

# DESESTACIONALITZANT TOSSA DE MAR

ANÀLISI DEL SEU CITY BRANDING

---

AUTORA: BERTA CALM ESTEBA  
TUTORA: M.ROSA COLLELL RIERA  
PUBLICITAT I RELACIONS PÚBLIQUES  
MAIG 2021







## Resum

El *City Branding* s'ha instaurat com a un element clau en molts ajuntaments i per a polítics i funcionaris s'ha convertit en una peça imprescindible per al desenvolupament de les seves localitats. Tot i que molts autors se centren en parlar sobre el *City Branding* en sí, l'objectiu del document és fer una proposta d'implementació del mateix per a Tossa de Mar, poble de la Costa Brava. El treball, en primer lloc presenta una conceptualització molt breu dels conceptes d'identitat de ciutat i *branding* amb un èmfasi en *small city branding*. En segon lloc, fa una anàlisi de la situació externa i interna de la imatge de Tossa. I, finalment, fa una proposta d'accions de *Place Branding* per a combatre l'estacionalitat del poble costaner de Tossa de Mar. Així, la marca urbana requereix de la combinació d'un bon *branding* juntament amb la intel·ligència d'operar en un entorn públic.

## Paraules clau

"*Place branding*", "*City Branding*", "marca-poble", "imatge", "identitat", "pla de comunicació", "destinació", "Tossa de Mar".

## Abstract

City Branding has become a key element in many town halls and has become an indispensable piece for politicians and civil servants in the development of their localities. Although many authors focus on the City Branding itself, the aim of the document is to make a proposal for its implementation for Tossa de Mar, a village on the Costa Brava. The paper first presents a very brief conceptualization of the concepts of city identity and branding with an emphasis on small city branding. Secondly, it makes an analysis of the external and internal situation of the image of Tossa. And finally, it proposes Place Branding actions to combat the seasonality of the coastal village of Tossa de Mar. So, urban branding requires the combination of good branding along with the intelligence to operate in a public environment.

## Key words

"Place branding", "City Branding", "village-brand", "image", "identity", "communication plan", "destination", "Tossa de Mar".

## Agraïments

En l'àmbit personal, m'agradaria agrair la força d'entrega, de proximitat i de professionalitat de la meva tutora la M. Rosa Collell.

A en Jordi de San Eugenio Vela, pel seu temps i vocació en el tema i pels seus consells a l'hora d'encarar aquest treball de fi de grau.

A l'ajuntament de Tossa per mostrar-me la seva visió sobre l'estacionalitat dels pobles de la costa i per voler canviar-ho mitjançant el City Branding.

A la Lola Moncusí, no només per la cedió dels seus logotips sinó també per la xerrada compartida sobre el preciós poble de Tossa de Mar i l'estima que li té.

A tots i cada un dels ciutadans que han format part de les enquestes, o que han volgut participar en el projecte amb les seves idees i valors.

A la meva mare, que m'ha donat suport des del primer moment i és també una tossenca més que ha fet créixer aquest treball.

Al mateix poble de Tossa de Mar, que és la perla de la Costa Brava.



# Índex

<b>1. Introducció</b>	<b>5</b>
<b>2. Especificacions</b>	<b>7</b>
<b>3. Estat de la qüestió</b>	<b>8</b>
3.1. Introducció dels antecedents	8
3.2. Introducció al concepte del Place Branding.	8
3.3. Diferenciació i introducció als conceptes City Branding, Destination Branding o Small City Branding.	9
3.3.1. City branding	9
3.3.2. Destination branding	9
3.3.3. Small City branding	9
3.4. Turisme, Hospitality, Organització d'esdeveniments	10
3.5. Anàlisi de la situació	10
3.5.1. Situació interna	11
3.5.2. Situació externa	11
3.6. Models estratègics i de creació de Place Branding	12
3.6.1. City Image Communications	12
3.6.2. Strategic Place Brand Management	12
3.6.3. City Brand Management	12
3.7. Marca de lloc i parts implicades	13
3.8. Eines a utilitzar a partir dels casos d'estudi.	13
<b>4. Metodologia</b>	<b>14</b>
<b>5. Resultats</b>	<b>15</b>
5.1. Bases del pla estratègic de Place Branding per a Tossa de Mar	15
5.1.1. Definició dels públics (intern i extern).	15
5.1.2. Definició de la identitat	17
5.1.3. Definició del posicionament	17
5.2. Pla de comunicació	18
5.2.1. Pla de comunicació per al públic intern	19
5.2.2. Pla de comunicació per al públic extern	19
5.3. Definició de la identitat visual	21
5.3.1. Eslògan i logotip	22
<b>6. Conclusions</b>	<b>23</b>
<b>7. Bibliografia</b>	<b>25</b>

## Taula de figures

<b>Figura 0.</b> “Portada”. Font: pexels.com, Jack Redgate.	Portada
<b>Figura 1.</b> “Públics de Tossa de Mar”. El·laboració pròpia.	16
<b>Figura 2.</b> “Visió compartida”. El·laboració pròpia.	16
<b>Figura 3.</b> “Identitat de Tossa de Mar”. El·laboració pròpia.	17
<b>Figura 4.</b> “Valor afegit”. El·laboració pròpia.	18
<b>Figura 5.</b> “Pla de comunicació”. El·laboració pròpia.	18
<b>Figura 6.</b> “Calendari anual d’esdeveniments per l’any 2022”. El·laboració pròpia.	20
<b>Figura 7.</b> “Proposta 1 per a la campanya de Tossa de Mar. “ Font: Moncusí, M. D. (2020). Blaudeblaus [Logotip].	22
<b>Figura 8.</b> “Proposta 2 per a la campanya de Tossa de Mar”. Font: Moncusí, M. D. (2021). Tossa 365 [Logotip].	23



# 1. Introducció

Ens trobem en un context on les marques han canviat i s'han convertit en històries que emocionen, enamoren i connecten. Una destinació (entesa com a poble, ciutat, país...) també és una marca, que consta d'una ànima atractiva i intel·ligent.

Els llocs estan connectats amb la gent, els influeixen, però **la gent també influeix els llocs**. Fins i tot la connexió que algú té amb el lloc n'afecta la seva percepció. Un poblet tranquil de la Costa Brava pot ser el lloc de descans per a moltes parelles, mentre que el mateix poblet sense cap mena d'encant pot suposar una pèrdua de temps valuós per als visitants.

Fa temps que **les experiències** també han passat a formar part dels "productes", aquesta necessitat de convertir en producte allò intangible sorgeix de simplificar i de fer més fàcil la comunicació de les percepcions i les experiències (Stinga, 2019). Tossa de Mar s'ha de convertir en un objecte de desig per als turistes al llarg de l'any. Tot i que hi ha diferents opinions entre els experts, el Branding es basa en la narrativa, en el concepte i en el missatge. Per això cal crear una història al darrere de Tossa de Mar que conquisti el visitant.

Aquest projecte tindrà com a objectiu ubicar el **Place Branding com a estratègia de gestió de marca d'un lloc** i estudiar la seva eficàcia en l'aplicació del cas d'estudi Tossa de Mar. Mitjançant l'anàlisi dels models d'Anholt, Govers, Kavartzis, entre d'altres, aquest treball proposa un model holístic relacionant tots els elements necessaris per a generar una estratègia de branding per al poble de Tossa de Mar.

El primer pas per a dur a terme aquesta recerca ha de ser entendre el poble com a tal, el Place Branding ha mostrat durant la seva experiència que no es pot tirar res endavant sense **conèixer la seva substància**. Seria com intentar vendre un perfum sense conèixer-ne la seva olor. És impensable.

El següent pas és intentar desxifrar qui són els "key leaders", s'intentarà entendre i definir quin és el posicionament d'aquests, quins són els valors compartits, a qui s'intenta atraure, on es veu la població tossenca d'aquí a 5 anys, en definitiva quin és **l'ADN del poble**.

Un cop entès tot això, caldrà veure quines gestions es poden dur a terme dins les possibilitats de l'entorn per millorar aquestes relacions. Com aconseguir que un poble d'aproximadament 6.000 habitants no perdi la seva essència i igualment **posicionar la seva marca** de manera efectiva dins del sector turístic és el gran què d'aquest treball.

El principal propòsit del treball, explicat al principi, és fer una **proposta de millora per a la situació turística de Tossa de Mar**. A partir de l'estudi dels anàlisis existents de Place Branding es buscarà desenvolupar una estratègia d'implantació per a Tossa de Mar per a maximitzar el potencial del poble.

A continuació s'enumeren una sèrie d'**objectius** específics que guiaran el treball fins al final:

1. Definir el concepte Place Branding a partir de la revisió de la literatura dels autors més influents i especialitzats en l'àrea.
  - a. Senyalar la diferència entre els conceptes de City Branding, Destination Branding o Small City Branding, entre d'altres.

2. Determinar la importància que tenen i quin paper juguen aquelles parts implicades (directa o indirectament) en la creació de valor d'una ciutat o país.
3. Identificar la gran repercussió econòmica i social que pot generar una bona gestió de lloc.
4. Plantejar un model estratègic específic que reculli tots els elements que conformen el lloc i consolidar així la marca Tossa 365.

Tot això amb la finalitat de:

- Objectiu de caràcter extern: incrementar l'arribada de turistes en el període establert entre els mesos de temporada baixa.
- Objectiu de caràcter intern: crear una idea consolidada de marca per a que tots els *stakeholders* vagin a una.

El tema d'aquest treball és important perquè no només explica quines són les **deficiències de Tossa** sinó que molt probablement aquestes es puguin assemblar a altres municipis, i per tant la proposta o propostes de millora d'aquest TFG sigui **aplicable a altres comunitats** que enfronten dificultats de característiques semblants.

El concepte de Place Branding presenta una gran rellevància pel que fa el sector econòmic de la destinació en qüestió. És per això que darrere d'aquest treball hi ha l'esperança de poder ensenyar a les parts implicades (autoritats i entitats) la **rellevància econòmica i de gran impacte social** que pot generar una bona gestió del lloc.

Un dels resultats que es pretén obtenir a través de la realització d'aquesta investigació és un "llibre d'eines" o "**manual d'estil**". Aquest, vol permetre la comunicació de la marca *Tossa 365* a partir d'un mateix criteri i d'una mateixa visió per a compartir els valors que s'hauran d'associar en el poble.

Les condicions pandèmiques excepcionals en les que hom es troba a dia d'avui (COVID-19) presenten unes **característiques agreugants**. A més a més Tossa és un poble que viu més del turisme en la seva plenitud. Si no s'hi fa res al respecte, aquest poble de la Selva quedarà "mort" més aviat del que s'espera i, ni l'economia, ni la població suportarà viure (o sobreviure) únicament de cinc o sis mesos a l'any.

Tal hi com moltes persones així ho han fet valdre a les entrevistes i enquestes realitzades al llarg d'aquest treball, **Tossa és vida**. Si la vida no s'atura mai, Tossa tampoc ho ha de fer.



## 2. Especificacions

- **Problema o oportunitat:** Tossa queda desestacionalitzada durant els mesos de temporada baixa.
- **Target:** homes i dones d'edat adulta (20 fins 80 anys) que treballen entre setmana però tenen disponibilitat a partir de divendres (es pot veure en detall a l'apartat d'annexes 0).
- **Promesa al consumidor:** tranquil·litat i calma els caps de setmana a Tossa de Mar to l'any.
- **Benefici del producte:** surt de la rutina i escapa't un cap de setmana al entorn idíllic de la costa brava, un poblet entre mar i muntanyes que t' enamorarà.
- **Objectiu de la comunicació:** augmentar el nombre de gent que ve durant els mesos de temporada baixa canviar la percepció de la gent respecte el posicionament de Tossa de Mar a l'hivern.
- **Mandatories (exigencias legales):**
  - tenir en compte les relacions amb stakeholders interns de la població conjuntament amb l'ajuntament
  - tenir en compte el tarannà tossenc
- **Alguna aportació:** segons l'entrevista feta a l'oficina de turisme de Tossa de Mar (2021), els *stakeholders* no estan interessats en compartir dades o informació privada.

## 3. Estat de la qüestió

### 3.1. Introducció dels antecedents

En aquest apartat s'analitza quins estudis hi ha desenvolupats en els darrers anys sobre el que generalment és conegut com a *Place Branding* i tot el relacionat. El terme **Place Branding**, pot fer referència a països, regions, ciutats, nacions o destinacions. Tot i això la repercussió del caràcter polisil·làbic de la paraula comporta que per a aquest cas d'estudi s'estudii únicament el seu significat més proper al terme poble<sup>1</sup>.

Alguns dels autors que es poden destacar que hagin parlat sobre aquests temes són: **S. Anholt i M. Kavaratzis**, entre d'altres. La majoria dels seus estudis expliquen que el *Place Branding* consisteix en quelcom més que simplement una eina o acció de màrqueting. Va molt més enllà dels esforços polítics per a voler millorar l'economia del lloc.

Tot i que hi ha diferents opinions, alguns dels experts en *Place Branding* defensen que *Branding* és un terme general que engloba diferents aspectes entre ells el màrqueting, i no al revés. Aquest fil és el que seguirà per a la contextualització del treball.

### 3.2. Introducció al concepte del *Place Branding*.

El *Place Branding* és el **procés de gestionar** (no de crear, ni modificar, ni d'identificar) **la imatge o la reputació d'un lloc**. Anholt (2009) afirma:

Els llocs són exactament el contrari (que les marques) i aquest és un dels principals motius pels quals la pràctica de la marca comercial no s'aplica de cap manera directa a la seva gestió o promoció: el bon sentit suggereix i la investigació tendeix a confirmar que la riquesa i la complexitat són atributs valuosos de la imatge de qualsevol país, ciutat o regió. (Anholt, 2009, 1-2)

Segons Morgan (2011) en el mercat globalitzat actual, és imprescindible que les destinacions competitives representin quelcom i que destaquin entre la multitud. Aquesta és una afirmació que comparteixen molts autors, com per exemple Anholt (2009). Aquest argumenta que en el mercat, i reitera que està globalitzat, els llocs competeixen per a les transaccions comercials, polítiques, socials i culturals del món per poder obtenir els millors productes, serveis, esdeveniments, idees, visitants, talent o inversió.

El fet és que, amb les marques, cal tenir en compte la **percepció**. La percepció és molt diferent de la realitat o fins i tot de la veritat. És la forma en què la gent veu les coses en funció de la seva informació i influències disponibles.

El *Place Branding* és doncs un topònim genèric per parlar de la relació que existeix entre les marques i els llocs (de San Eugenio Vela, 2021).

---

<sup>1</sup> \*Poble: DIEC, entrada 2: Població petita, especialment que no és ciutat ni vila



### 3.3. Diferenciació i introducció als conceptes *City Branding*, *Destination Branding* o *Small City Branding*.

En aquest apartat s'exposen altres conceptes, que són afins al concepte de *Place Branding* per entendre'n els seus respectius significats i no confondre'ls.

#### 3.3.1. *City branding*

Segons The Place Brand Observer (2021), plataforma que ajuda a desxifrar les identitats de les ciutats, regions o països i que serveix com a punt de connexió entre inversors, el *City Branding* té dos tipus d'utilitats. La primera és **millorar la imatge externa** i per tant atraure visitants inversors i emprenedors; i la segona és (en conseqüència) **millorar la imatge interna** creant així cohesió i coherència amb la marca ciutat de cara al ciutadà.

Ja no es tracta únicament de vendre un producte, el *branding* permet deixar veure necessitats que el marketing no. Queda clar doncs que ja no és simplement informar de quines característiques disposa la destinació turística sinó de **com comunicar-ho**, i d'enamorar a la gent. El *City Branding* rau en el fundament de la imatge i els aspectes més sociològics de les destinacions.

El *City Branding* és doncs l'acció específica que es du a terme a través del procés de crear i construir una marca, en aquest cas sobre un espai urbà metropolitana. (de San Eugenio Vela, 2021)

#### 3.3.2. *Destination branding*

Una de les decisions més importants que presenta el *Destination Branding* és intentar definir **què s'està intentant realment oferir a les persones**. Què ofereixen ells en comptes d'altres llocs o destinacions. Tot això al final es recull en una única qüestió: definir un apropiat posicionament. Es tracta de trobar un petit espai en la ment de la gent, on poden situar la destinació en concret en una posició avantatjada en respecte a d'altres. Així s'argumenta en el llibre sobre el Branding d'Stockholm (Stubbs, 2012) on es parla d'una mena de caixa petita sobre la destinació en concret i que ha de quedar ubicada en la ment de la gent.

Hi ha autors que en un inici, van considerar el concepte de *Destination Branding* sinònim al de *Place Branding*, però van rebre nombroses crítiques (Anholt, 2007). Aquestes eren degudes a que el *Destination Branding* únicament estava orientat per atreure turistes i incrementar el turisme en determinats llocs mentre que el *Place Branding* assenyalava que un lloc és molt més que exclusivament turisme; s'hi poden incloure nacions, regions parcs d'atraccions, ciutats, esdeveniments, entre d'altres (Kasapi & Cela, 2017)

#### 3.3.3. *Small City branding*

El *Small City Branding* té més en compte la comunitat que no pas els "outsiders", és una col·lecció d'associacions i pensaments vistos des de la perspectiva dels ciutadans. La marca en el *Small City branding* ha d'apostar per la **promesa de ser distintius en valors a través de la comunitat**, quelcom que permeti diferenciar-se dins del col·lectiu.

Es tracta de revelar qui realment ets (la ciutat petita), on vols arribar, i què diferencia la teva comunitat a partir de missatges claus amb consistència. Són coses que realment es poden aconseguir amb un pressupost baix, que és una de les grans diferenciacions del *City*

*Branding* general; sempre i quan s'optimitzi tots els recursos i les comunicacions que tenen un paper important en l'evolució del projecte. (Baker et al., n.d.,)

Mentre la comunitat i els líders cívics pot ser que debateixin sobre el *branding* i el marketing, la seva ciutat, i aquells que activament valoran la seva imatge aviat reconeixeran que crear i gestionant una atractiva identitat de marca no és una opció per la comunitat sinó que és essencial. (Baker et al., n.d.,) Aquests són doncs els problemes bàsics i els passos essencials que es necessiten per definir i tirar endavant una marca comunitària convincent.

Dia rere dia es veu com s'està imposant molt el *branding* rural o agrari. El cert és que la Covid-19 ha fet que la gent passi més temps als seus pobles i això ha comportat que es descobreixin molts d'espais que abans no es coneixien o eren gairebé inòspits. En conseqüència s'estan desplegant estratègies de *branding* dirigides a aquestes visions més particularitzades per tal de **redescobrir aquests espais rurals**.

És convenient doncs fer totes aquestes distincions degut a que la terminologia pot portar a confusions.

### 3.4. Turisme, *Hospitality*, Organització d'esdeveniments

El **turisme** és segons la World Tourism Organization (UNWTO, 2021) totes les activitats de persones que viatgen i s'allotgen en llocs fora del seu entorn habitual durant més d'un dia però no més d'un any consecutiu amb finalitats d'oci, negocis o altres.

L'**hospitalitat** segons (Harrison et al., 2005, 23) consisteix principalment en empreses que ofereixen allotjament, menjar i beguda o alguna combinació d'aquestes activitats.

L'**organització** d'esdeveniments te 5 rols segons (Getz, 2012)

- atraure turistes
- crear imatges positives per a la destinació i ajudar a marcar-la
- contribuir a fer màrqueting fent que les ciutats siguin més habitables i atractives per als inversors
- animar a que ciutats, complexos turístics, parcs, espais urbans i espais es facin més atractius
- actuar com a catalitzadors per a la renovació urbana, el desenvolupament d'infraestructures, el voluntarisme i la millora de la capacitat de comercialització.

Per tant tots tres són aspectes a tenir en compte a l'hora de construir una estratègia de *branding* per a la imatge de marca d'un lloc.

### 3.5. Anàlisi de la situació

L'eina d'estudi DAFO permet analitzar les característiques internes i externes d'una empresa, institució, projecte o persona, però també d'un lloc. És clau entendre com són i

es fan les coses per crear un pla estratègic potent envers les possibles dificultats que puguin sortir durant el procés.

A partir de l'anàlisi estratègic es pot fer la selecció estratègica "agafant la informació important recollida de l'etapa DAFO i utilitzant-la per fer una selecció estratègica intel·ligent i informada o l'elecció de les línies d'actuació més adequades per al futur." (Evans, 2015, 4)

### 3.5.1. Situació interna

Permet conèixer les competències, recursos, pla de comunicació dels stakeholders interns i entendre la importància dels mateixos, posicionament de la destinació turística. Segons Evans (2015) s'ha de veure quins recursos i competències existeixen per tal de poder preparar el pla estratègic (de caràcter humà, financer, físic, operacional, intangible...) però també estudiar quins recursos gratuïts tenim (aire, terra, mar, clima, cultura...).

Permet entendre quin és el **valor afegit** del que s'està estudiant. D'una banda existeixen les activitats primàries que poden aportar valor de manera directa, i de l'altra les secundàries que poden suportar a les primàries.

Scott et al., (2000, 211) explica que el posicionament d'una destinació turística es diferencia de les organitzacions pel fet que els supòsits d'un lideratge sòlid i clar poden mancar i en canvi se centra en les decisions dirigides a objectius a les quals s'adhereixin tots els participants. Això es deu al fet que les destinacions poden ser vistes com a conglomerats d'atraccions, operadors i agències que tenen objectius individuals.

### 3.5.2. Situació externa

L'anàlisi del macroentorn s'ocupa principalment de proporcionar informació sobre el futur que afronta una organització, però també és aplicable a una destinació. Porter (1990, 281) desenvolupa les seves idees relatives a la competència i les relaciona amb els països i regions intentant explicar per què algunes nacions són més competitives que altres i algunes regions dels països són també més competitives que altres.

Pel que fa a l'anàlisi de la situació externa Evans (2015, 247) exposa diferents estratègies de com dur-lo a terme. La complexitat de l'entorn exterior es simplifica dividint-lo en social, tecnològic, econòmic, ambiental i polític. El procés de l'anàlisi macroambiental ha de ser continu per fer front al ritme del canvi.

Per la investigació d'aquest treball algunes de les tècniques més aplicables són les **influències demogràfiques**. L'anàlisi de l'entorn social s'ocupa de comprendre els impactes potencials de la societat i canvis socials en una empresa, la seva indústria i mercats.

Evans (2015) mostra que per a l'anàlisi de l'entorn social requereix tenir en compte:

- cultura social (valors, actituds i creences): l'impacte sobre la demanda de productes i serveis, actituds al treball, estalvi i inversió, ecologia, ètica, etc .;
- demografia: l'impacte de la mida i l'estructura de la població sobre la força de treball i els patrons de demanda;
- estructura social: l'impacte de les actituds envers el treball i els productes i serveis.

(p. 247)

### 3.6. Models estratègics i de creació de *Place Branding*

Molts autors internacionals especialitzats en l'estudi de llocs, han elaborat al llarg de les seves carreres models de direcció i estratègia per a analitzar els aspectes claus i poder diferenciar així la identitat d'un lloc i determinar l'efectivitat de la tècnica .

Aquest apartat es compon del resum de la base teòrica de tres dels models més reconeguts arreu del món que servirà per a l'apartat d'aplicació d'aquest treball. Els models existents **adopten diferents perspectives sobre el procés de marca**, respectivament, la gestió de relacions, les comunicacions i la planificació estratègica; cap d'aquests models és exhaustiu i tampoc no és àmpliament adoptat ni provat.

#### 3.6.1. *City Image Communications*

En aquest article, Kavartzis (2004) suggereix el *City Branding* com la forma adequada de descriure i implementar el Place Marketing<sup>2</sup>. L'aplicació de màrqueting de la ciutat depèn en gran mesura de la construcció, la comunicació i la gestió de la imatge de la ciutat, ja que s'accepta que les trobades amb la ciutat tenen lloc a través de percepcions i imatges. Per tant, l'objecte del màrqueting de la ciutat és la **imatge de la ciutat**, que al seu torn és el punt de partida per desenvolupar la marca de la ciutat.

El marc d'estudi de Kavartzis se centra en l'ús de la marca de la ciutat i els seus efectes potencials sobre els residents de la ciutat i la manera com els residents s'associen i experimenten la seva ciutat. Es basa en una combinació de mesures de màrqueting de la ciutat i els components dels gestors de marques de la ciutat.

#### 3.6.2. *Strategic Place Brand Management*

Aquest article de Hanna & Rowley (2011) desenvolupa un model conceptual a diversos nivells de gestió de marques de llocs estratègics dissenyat per ajudar els gestors a adoptar un **enfocament holístic** per a la seva gestió.

El model identifica els següents components d'atenció i activitat: avaluació de marca de lloc, relacions d'infraestructura de marca i la participació dels grups d'interès, articulació de marca de lloc, i comunicacions de marca. Aquest model es centra en les influències, la identitat de la marca i l'arquitectura, que influeixen en l'experiència de la marca.

#### 3.6.3. *City Brand Management*

Aquest article de Gaggiotti et al. (2008) explora el concepte de marca urbana i la seva aplicació a l'entorn de Kazakhstan. A diferència dels altres models, aquest té tota l'atenció posada en el **creixement econòmic de la ciutat** sobre la qual es projecta, fixant l'estratègia a llarg termini.

Els autors suggereixen un model, *City Brand Management* (CBM), que pot servir de marc per construir una marca de ciutat i per identificar la direcció estratègica i les tasques per construir una marca.

---

<sup>2</sup> El *Place Marketing* consisteix a assegurar-se que el missatge de marca i la història d'una zona es transmeten de manera estratègica i metòdica al públic adequat a través dels canals adequats (Psarros, 2015).



### 3.7. Marca de lloc i parts implicades

Segons The Place Brand Observer (2021) la marca de lloc se centra en qui i què crea un lloc. La marca de lloc es dur a terme en espais que requereixen de decisions estratègiques, inversió o col·laboració, entre d'altres dels interessats. Permet també desenvolupar una **identitat de marca de lloc** completa i precisa amb la finalitat d'intentar construir una reputació (això és un procés a llarg termini) orientat cap al subministrament i enfocada cap a l'interior, és a dir, cap als ciutadans i totes les altres parts implicades.

Però, qui participa en les decisions? TPBO (2021) justifica que els propis habitants de les ciutats són part del *Branding*, ho vulguin o no. Sense un projecte comú és molt difícil que una única estratègia d'aplicació visual faci tot el treball. Una bona estratègia de marca no només fomenta el **compromís** amb el món exterior, sinó també entre els grups d'interès i el públic intern, així ho pensa Govers (2013), qui afegeix:

Hauria de basar-se en un sentiment de pertinença i un propòsit compartit i, per tant, generar el tipus de compromís desitjat i impossible d'imitar en un altre lloc. En aconseguir-ho, els grups d'interès interns haurien d'estar motivats per unir-se al joc i no haver de ser forçats. (Govers, 2013, 74)

### 3.8. Eines a utilitzar a partir dels casos d'estudi.

La metodologia aplicada en aquest apartat es basa en analitzar diferents ciutats que han aplicat *Place Branding* o autors que proposen eines per a fer-ho i que semblen ser útils per a l'aplicació d'aquest treball.

El primer cas d'estudi és d'Oslo, i és important perquè explica com un manual d'estil de la marca d'Oslo dona suport al *Branding* de la ciutat de la capital noruega. Segons The Place Brand Observer es tracta d'un dels exemples més innovadors de *City Branding* dels darrers anys, "l'enfocament de marca de ciutat d'Oslo ens va cridar l'atenció amb la seva caixa d'eines de marca" (TPBO, 2018).

Es tracta d'una solució molt innovadora i creativa, la caixa d'eines proposa una mena de conjunt de directrius i llistes de comprovació per ajudar les empreses locals a desenvolupar les seves pròpies històries, tot mantenint un missatge global coherent. Amb un únic objectiu empènyer a tothom cap a la mateixa direcció i crear una marca internacional d'Oslo.

El segon cas d'estudi prové del llibre *Wish You Were Here Book* (Stubbs, 2012, 192) on es donen altres tipus d'eines per a tal de promoure el *City Branding*. Algunes de les més importants per a l'aplicació d'aquest treball són les següents:

- la importància de l'**arquitectura**: és un aspecte fonamental del caràcter de la destinació.
- la importància del **cinema** i la **televisió**: aquests elements poden tenir un impacte molt gran en com la destinació actua en termes d'activitats de màrqueting.
- la importància dels **esdeveniments esportius i culturals**: són factors de succés assegurat en el programa de màrqueting d'una destinació.

També s'ha estudiat l'article de TPBO (2018) sobre *Place Branding Case Study: Developing a Brand Strategy for London Bridge, UK*, que analitza l'estratègia a seguir pas per a pas.

## 4. Metodologia

Per a l'assoliment dels objectius marcats es seguirà un enfoc de **caràcter deductiu** ja que es farà una revisió bibliogràfica per a tal d'aplicar-la a situacions reals.

Així doncs, la investigació en qüestió pretén realitzar una revisió de la **bibliografia científica** escrita fins al moment, sobre *City Branding* per tal de fer agrupatge d'aquelles conclusions i recomanacions extretes dels anàlisis previs.

La naturalesa de la investigació, serà **acumulativa**, ja que es construirà sobre el coneixement ja aportat, i per tant també contrastat. A aquest efecte s'ha fet ús de les **plataformes** Google Scholar, Research Gate o Journals Sagepub, entre d'altres.

La disponibilitat i l'accés a **revistes científiques** com per exemple, *Place Branding and Public Diplomacy*, algun article de diari com el *Journal of Marketing Management* dels grans llibres de referència han permès que la revisió de la literatura abastés el major nombre d'autors possible. També ha estat important l'estudi de **casos previs** de *City Branding* en l'aplicació a diferents ciutats per tal de veure quines eines i mètodes existeixen per a la proposta d'estratègia d'aquest treball.

Les **paraules clau** més utilitzades en les bases de dades digitals han estat: "*Place branding*", "*City Branding*", "marca-poble", "imatge", "identitat", "pla de comunicació", "destinació", "Tossa de Mar".

El treball consta d'una segona part. Aquesta desenvolupa un enfoc més en profunditat a partir de **pràctiques quantitatives** com l'enquesta realitzada a una mostra de 112 persones a través d'enviaments aleatoris mitjançant la plataforma whatsapp i el boca-boca. I també a partir de **pràctiques qualitatives**, com les entrevistes en profunditat. Aquestes entrevistes han estat a: Jordi de San Eugenio Vela, expert en *City Branding*; a l'ajuntament de Tossa de Mar (departament de màrqueting i turisme); a diferents ciutadans de Tossa per tal d'entendre el punt de vista interior del poble i també com a parts implicades en la gestió del poble (*stakeholders*).

Aquestes entrevistes en profunditat dels *stakeholders* són el cor del *Place Branding*. Per tal de poder respondre-les bé cal una sèrie de preguntes de caràcter estratègic, enfocades al client i al futur. Això és així per tal de revelar la marca de maneres que generi sentiments positius, respecte i lleialtat.

Després de l'anàlisi dels casos d'estudi, de les dades obtingudes a partir de la part quantitativa i qualitativa i de la revisió bibliogràfica, es durà a terme el següent: una proposta d'eines per a la realització d'una estratègia de *branding* per la marca de Tossa 365, en l'apartat de **resultats**.

## 5. Resultats

En aquest apartat es presenten les **solucions** del projecte que han de donar resposta a les especificacions i/o requeriments del peticionari, així com les tècniques i mètodes aplicats i els productes resultants. Aquest projecte i pla de comunicació s'ha fet en l'imaginari post pandèmic tenint en compte que no hi ha restriccions o que aquestes són mínimes.

A continuació s'analitzen les dades obtingudes a partir de la metodologia emprada (a les quals es fa referència en els annexes 2, 3, 4 i 5) per tal de fer la corresponent proposta d'acció. Aquesta consta bàsicament de **dues línies d'actuació**. D'una banda una estratègia per als públics interns de Tossa de Mar i d'altra banda una estratègia per als públics externs (ambdós públics seran definits en el següent apartat).

A aquest **públic intern** se li ha donar les eines, trucs, consells per tal que procurin fer més atractiu el poble per poder donar un servei al llarg de l'any. I al **públic extern** se li facilita la informació necessària i els motius perquè entenguin que poden fer un turisme de tot l'any a Tossa de Mar.

Es presenten a continuació les **bases del pla estratègic de *Place Branding*** (1) juntament amb la **proposta d'acció pel pla de comunicació** (2).

### 5.1. Bases del pla estratègic de *Place Branding* per a Tossa de Mar

El pla estratègic de comunicació de *Place Branding* que es proposa a continuació pretén aconseguir desestacionalitzar el Turisme de Tossa de Mar. Ha de ser una eina de doble fil ja que tractarà tant la part externa com la interna de les característiques de Tossa de Mar. És a dir, d'una banda, tindrà en compte la situació interna per valorar quins són els **problemes** a corregir i, de l'altra, quins **recursos** existeixen per oferir un servei als turistes.

Vist que existeix una manca en la situació actual comunicativa de Tossa de Mar, aquest pla facilitarà als públics interns l'organització de les tasques. I ajudarà a que totes elles estiguin harmonitzades d'una manera coherent i enfocades cap a uns objectius concrets. Aquest pla es planteja en una **linea temporal d'acció de 5 anys**. Els apartats d'aquest pla són els que es veuen a continuació.

#### 5.1.1. Definició dels públics (intern i extern).

El primer d'aquests quatre apartats té com a objectiu poder mostrar de manera clara la proposta orientada i fer una bona definició dels seus públics. Dit això, cal remarcar la importància del caràcter integrador del *Place Branding*, que no es vol deixar a ningú pel camí. Ha de ser una col·laboració entre el sector privat de Tossa i el sector públic així com dels seus públics interns i externs.

Els **públics interns** són aquells que es veuen directament afectats per les decisions. El poble no es compona únicament per empreses. Tot el contrari, les grans decisions són preses per les autoritats i l'ajuntament, el qual, en principi és qui té un interès en gestionar de manera favorable els recursos. Tota comunicació amb aquests ha de ser clara i de cares a llarg termini, és indispensable mantenir les bones relacions. Aquesta seria doncs la comunitat local.

D'altra banda s'ha de tenir en compte també que totes les propostes que es duguin a terme han d'estar orientades al **públic extern**: la comunitat no local. Aquest públic és entès com totes aquelles persones interessades a dia d'avui o a aquelles potencialment interessades. Aquest grup, doncs, no es veu directament afectat o influenciat per la presa de decisions diària. Una mostra de qui formaria part de cada públic a Tossa de Mar seria la següent:



Figura 1. "Públics de Tossa de Mar". El·laboració pròpia.

Cal remarcar doncs que l'apartat *turistes* s'ha definit com el públic de la campanya Tossa 365 i que aquest target group o segment de mercat es pot veure en detall analitzat a l'apartat d'annexes 0.

S'ha de construir una **aliança** forta entre el govern local, en aquest cas l'ajuntament, les indústries, en aquest cas els comerços i sector primari, i els propis habitants de Tossa. És una de les parts més complicades del *City Branding*. La clau del succés és una visió compartida.



Figura 2. "Visió compartida". El·laboració pròpia.



### 5.1.2. Definició de la identitat

El segon punt vol permetre definir la identitat competitiva del poble de Tossa de Mar, que ha de servir per influir en la imatge percebuda pels mercats rellevants. En aquest apartat, entra en joc el procés que prenen els **grups d'interès** per desenvolupar i comunicar no només una identitat sinó també una personalitat diferent a la resta de destinacions competidores.

És aquí on s'ha de d'identificar els **actius més forts** i construir l'storytelling de Tossa de Mar. És molt important desenvolupar una identitat de marca de lloc completa alhora que coherent amb la filosofia dissenyada per a que els públics la puguin entendre.

Aquesta identitat s'ha creat a partir de les entrevistes en profunditat als ciutadans i empresaris de Tossa de Mar, així com de l'enquesta realitzada a parts no implicades del poble. Agafant aquestes bases s'ha creat la següent proposta d'identitat per a al poble gironí:

**GASTRONOMIA ESPORT**  
**PATRIMONI CULTURAL**  
**MUNTANYA VILA VELLA**  
**CAMÍ DE RONDA LITORAL**  
**MURALLA EMPLAÇAMENT**  
**TRANQUIL·LITAT CALES**

*Figura 3. "Identitat de Tossa de Mar". El·laboració pròpia.*

### 5.1.3. Definició del posicionament

El tercer punt o element és el posicionament. És clau fer-se un lloc en la ment del consumidor. Difícilment serà possible trobar un únic element que faci Tossa especial de la resta, però sí que serà possible trobar la suma d'un grup d'elements que ho aconseguixin. Es tracta de veure com el lloc decideix fer-se únic entre els altres llocs competidors.

La marca de destinació ha de transmetre la **imatge** desitjada que s'ha seleccionat. Existeix una necessitat de **diferenciar-se** de la resta. Per això cal definir i identificar les característiques que fan Tossa diferent de la resta de pobles de la Costa Brava.

El **valor afegit** de Tossa, és clar: es tracta de la seva situació geogràfica i el seu entorn paradisiàc (prop del mar i la muntanya). Ha de ser un altre poble de la Costa Brava que ofereixi turisme tot l'any. La cultura, la història, la natura de Tossa el fa ser únic i el fa ser el que tradicionalment s'ha conegut com el **paradís blau de la Costa Brava**.

Però en aquesta estratègia es vol remarcar que Tossa és molt més que mar i platja, i que tal hi com expliquen molts entrevistats també es pot gaudir dels camins de ronda i de muntanya que ofereix el paratge de Tossa, entre d'altres.

DESTINACIÓ	POSICIONAMENT	PERSONALITAT DE MARCA
Tossa de Mar	<i>Tossa 365 dies l'any.</i> La perla de la Costa Brava	Aventurer, actiu històric, gastronòmic, preciosos i relaxants espais naturals.

Figura 4. "Valor afegit". El·laboració pròpia.

## 5.2. Pla de comunicació

Per tal d'assolir l'objectiu marcat de desestacionalitzar Tossa de Mar s'ha fet una proposta de campanya anomenada **Tossa 365**, amb el suport d'alguns membres d'associacions i comerços així com dels propis ciutadans s'ha arribat a la conclusió de que caldria atraure més turistes al llarg de l'any perquè la situació actual quedarà obsoleta d'aquí ben poc.

Aquest pla de comunicació recull i defineix les estratègies i accions per a comunicar degudament què és Tossa i què ofereix. Permetria, si fóra necessari, establir un calendari per a dur a terme cada acció.

En aquest moment és hora de recordar l'**objectiu** d'aquest treball, que ve marcat des del principi i és el següent:

- desestacionalitzar Tossa de Mar, en un termini de 5 anys.

Fet aquest pas, cal definir quines seran les vies de comunicació d'aquest full de ruta estratègic i com es farà arribar la informació als seus corresponents públics (interns i externs); que es farà arribar per diferents canals segons el tipus de públic tal hi com es veurà a continuació.



Figura 5. "Pla de comunicació". El·laboració pròpia.

### 5.2.1. Pla de comunicació per al públic intern

En aquest apartat s'exposen les diferents propostes i formes d'actuació per a la creació del pla de comunicació per al públic intern.

D'una banda, s'ha creat una pàgina web anomenada *Manual d'estil per a Tossa 365*. És un dels serveis creats en aquest treball que s'oferirà a l'ajuntament per tal de fer-se públic per a tothom qui hi vulgui accedir; tot i que està destinat als *stakeholders* de Tossa de Mar.

Aquesta pàgina web té l'objectiu de proporcionar un **document de referència intern** a totes les parts interessades que treballen amb la marca del poble. A fi i efecte d'assegurar que totes les comunicacions siguin coherents i tinguin un to de veu adequat.

Aquesta pàgina digital, no pretén ser només una idea del que seria la imatge visual, sinó que amb més profunditat es vol presentar el caràcter de la marca Tossa 365. Amb la finalitat que la gent que fa comunicacions de Tossa tingui aquests recursos, cal tenir en compte que és tan important saber diferenciar-se i posicionar-se estratègicament de la resta de competidors, com **saber comunicar**-ho.

És per aquest motiu que és en aquesta pàgina on es publiquen una sèrie de guies i arguments per a justificar els públics, la identitat de marca i el posicionament de Tossa de Mar. Aquesta pàgina web es pot visualitzar clicant [aquí](#).

D'altra banda i a més a més, cal tenir en compte quelcom que el *Destination Branding* té molt present. Per tal de comunicar tot això de manera eficient caldria també organitzar **reunions** amb les parts interessades. Es podrien considerar parts interessades, tal hi com s'ha vist al llarg del treball, l'ajuntament i les associacions. En aquestes reunions es posaria al dia a tothom de com es fan aquest tipus de comunicacions i es debatiria sobre si cal fer-ne de noves o modificar-ne d'altres.

### 5.2.2. Pla de comunicació per al públic extern

La idea d'aquest segon pla de comunicació (destinat al públic extern en aquest cas) és contextualitzar un **mapa d'accions** en el termini d'un any. A mode d'exemple, es presenta una proposta d'esdeveniments i actes que es desenvoluparien a Tossa de Mar al llarg de l'any. Algunes d'aquestes activitats ja són existents i es poden trobar a la pàgina web de infoturisme (Oficina de turisme de Tossa de Mar, n.d.), d'altres per compte són creades únicament per a la proposta d'aplicació d'aquest treball.

Degut a que l'oferta actual no només és insuficient sinó que podria ésser més ben comunicada, s'ha fet el següent plantejament. Aquest **calendari** constarà de diferents propostes d'esdeveniments, actuacions, festivals, actes, sortides i excursions, etc. La voluntat és que es pugui aprofitar el poble al llarg de l'any ja que té potencial per a fer-ho. Però també que els empresaris de Tossa entenguin que si es fa això és perquè puguin obrir els seus negocis i per tant donar un servei als turistes i visitants que vinguin per celebrar aquests esdeveniments. Dit això, també cal recordar que no es busca un turisme massiu

com a altres pobles de la Costa Brava, com seria Lloret de Mar. Per això també es buscaria limitar depenent de quins esdeveniments l'aforament, sobretot en aquells on fos més perillós poder malmetre l'entorn natural. Tenint en compte els enquestats, la gran majoria té clar que el que busca en pobles petits és **tranquil·litat i gastronomia de proximitat**.

Aquest calendari d'esdeveniments (que es veurà més detalladament a la pròxima pàgina) ha de seguir també unes pautes comunicatives. Bàsicament s'utilitzarien, pel que fa al caràcter més extern, les xarxes socials dels comptes de turisme i de l'ajuntament per a donar més visibilitat a les qüestions ja existents però també a aquelles de noves que es proposen en el següent calendari.

Si es fa memòria es recordarà que a l'apartat d'antecedents d'aquest treball es dona molta importància a l'arquitectura, el cinema i la televisió, la música i els esdeveniments esportius i culturals. Per aquesta proposta d'esdeveniments i tenint en compte les característiques de poble de Tossa de Mar s'ha pensat el següent:

- D'una banda tot el que té a veure amb l'aspecte **arquitectònic** a Tossa és de gran ressò. Des de la prehistòria fins a l'actualitat hi ha monuments que fan de Tossa un lloc únic. La proposta que vindrà a continuació vol tenir en compte aquesta història i apropar-la als més petits, seguint així amb un turisme més familiar. A nivell arquitectònic, no cal més enllà per parlar del recinte emmurallat de la Vila Vella, declarat monument històric artístic nacional l'any 1931 (Info Tossa, nd). Hi ha una empresa que ofereix aquest tipus de turs turístics, i només caldria donar-li més veu.
- D'altra banda també es vol destacar l'aspecte **cinematogràfic**. Tenint en compte que Tossa és el lloc on es va rodar *Pandora y el holandés errante* als anys 50 (Lewin, 1951), amb la participació de James Mason i Ava Gardner entre d'altres, el boom del Turisme per a Tossa va ser espectacular. Però aquest poblet del mediterrani no deixa de sorprendre i és que el 2018 va participar en el concurs de televisió anomenat Joc de Cartes (Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA)).
- Per tal de generar propostes d'interès per als turistes, visitants i la població autòctona s'han proposat també (a part de les celebracions ja existents) una sèrie de **congressos, i conferències** que volen acostar el caràcter intel·lectual a Tossa.

Així doncs a partir d'aquesta base de la investigació a peu de carrer juntament amb el que s'havia dit en l'apartat d'antecedents s'ha generat el següent calendari d'activitats:

MES	DIA	ESDEVENIMENT
Gener	05	Cavalcada de Reis
	20	Peregrí
	22	Festa Major de Sant Vicenç
Febrer	10-24	Carnestoltes
	23	Sopar del carnestoltes



Març	8	Conferència sobre el paper històric de la dona a la Costa Brava en motiu del 8M
	12/19/26	Ruta dels indians (dirigida a famílies)
Abril	09	Festival de música jazz a la Muralla
	16	Banyes de bosc
	23	Acte amb escriptors/es rellevants de La Selva en motiu de Sant Jordi
Maig	07	Mini cursa (Cursa per als petits)
	14	Congrés d'esports en motiu del Run Festival
	21	Run Festival
Juny	11	Corpus Christi i temps de flors
	29	Festa Major de Sant Pere Pescador
Juliol	06	Tossa shopping night
Agost	26	Concert d'estiu a la platja
Setembre	01-30	Campanya gastronòmica: La Cuina del Cim i Tomba
Octubre	15	Cinema a la fresca
	25	Camins de ronda per a famílies (senderisme)
Novembre	08	Congrés de Turisme de la Selva
	18	Ruta de bicicleta
Desembre	1-31	Pessebre Vivent
	31	Celebració de Cap d'Any

Figura 6. "Calendari anual d'esdeveniments per l'any 2022". El·laboració pròpia.

A tall d'exemple s'ha fet un **retrotiming** (veure annex 6) per als actes i sessions que comportarien la presència d'intel·lectuals, institucions o activitats dels temes a parlar. Es poden consultar a l'apartat annexes.

Com es pot veure en el calendari, les propostes estan centrades en els mesos que no són juny, juliol i agost, ja que es dona per suposat que aquests mesos ja estan coberts pel turisme d'estiu i no els hi cal cap mena de reforç.

### 5.3. Definició de la identitat visual

Com s'haurà pogut entendre fins a aquest punt del treball, és essencial que la gent associï la marca Tossa amb uns valors. No obstant, no deixa de tenir menys força el fet que la gent

identifiqui Tossa de Mar amb un logo. Si bé és cert que molts d'autors argumenten que un logo no és la part principal del *City Branding*, sí que és necessari que existeixi.

Per aquest apartat s'ha fet una proposta d'eslògan (que ja s'ha vist prèviament) i de logo. Aquest logo és cedit per l'empresa Blau de Blaus de Tossa de Mar.



### 5.3.1. Eslògan i logotip

Degut a que la muralla era un element ja molt utilitzat i reiteratiu en moltes comunicacions, la idea inicial de la creació d'un nou logo era canviar la imatge de la muralla per alguna part més de **muntanya o espai rural del poble**. Tot i això, després de veure que la majoria dels enquestats reconeixien Tossa per el "castell" i optaven per a aquest símbol per a identificar al poble com a element representatiu, va ser utilitzat també per al logo. Així va sorgir la idea d'utilitzar el logo de l'empresa Blaudeblaus.

Aquest logo està inspirat, segons la seva dissenyadora (Moncusí, 2021), en una Tossa que no fos la típica imatge de la muralla i la platja. Sinó quelcom més **modern**, que representés una "nova perspectiva" del poble, una mirada molt més actual. És per això que aquest logo funcionava tan bé per a aquest treball ja que la primera voluntat era sortir de l'arquitectura de Tossa i la muralla vista sempre des del mateix punt de vista.

Tal hi com explica Moncusí (2021) en aquest logotip queda representada la seva Tossa ancestral, la vila vella, el mar, i especialment la idea de **no oblidar part de la seva història cultural i artística**.

L'eslògan, com ja s'ha comentat al llarg del treball és **Tossa 365**. Donant èmfasi a la potencialitat del poble per a la desestacionalització que comporta el turisme de temporada d'estiu en els pobles costaners. Aleshores, va sorgir doncs una bonica coincidència alhora que feia poc la mateixa dissenyadora havia creat un logotip a nivell personal que ja tenia inclosa la idea de Tossa al llarg dels 365 de l'any. Com a conseqüent, a continuació es poden veure ambdues propostes d'estil i de disseny per a la campanya *Tossa365*.

Proposta 1	Proposta 2
 <p data-bbox="400 1597 579 1630">blaudeblaus</p> <p data-bbox="233 1655 754 1722"><i>Figura 7.</i> "Proposta 1 per a la campanya de Tossa de Mar. "</p> <p data-bbox="248 1731 738 1798">Font: Moncusí, M. D. (2020). <i>Blaudeblaus</i> [Logotip].</p>	 <p data-bbox="834 1644 1358 1711"><i>Figura 8.</i> "Proposta 2 per a la campanya de Tossa de Mar".</p> <p data-bbox="863 1720 1329 1787">Font: Moncusí, M. D. (2021). <i>Tossa 365</i> [Logotip].</p>

En l'annex 7 es pot trobar una mostra de paleta de colors i diverses propostes per a la comunicació digital, per tal de poder comunicar totes les informacions d'una mateixa manera, seguint un únic estil i reforçant la imatge en cada publicació.

## 6. Conclusions

Aquest darrer capítol pretén entendre en quina mesura s'han assolit els objectius marcats al principi del treball en relació al *Place Branding* i a l'aplicació del mateix al poble de Tossa de Mar.

D'una banda, val a dir que al llarg del treball han sorgit certs inconvenients que han modificat o dificultat l'evolució del procés. En base a la **revisió de la literatura**, apareix el primer problema i és la poca informació que existeix fins a dia d'avui en la recerca bibliogràfica sobre el que representa actuar en nom del *City Branding* en llocs petits, com és el poble de Tossa de Mar.

El que si que ha permès la revisió bibliogràfica ha estat senyalar les característiques que diferencien els termes *City Branding*, *Destination Branding* o *Small City Branding*, entre d'altres; i definir el concepte *Place Branding*.

Si bé és cert que la primera proposta d'aquest treball no va tenir una bona rebuda per part de l'oficina de Turisme de Tossa de Mar, la realització del mateix ha engegat un **projecte amb un objectiu a llarg termini** en el qual molts tossencs tenen ganes de participar: Tossa 365. Aquesta visió compartida és el que l'ajuntament del poble no esperava i per contra, aquest treball determina que Tossa té el potencial per a convertir-se en una destinació per a visitar al llarg de l'any.

Per altra banda, caldria remarcar la importància de les enquestes realitzades a no ciutadans de Tossa. Gràcies a aquestes s'ha pogut obtenir informació que no existia i que ha permès **aportar valor** real als resultats de la investigació, i per tant han complementat les propostes d'aplicació. A més a més, les entrevistes en profunditat realitzades a les parts implicades i als ciutadans de Tossa, han ajudat a senyalar quines són les **relacions internes** que existeixen en el dia a dia d'aquest poble.

També en l'anàlisi de resultats i en les propostes d'acció ha quedat clara la importància que tenen i el rol d'aquelles parts implicades (directa o indirectament) en la creació de valor de Tossa de Mar, sense elles res seria possible.

El màrqueting és un terme que engloba conceptes com relacions públiques, publicitat, planificació de mitjans, recerca de mercat, o altres però el *branding* en canvi, té en compte qui i què crea un lloc, la identitat competitiva, la construcció d'una reputació, la relació amb els *stakeholders*... Aquests doncs, són els elements clau per a fer un bon **pla estratègic** de marca de poble, i és el que Tossa necessita.

La **reputació** de Tossa de Mar és positiva en el seu anàlisi general, segons les enquestes realitzades. Però val a dir que les opinions són molt diferents quan es compara la visita del poble en estiu que en hivern. Tot i així la majoria dels enquestats perceben Tossa com un lloc calmat i tranquil, i això és quelcom que no es pot construir, només es pot aconseguir, i Tossa ho ha fet. Aquest és un dels elements més difícils de gestionar degut a que depèn de les opinions públiques però si aquesta part està assolida l'únic que cal és comunicar que Tossa és visitable al llarg de l'any.

En aquest treball s'ha creat el **sentit de lloc de Tossa de Mar**. Es vol que Tossa sigui admirada. Si s'entén que el *City Branding* prové de l'evolució natural de les ciutats, és important que les estratègies de *branding* es dirigeixin a les persones tant de fora com de dins per tal que totes vagin a la una.

Els problemes amb els que es topa Tossa són quotidians en moltes altres localitats i per tant les solucions d'aquest projecte poden ser **propostes vàlides per a altres comunitats** petites amb potencial per a crear una identitat. És per això que aquí es demostra un dels altres objectius que s'havia marcat el treball i que era identificar la gran repercussió econòmica i social que podia generar una bona gestió de lloc. I això és així en tant que sí aquesta campanya es dugués a terme molts locals podrien romandre oberts més mesos dels que té la temporada alta.

Però no únicament comportaria un benefici econòmic a llarg plaç, sinó també social. Una de les idees que han marcat aquest treball des dels seus inicis ha estat que Tossa és un poble que li falta associacionisme i manca de cohesió entre les diferents parts implicades (es pot llegir en l'entrevista amb l'àrea de turisme de Tossa de Mar adjuntada a l'annexe 1).

El desenvolupament del **manual d'estil de la marca Tossa 365** en format pàgina web és important i ha estat clau per assolir l'últim objectiu marcat a l'inici del treball: plantejar un model estratègic específic que reculli tots els elements que conformen el lloc i consolidar així la marca Tossa 365. Tothom que formi part de l'equip hauria d'utilitzar aquestes eines, però sobretot les parts interessades ho han de fer. Han de tenir clar no només com utilitzar els actius gràfics de la marca, però també, com demostrar les afirmacions que es fan sobre la marca del lloc.

L'únic objectiu que no s'ha pogut demostrar ha estat l'objectiu de caràcter extern que pretenia **incrementar l'arribada de turistes en el període establert entre els mesos de temporada baixa**, degut a que el treball ha estat una proposta sense cap mena d'aplicació real, a data d'avui (tot i que les intencions són co-treballar en un futur amb l'ajuntament per tal de dur-lo a terme). Si més no, el que sí que s'ha assolit ha estat l'objectiu de caràcter intern que volia **crear una idea consolidada de marca per a tots els stakeholders** com s'ha pogut veure amb la proposta del pla de comunicació.

Finalment, cal dir que per tal de realment assolir els objectius de *City Branding* caldria que hi hagués un **seguiment dels resultats** obtinguts al llarg dels anys i una revisió periòdica dels objectius marcats al principi de l'actuació.



## 7. Bibliografia

Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

Anholt, S. (2009, 06 11). Should place brands be simple? *Palgrave Macmillan*, 5(2), 91-96.  
<https://doi.org/10.1057/pb.2009.6>

Baker, B., Mayfield, T., & TPBO. (n.d.). *Introduction to small City Branding*.

Baker, B., Todd Mayfield, & TPBO. (n.d.). *Why Bother with Small City Branding?*

Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA). (2018). *Joc de Cartes*. El millor restaurant de cuina tradicional de Tossa de Mar, a "Joc de cartes estiu". Retrieved 05 06, 2021, from <https://www.ccma.cat/tv3/joc-de-cartes/el-millor-restaurant-de-cuina-tradicional-de-tossa-de-mar-a-joc-de-cartes-estiu/noticia/2871113/>

de San Eugenio Vela, J. (2021). *comunicación personal*.

Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events* (2nd ed.). Routledge.

Gaggiotti, H., Kim Cheng, P. L., & Yunak, O. (2008). *City brand management (CBM): The case of Kazakhstan*. Place Brand Public Dipl. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000081>

Getz, D. (2012). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Oxford: Elseiver.

Govers, R. (2013). Why place branding is not about logos and slogans. *Place Brand Public Diplomacy*, 9, 71-75. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/pb.2013.11.pdf>

- Hanna, S., & Rowley, J. (2011). *Towards a strategic place brand-management model*. Journal of Marketing Management. <https://doi.org/10.1080/02672571003683797>
- Harrison, J. S., Enz, C. A., & Leyh, R. (2005). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*. Hoboken.
- Info Tossa. (n.d.). *Època Medieval*. Història i Monuments. <https://www.infotossa.com/ca/historia-i-monuments/epoca-medieval/recinte-emmurallat-de-la-vila-vella>
- Jack Redgate. 2019. *A Village Fortress In A Rocky Island*. 01/05/2021. <https://www.pexels.com/photo/a-village-fortress-in-a-rocky-island-3049339/>
- Kasapi, I., & Cela, A. (2017). *Destination Branding: A Review of the City Branding Literature* (4th ed., Vol. 8). Mediterranean Journal of Social Sciences.
- Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*. Place Branding.
- Lewin, A. (Director). (1951). *Pandora and the Flying Dutchman* [Pandora y el holandés errante] [Film]. Film Affinity. <https://www.filmaffinity.com/es/film692803.html>
- Moncusí Rodríguez, M. D. (2021). [Comunicació personal].
- Morgan, N. (2011). *Destination Brands: Development, Challenges & Cases*. Slideshare. <http://www.slideshare.net/nigelmorgantourism/introduction-todestination-brands>
- Morgan, N. (2012). *Time for 'mindful' destination management and marketing*, (Vol. 1). Journal of Destination Marketing & Management,. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.07.003>.
- Oficina de turisme de Tossa de Mar (2021). *comunicació personal*.

Oficina de turisme de Tossa de Mar. (n.d.). *Agenda*. infotossa. Retrieved 2021, from <https://www.infotossa.com/ca/agenda/anual>

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Basingstoke: Macmillan.

Psarros, M. (2015). *Place Marketing & Branding Manifesto*. Best Place.

Scott, N., Parfitt, N., & Laws, L. (2000). *Destination Management: Co-operative Marketing: A Case Study of the Port Douglas Brand*. B. Faulkner, G. Moscardo and E. Laws (eds.),.

Stinga, C. (2019, 06 04). *City branding, la ciudad como objeto de deseo*. brandemia\_. Retrieved 04 10, 2021, from <https://brandemia.org/city-branding-la-ciudad-como-objeto-de-deseo>

Stubbs, J. (2012). *Wish You Were Here Book* (2nd ed.). UP there, everywhere. <https://www.upthereeverywhere.com/place-branding-book-wish-you-where-here-stubbs>

The Place Brand Observer (TPBO). (2018, 01 25). *How the Oslo Brand Toolbox Supports the City Branding of the Norwegian Capital*. placebrandobserver.com. <https://placebrandobserver.com/oslo-brand-toolbox-city-branding-strategy-example/>

The Place Brand Observer (TPBO). (2018). *Place Branding Case Study: Developing a Brand Strategy for London Bridge, UK*. <https://placebrandobserver.com/london-bridge-place-branding-case-study/>

The Place Brand Observer (TPBO). (2021). *Place Branding*. placebrandobserver.com. <https://placebrandobserver.com/place-branding-explained/>

World Tourism Organization (UNWTO). (2021). *UNWTO ACADEMY*. UNWTO.

[www.unwto.org](http://www.unwto.org)