valor als ciutadans i els atributs valorats pels enquestats:

- **Girona ciutat de Festivals i Girona Cultura:**

Aquestes dues marques projectades en la identitat de marca de la ciutat, fan referència a la imatge projectada de la ciutat, a l'atribut associat al valor de cultural, que ha estat valorat en l'enquesta a través d'una escala de *Likert* i que ha estat percebuda amb una nota que rodeja la màxima puntuació per a tots els *stakeholders*, fet que demostra la imatge projectada i la imatge percebuda de la ciutat estan ben comunicades i fan que es pugui entendre la marca ciutat de Girona com un municipi referent en la Cultura.

En aquest mateix punt cal fer referència a una de les submarques més reconegudes a nivell internacional que en aquest present treball i a través de les entrevistes mantingudes s'entén com a cultura.

- **Girona 10:**

En moltes guies turístiques, internet i per la societat Gironina, es coneix que la ciutat té una oferta gastronòmica de referència amb restaurants guardonats per Estrelles Michelline com el Cellar de Can Roca. Això no obstant, aquest atribut, ha obtingut molt baixa percepció en els resultats de l'enquesta. Per no suggestionar als enquestats de

tots els atributs que es poden percebre de la marca Girona, no es va apuntar en el llistat de valoració d'atributs a l'espera de què podes ser contemplat en les preguntes obertes, no obstant, ha obtingut una representació molt baixa, fet que a través dels resultats de l'enquesta podríem observar que la comunicació d'aquest atribut per part de l'Ajuntament no és suficient.

- **Girona Enjoy Esport:**

Igual que amb la gastronomia, la percepció de la marca Girona com una ciutat que es relaciona amb l'esport, ha quedat reduïda a una resposta que esmenta directament el municipi com una destinació ideal per al cicloturisme; per altra banda no hi ha hagut cap resposta que faci coincidir la projecció d'aquests atributs per part de l'Ajuntament cap a la ciutat, concloent amb la hipòtesi que cal millorar la projecció d'aquest atribut.

Per altra banda, cal esmentar que des de les institucions públiques es podria fer un major èmfasi en la comunicació i la projecció de la ciutat com a municipi esportiu amb la reivindicació dels dos clubs de la ciutat que estan competint a les màximes competicions estatals com són el Girona F.C i l'UNI Girona.

- **Girona ciutat universitària:**

A través de les entrevistes als informadors qualificats, s'ha pogut comprovar que des de l'Ajuntament, aquest atribut no es comunica i només es fa des de la Universitat de Girona. Diversos enquestats, han posat l'adjectiu "universitària" per descriure la ciutat en la pregunta on es demanava que la mostra seleccionada descrigués la ciutat amb tres adjectius.

En relació a aquest atribut, a través de la investigació realitzada, es pot destacar la importància de relacionar aquest atribut amb la imatge que es vol projectar des de l'Ajuntament a la ciutat, essent així un atribut que destaca i que es creu que pot donar valor a la ciutat.

- **Girona Sostenible:**

A través de l'enquesta s'ha pogut observar que aquest atribut projectat a través del servei de la "Giroclets" i "Girona+Neta" deixa força indiferent a la mostra seleccionada donant una puntuació mitjana en la valoració general. Per tant, si a través visió que l'Ajuntament de la ciutat en un futur és projectar-se cada cop més sostenible, és important que treballi aquest aspecte.

Per finalitzar la valoració dels atributs que es desprenen de la marca Girona, s'ha cregut necessari analitzar l'eslògan actual de la ciutat "Girona emociona". El 79% dels enquestats, ha dit estar d'acord amb el clam que acompanya la marca de la ciutat, no obstant a través de les enquestes fetes a peu de carrer, una part important de la mostra ha demostrat la seva sorpresa al no conèixer l'eslògan i només recordar el passat, "Girona enamora". Altrament, els tres adjectius que més utilitzats per la ciutat han estat tots positius i són els següents: Bonica, Tranquil·la i Històrica.

Per últim, s'ha volgut observar el sentiment de pertinença que es percep de la imatge projectada a la marca Girona pels ciutadans empadronats i els residents esporàdics. El resultat d'aquest aspecte ha estat positiu, donat que el 88% dels enquestats, sent que forma part de viure a Girona i formar part de la ciutat. El fet que aquest resultat sigui positiu, va directament relacionat amb el nivell de satisfacció de la ciutat, que també ha estat valorat positivament, fet que la imatge percebuda per la mostra seleccionada és bona, fet que dona credibilitat a la imatge projectada per l'Ajuntament de Girona i la posiciona com una ciutat ben valorada.

No obstant i en relació a la coherència entre la imatge projectada (identitat de marca) i la imatge percebuda (imatge de marca) es troben certes mancances a l'hora de comunicar els atributs, fet que es pot deure a la falta d'un pla de gestió de marca territorial que genera alguns errors en el procés de comunicació dels atributs que donen valor a la marca Girona.

#### 5.4.1 Resposta a la pregunta d'investigació a través de l'estudi:

Es conclou aquesta investigació responent a les dues preguntes d'investigació plantejades a l'inici d'aquest treball: "Girona una marca? Com la percebem?"

En relació a la primera pregunta i tal com s'ha analitzat en el marc teòric i en l'anàlisi dels resultats de la metodologia aplicada, la ciutat de Girona pot ser entesa com una marca i a través d'un procés de *brandificació* com pot ser el City Branding, fent que el municipi transmeti una sèrie de valors i atributs als seus públics.

Per acabar i respondre a la segona pregunta, des de les institucions públiques que gestionen la ciutat, no es percep Girona com una marca; si no Girona és una ciutat formada per diferents submarques que ajuden a millorar la qualitat de vida, a donar valor a la ciutat, a atraure talent, inversors i turistes fet que mitjançant l'estudi aplicat, s'ha pogut comprovar que la imatge de marca que es desprèn de Girona és positiva. No obstant hi ha s'ha comprovat un cert desordre en la comunicació de la imatge que es vol projectar i la imatge que es percep, deixant en mans de l'atzar algunes parts importants a l'hora de gestionar una marca ciutat. És per això que a través d'aquest estudi es creu que és important la creació d'un pla de gestió de marca territorial que entengui la ciutat com la marca Girona en tot el seu conjunt i no amb sub-marques.



## 6. Conclusions

L'objectiu principal d'aquest treball era conèixer si la ciutat de Girona podia ser percebuda com una marca i en cas que ho pogués ser, entendre com era percebuda la imatge de marca que es desprèn de la ciutat en la ment dels seus públics.

Per assolir-ho, es van marcar tres objectius específics per tal de trobar solucions al problema d'estudi plantejat i arribar a un seguit de reflexions concloents respecte al treball present.

El primer objectiu específic, apel·lava la necessitat de trobar els conceptes teòrics que fan referència a la gestió de marques territorials, s'analitzen el *Place Brand*, *El City Marketing* i *el City Branding*; les disciplines d'estudi. Per tal d'entendre i relacionar els conceptes generals que conformen aquestes noves àrees es va fer una aproximació teòrica a les disciplines de gestió de marques territorials a través de l'evolució i els límits conceptuals de les marques, el *branding* i el *branding* corporatiu.

El segon objectiu específic, va ser establert per a contextualitzar l'evolució de l'objecte d'estudi corresponent a la ciutat de Girona i conèixer com es va reconvertir la ciutat després de la Guerra Civil coincidint amb l'arribada del primer ajuntament democràtic. Alhora, també s'ha pretès comprendre com s'ha treballat la comunicació, la promoció i la gestió de la marca ciutat de Girona.

Per últim, el tercer objectiu específic, mostra, a partir de la teoria presentada que qualsevol cosa pot ser entesa com una marca. Amb el sorgiment de les noves disciplines de gestió de marques territorial i la relació d'aquestes amb el *branding* corporatiu emprat a les organitzacions. S'ha estudiat la imatge projectada (identitat de marca) per l'Ajuntament de Girona cap al municipi i la imatge percebuda (imatge de marca) pels seus públics.

Un cop assolits els objectius 1, 2 i 3, es pot donar resposta a l'objectiu principal d'aquest treball: Girona es pot entendre com una marca? Com perceben la seva

imatge els seus públics? Essent aquesta resposta afirmativa en el primer cas i positiva en el segon; els resultats obtinguts mostren que Girona pot ser entesa com una marca i que la imatge de marca que es desprèn de la ciutat es percep de forma positiva.

Tot i que la imatge de marca de la ciutat de Girona es percep de manera positiva, cal esmentar que s'ha comprovat a través de l'estudi aplicat, algunes mancances a l'hora de comunicar certs atributs per falta que des de les institucions públiques no s'entengui la ciutat de Girona com una marca general i en canvi es generin submarques per comunicar els atributs que li donen valor.

Es conclou doncs, reafirmant que la ciutat de Girona pot ser entesa com una marca que comunica a través de les accions de tots els *stakeholders* que participen en el fer de la ciutat. A la vegada s'exposa que la imatge de marca de la ciutat de Girona es percep de manera positiva i que va acord amb la imatge projectada que es vol donar de la ciutat des de l'Ajuntament.

Per finalitzar, cal esmentar que l'estudi no és del tot conclouent i que compta amb certes limitacions derivades de la grandària de la mostra. És per això que s'ha estudiat una mostra més reduïda que la necessària per un estudi d'aquestes característiques. També, és important destacar la manca de material oficial que s'ha pogut trobar per tal de desenvolupar la identitat corporativa de l'Ajuntament de Girona. La informació a la qual s'ha tingut accés ha estat obtinguda gràcies a la col·laboració dels informadors qualificats d'aquesta institució. Per tenir una visió més àmplia, posteriorment, s'ha contrastat amb fonts d'internet com les memòries oficials de l'ajuntament i altres registres oficials que es poden trobar al web.

## 7. Bibliografia

Aker, D. A. A. David. (1996). El éxito de tu producto está en la marca: las mejores estrategias para desarrollarla y fortalecerla: Prentice Hall Hispanoamericana.

American Marketing Association (2017). Dictionary. Brand. Recuperat de:  
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

American Marketing Association (2017). Dictionary. Marketing. Recuperat de  
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>

Antholt, A. S. Simon. (2007). Place Branding and Public Diplomacy: Brand Europe.

Aragó i Masó, N. J. A. M. Narcís Jordi, & Moreno, J. M. Joan. (2000). Girona. Guia Del Visitant: Àmbit Serveis.

Blichfeldt, B. S. (2005): Unmanageable Place Brands? Place Branding, vol. 1, no. 4, pp. 388-401  
Branding, vol. 2, nº 1, 68-83.

Braun, E. B. Erik. (2012). Putting city branding into practice. Journal of Brand Management, 19(4), 257-267. Recuperat de:  
<https://link.springer.com/article/10.1057/bm.2011.55>

Capriotti, P. C. P. Paul. (2009). Branding Corporativo. Barcelona, Espanya: Editorial UOC. Recuperat de:  
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

Cáceres, A. C. G. Amparo. (2012). Branding Emocional. Tecciencia, 7(13), 103-116. Recuperat de <http://tecciencia.ecci.edu.co/index.php/TECCIENCIA/article/view/71>

Davis, S. M. D. Scott.M. (2002). La Marca: máximo valor de su empresa. Madrid, España: Pearson Educación.

Diccionari LID de MarketingDirecto. [Branding] [Diccionari]. Recuperat de  
<https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/branding>

Escalona, N. E. Núria. (2014). Instituciones públicas conectadas. Barcelona, España: Editorial UOC.

Federación Española de Municipios y Provincias. (2015). Codi del Bon Govern de la FEMP. Recuperado de <https://seu.girona.cat/portal/dades/web/doc/CodiBonGovern-FEMP-24-03-2015-cat.pdf>

FREIRE, J. (2006): «Other tourists: A critical factor for a geo-brand-building process». Place

José Fernández, J. F. C. (2009,). City brands and their communication through websites: Identification of problems and proposals for improvement. Information Communication Technologies and City Marketing

Florian, M i Sant, G. (2010). Evolución de la terminología del marketing de ciudades <http://cvc.cervantes.es/lengua/aeter/comunicaciones/florian.htm>

Galí Espelt, N. G. E. Núria, & Donaire Bonito, J. A. D. B. José Antonio. (2006, 1 enero). LA IMAGEN PERCIBIDA POR LOS TURISTAS DE LA CIUDAD DE GIRONA. Instituto de Estudios Turísticos, (nº 168), 123-139. Recuperat de: <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-168-2006-pag123-139-97134.pdf>

Gavard-Perret, M.-L., Chamard, C., Fornerino, M., & Galan, J.-P. (2010). Le marketing de A à Z - 500 mots pour comprendre : 500 mots pour comprendre. Dunod.

Govern d'Espanya. (s.f.). LEY 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas [Llei]. Recuperat [http://www.oepm.es/cs/OEPMSite/contenidos/NORMATIVA/NormasSobreMarcasYOtrosSignosDistintivos/NSMYOSD\\_Nacionales/LEY\\_172001\\_de\\_7\\_de\\_diciembre\\_de\\_Marcas.htm](http://www.oepm.es/cs/OEPMSite/contenidos/NORMATIVA/NormasSobreMarcasYOtrosSignosDistintivos/NSMYOSD_Nacionales/LEY_172001_de_7_de_diciembre_de_Marcas.htm)

Gran diccionari de la llengua catalana. (s.f.). Marca [Diccionari]. Recuperat de <https://www.enciclopedia.cat/EC-GDLC-e00086018.xml>

Imaz Suarez, C. I. S. Carmen. (2015). EL CONCEPTO DE IDENTIDAD FRENTE A IMAGEN DE MARCA. Recuperat de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4554/TFG000672.pdf?sequence=1>

Kavaratzis, M. (2008). From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens [S.l.]: s.n.

Kotler, P. K. Philip. (2003). Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. Recuperat de:

[https://books.google.es/books?id=XPWmfMEh2kkC&dq="Philip+Kotler"+niveles+de+significado+marca&hl=ca&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=XPWmfMEh2kkC&dq=)

Lane Keller, K. L. K. Kevin. (2003). Strategic Brand Management: Prentice Hall.

Lane Keller, K. L. K. Kevin. (2013). Strategic Brand Management (4ª ed.): Pearson Education.

Llopis Sancho, E. L. L. S. Emilio. (2016). Crear la Marca Global Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas. Madrid, España: ESIC.

Marketing Directo (2018). Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo. Marketing. Recuperat de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/marketing-2>

Martín Garcia, M. M. G. Manuel. (2015). Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos. Recuperat de: <https://books.google.es/books?id=VTxjOx9F0bkC&printsec=frontcover&hl=ca#v=onepage&q&f=false>

Millàs Rodriguez, V. M. R. Vanessa. (2013). Marca Barcelona i el Rol del Ciutadà. Recuperat de: [https://dugidoc.udg.edu/bitstream/handle/10256/9782/MillasRodriguezVanessa\\_Treball.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dugidoc.udg.edu/bitstream/handle/10256/9782/MillasRodriguezVanessa_Treball.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Olins, W. O. Wally, & Olins, D. R. Wally. (2004). Las marcas según Wally Olins. Madrid, Espanya: Turner.

Oller, R. O. Ramon, & Rius, D. R. David. (2010). El nuevo Brand Management: Cómo plantar marcas para hacer crecer negocios.: Grupo Planeta Spain.

Padgett, D. P. Dan, & Allen, J. A. D. B. Douglas. (1997, 1 enero). Communicating Experiences: A Narrative Approach to Creating Service Brand Image. Journal of Advertising, 26(4), 49-62. Recuperat de: [http://www.guillaumenaicase.com/wp-content/uploads/2013/10/Communicating-Experiences\\_-\\_A-Narrative-Approach-to-Creating-Service-Brand-Image.pdf](http://www.guillaumenaicase.com/wp-content/uploads/2013/10/Communicating-Experiences_-_A-Narrative-Approach-to-Creating-Service-Brand-Image.pdf)

Powell, H. P. Helen. (2005). Promotional Culture and Convergence: Markets, Methods, Media. Recuperat de: <https://books.google.es/books?id=5DkGWNAeR8UC&printsec=frontcover&hl=ca#v=onepage&q&f=false>

Prideaux, B. P. Bruce, Moscardo, G. M. Gianna, & Laws, E. L. Eric. (2006). Managing Tourism and Hospitality Services: Theory and International Applications. Recuperat de: [https://books.google.es/books?id=BTGt2fvYVXUC&dq=Maryam+Khan+\(2006\)+concept+of+brenading&hl=ca&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=BTGt2fvYVXUC&dq=Maryam+Khan+(2006)+concept+of+brenading&hl=ca&source=gbs_navlinks_s)

Puig, T. P. Toni. (2009). Citymarketing La comunicaci3n para el dise1o de la ciudad. Recuperado de [http://www.tonipuig.com/assets/v-\(3\)-citymarketing-%2c-la-comunicacion-para-el-dise%C3%B1o-de-la-ciuda.pdf](http://www.tonipuig.com/assets/v-(3)-citymarketing-%2c-la-comunicacion-para-el-dise%C3%B1o-de-la-ciuda.pdf)

Resonance. (2017). 017 World's Best City Brands Report. Recuperat de <http://resonanceco.com/reports/worlds-best-city-brands/>

Romero, P. A. R. Pedro. (2010). Marketing municipal. Recuperat de: <https://books.google.es/books?id=qqkz4oskVwC&printsec=frontcover&hl=ca#v=onepage&q&f=false>

Sales, C. S. Celia. (2015). El Place Branding El rol y la construcci3n del imaginario colectivo de las audiencias internas. Recuperat de [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/173003/TFM\\_2017\\_SalesPineiro\\_Cecilia.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/173003/TFM_2017_SalesPineiro_Cecilia.pdf?sequence=1)

San Eugenio Vela J. (2007). Teor1a y m3todos para marcas de territorio. Barcelona: Editorial UOC

San Eugenio Vela J.S.E.V. Jos3 Antonio. (2013). Fundamentos conceptuales i te3ricos para marcas de territorio. Bolet1n de la Asociaci3n de Geografos Espa1oles, (n3 62), 189-211. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4258363/1.pdf>

San Eugenio, J. S. E. V. Jordi. (2012). FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y TE3RICOS PARA MARCAS DE TERRITORIO1. Bolet1n de la asociaci3n de Ge3grafos Espa1oles, 62, 189-211. Recuperat de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4258363/1.pdf>

Semprini, A. S. Andrea. (1995). EL MARKETING DE LA MARCA:UNA APROXIMACION SEMIOTICA.: Paid3s Iberica.

Velilla Gil, J. V. G. Javier. (2010). Branding. Tendencias y retos en la comunicaci3n de marca. Barcelona, Espanya: Editorial UOC.

Cambridge Dictionary. (s.f.). Trademark. Recuperat de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/trademark>

Zenker, S. and Braun, E. (2017): Questioning a 'one size fits all' city brand: developing a branded house strategy for place brand management. *Journal of Place Management and Development*, forthcoming.

## 8. Annex:

### 8.1 Entrevista a Tomàs Sobrequés

Es pot trobar l'entrevista en àudio en una memòria externa adjunta al final d'aquest treball

### 8.2 Entrevista a Charo Errando (12-03-2018)

- **Des de l'Ajuntament de Girona es percep la ciutat com un element susceptible a ser una marca?**

No, no entenem la ciutat com una marca.

- **Hi ha algun pla de comunicació establert per tal de gestionar la marca de la ciutat?**

No, no hi ha cap pla establert, de fet actualment se n'està començant a preparar un però és més de comunicació interna que per gestionar la comunicació general de la ciutat.

- **Quins objectius hi han establerts de cara el turisme?**

Actualment, s'està fent una aposta molt forta pel cicloturisme, ja que aporta un turisme de qualitat que utilitza la ciutat com a base de les seves sortides i li agrada integrar-se en el fer de la ciutat.

- **Teniu algun model de ciutat referent?**

Així de primeres no, però el model de Bilbao ens agrada, tot i que tampoc som una ciutat de grans dimensions i no aspirem a tenir un turisme tan gran.

- **Com veieu la convivència entre els veïns del Barri Vell i el Turisme?**

De moment estem una mica a l'expectativa, recollint opinions i apostant sempre cap a un turisme de qualitat fugint del turisme de masses. Per ara creiem que el model de turisme és sostenible, tot i que si hi comencen a haver-hi incidències l'haurem de reformar.

- **Què és el que més valoren els turistes de la ciutat?**

Que es pot visitar amb dos dies, que és una ciutat tranquil·la i que hi ha una oferta gastronòmica i cultural important.

- **Es treballa el turisme conjuntament amb la ciutadania? No.**



Com que no va poder deportar més informació de l'objecte d'estudi amb una visió més amplia del conjunt de la ciutat, la comunicació i menys enfocat al turisme, va redirigir l'entrevista a Silvia Planas, cap de comunicació de l'Ajuntament de Girona.

### **8.3 Entrevista a Sílvia Planes (26-03-2018)**

L'entrevista amb Sílvia Planas, va ser molt curta i va resultar un intercanvi d'impressions i explicacions de la manera en què es porta la comunicació a l'Ajuntament de Girona. D'aquesta manera i el resum de tot, es troba en l'apartat de "l'Actual Girona" on s'exposa la informació donada per Sílvia Planes.

Per altra banda, posteriorment a l'entrevista, vam seguir mantenint el contacte per construir la imatge projectada que l'Ajuntament de Girona projecta a la ciutat com a organisme públic que gestiona la marca territorial. D'aquesta manera i a través de les pautes i els escrits que li vaig anar enviant i amb les seves confirmacions vaig poder desenvolupar la identitat corporativa.

Per qualsevol justificació, es poden mostrar els correus mantinguts amb la Cap del Departament de Comunicació de l'Ajuntament.

No s'exposen en aquest apartat per tal de respectar la llei de protecció de dades.

## 8.4 Model d'enquesta:

10/5/2018

I a tu, què et diu Girona?

### I a tu, què et diu Girona?

L'objectiu d'aquest formulari és conèixer la percepció de la imatge que ciutadans, residents esporàdics i turistes tenen sobre la ciutat de Girona

\* **Necessari**

#### 1. Ciutadà empadronat/Resident esporàdic/Turista? \*

Maqueu només un oval.

- Ciutadà empadronat/da *Passeu a la pregunta 2.*
- Resident esporàdic (estudiant, feina, etc) *Passeu a la pregunta 2.*
- Turista *Passeu a la pregunta 29.*

### Enquesta - Ciutadans i residents esporàdics

#### 2. Edat: \*

Maqueu només un oval.

- De 0 a 18 anys
- De 19 a 35 anys
- De 36 a 55 anys
- + de 55 anys

#### 3. Barri de residència \*

Maqueu només un oval.

- Centre: Barri Vell, Mercadal i Carme
- Eixample: Sant Narcís, Eixample Nord i Eixample Sud
- Est: Sant Daniel, Torre Gironella, Pedreres, Font de la Pólvora, Vila-roja i Gavarres
- Mas Xirgu: Mas Xirgu
- Montjuïc: Montjuïc
- Nord: Pedret, Pont Major, Muntanya de Campdorà i Pla de Campdorà
- Oest: Barri la Devesa-Güell, Sant Ponç, Fontajau, Taià, Germans Sàbat, Domeny Nord i Domeny Sud
- Santa Eugènia: Hortes, Santa Eugènia de Ter i Can Gibert del Pla
- Sud: Palau, l'Avellaneda, Montilivi i la Creueta
- No visc a Girona

#### 4. Indica el teu nivell de satisfacció amb la ciutat \*

Maqueu només un oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

#### 5. 3 adjectius que descriguin Girona \*

<https://docs.google.com/forms/d/1jsDsqfmAuOsdgKhJRDp4g8UuU3e62IWmhk38C1h6AMA/edit>

1/8

**6. En la seva opinió, quines són les 3 ciutats més importants de Catalunya? \***

Escriu-les per ordre d'importància

---

**7. Com veies la ciutat abans de ser-hi per primer cop? La segueixes veient igual?**

(Només per als residents esporàdics)

---

## **Puntua el següent llistat d'atributs respecte a Girona**

**8. Ecològica \***

Maqueu només un oval.

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**9. Tecnològica**

Maqueu només un oval.

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**10. Integradora \***

Maqueu només un oval.

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**11. Neta \***

Maqueu només un oval.

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**12. Innovadora \***

Maqueu només un oval.

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**13. Moderna \****Maqueu només un oval.*

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**14. Internacional \****Maqueu només un oval.*

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**15. Solidària \****Maqueu només un oval.*

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**16. Connectada \****(Parlem de transports)  
Maqueu només un oval.*

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**17. Cultural \****Maqueu només un oval.*

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**18. Massificada \****Maqueu només un oval.*

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**19. Turística \****Maqueu només un oval.*

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**20. Oberta***Maqueu només un oval.*

	1	2	3	4	5	
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**21. Què és el que més t'agrada de Girona?**

---

**22. I el què t'agrada menys? \***

---

**23. Quin és el color que creus que millor representa la ciutat***Maqueu només un oval.*

- Vermell
- Taronja
- Groc
- Verd
- Blau clar
- Blau fosc
- Violeta
- Rosa
- Marró
- Altres: \_\_\_\_\_

**24. Creus que Girona és atractiva pels turistes?***Maqueu només un oval.*

- Molt
- Una mica
- No ho sé
- No gaire
- Gens

**25. Creus que el turisme de Girona és sostenible?***Maqueu només un oval.*

- Sí
- No

**26. Et sents orgullós de ser Gironí/na o de viure part del teu dia a dia en aquesta ciutat?***Maqueu només un oval.*

- I tant
- Això no va amb mi

**27. Estas d'acord amb la frase "Girona emociona"***Maqueu només un oval.*

- Sí  
 No

**28. Quin és l'element més identificatiu de la ciutat?**

---

*Deixeu d'emplenar el formulari.***Part - Turistes****29. Age \****Maqueu només un oval.*

- De 0 a 18 anys  
 De 19 a 35 anys  
 De 36 a 55 anys  
 + de 55 anys

**30. Home country**

---

**31. Rate from 1 to 10 as you liked the City***Maqueu només un oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	More

**32. 3 adjectives to describe the city**

---

**33. In your next vacation, where would you travel before, in Girona or in Barcelona?***Maqueu només un oval.*

- Girona  
 Barcelona

**34. What idea did you have of Girona before coming?**

---

**35. What idea do you have in Girona once you are here?**

---

**36. Would you recommend visiting the city to a friend / family?***Maqueu només un oval.* Yes No**Rate the following list of attributes with respect to Girona****37. Ecological \****Maqueu només un oval.*

1 2 3 4 5

Less      More

**38. Technological***Maqueu només un oval.*

1 2 3 4 5

Less      More

**39. Integrator \****Maqueu només un oval.*

1 2 3 4 5

Less      More

**40. Clean \****Maqueu només un oval.*

1 2 3 4 5

Less      More

**41. Innovative \****Maqueu només un oval.*

1 2 3 4 5

Less      More

**42. Modern \****Maqueu només un oval.*

1 2 3 4 5

Less      More

**43. International \****Maqueu només un oval.*

1	2	3	4	5		
Less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	More

**44. Solidarity \****Maqueu només un oval.*

1	2	3	4	5		
Less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	More

**45. Connected \****(We talk about transportation)**Maqueu només un oval.*

1	2	3	4	5		
Less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	More

**46. Cultural \****Maqueu només un oval.*

1	2	3	4	5		
Less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	More

**47. Overcrowded \****Maqueu només un oval.*

1	2	3	4	5		
Less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	More

**48. Tourist \****Maqueu només un oval.*

1	2	3	4	5		
Poc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Molt

**49. Friendly \****Maqueu només un oval.*

1	2	3	4	5		
Less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	More

**50. What do you like most about Girona? \***


---



51. **And what do you like the least?**

---

52. **What color do you think the city best represents?**

*Maqueu només un oval.*

- Red
- Orange
- Yellow
- Green
- Blue
- Dark Blue
- Violet
- Pink

53. **You agree in the phrase "Girona excites"**

*Maqueu només un oval.*

- Yes
- No

54. **What is the most identifying element of the city?**

---

---

Tecnologia de  
 Google Forms