

LA MARCA **BARCELONA** **i** **EL ROL DEL CIUTADÀ**

Tutora: Olga del Río
Autora: Vanessa Millàs Rodríguez
Setembre 2013

“Des de mi punto de vista, las estrategias de City branding
no se tratan tan solo de turismo, ni de economía,
se trata de algo más general que afecta a todos los habitantes de esa ciudad,
se trata de oportunidades y calidad de vida, en definitiva, de futuro”

José Fernández-Cavia

ÍNDEX de CONTINGUT

1. INTRODUCCIÓ.....	7
2. LA MARCA CIUTAT I EL FACTOR CIUTADÀ.....	13
2.1. Origen i evolució de la marca ciutat i el factor ciutadà	13
2.1.1. Origen de la vinculació entre marca i territori.....	13
2.1.2. Recorregut per la literatura acadèmica sobre marca territori	14
2.1.3. Estudis sobre el factor <i>ciutadà</i> en la marca ciutat.....	15
2.1.3.1. <i>Els veïns com a valor afegit</i>	16
2.1.3.2. <i>El quàdruple rol dels ciutadans en una marca ciutat</i>	19
2.1.4. La importància d'un treball específic amb el públic intern de la marca ciutat.....	24
2.2. La conceptualització de la marca ciutat	26
2.2.1. <i>Place brand</i> o marca territori.....	27
2.2.2. <i>City marketing</i> o màrqueting de ciutats.....	31
2.2.3. <i>City branding</i> o branding de ciutats.....	33
3. METODOLOGIA	35
3.1. Caracterització de la investigació.....	35
3.2. Població i mostra	37
3.2.1 Caracterització de la mostra	37
3.3. Disseny o tècnica d'observació.....	43
3.4. Explotació i processament de les dades.....	48
4. EL SIGNIFICAT DE LA MARCA BARCELONA	50
4.1. Origen i evolució de la marca Barcelona.....	50
4.2. La marca Barcelona al S.XXI i el seu posicionament.....	59
4.3. Els gestors de la marca Barcelona	63
4.3.1. Gestors de la marca en CLAU EMPRESARIAL	63

4.3.2. Gestors de la marca en CLAU TURÍSTICA.....	67
4.3.3. Gestors de la marca en CLAU CIUTADANA	70
4.4. Atributs de la marca Barcelona	70
5. LA MARCA BARCELONA I EL CIUTADÀ.....	73
5.1. La gestió interna de la marca Barcelona.....	73
5.2. El rol del ciutadà en la marca Barcelona.....	75
5.3. Accions d'implicació al ciutadà en la construcció de la marca Barcelona	76
5.4. Barcelona Inspira	77
6. LES REPERCUSSIONS DE LA MARCA BARCELONA EN LA CIUTADANIA	81
6.1. Definició de la marca Barcelona segons els ciutadans barcelonins.....	81
6.2. Repercussions de la marca Barcelona en la Oferta de Cultura i Lleure.....	83
6.3. Repercussions de la marca Barcelona en la Oferta Comercial	86
6.4. Repercussions de la marca Barcelona en la Oferta de Transports	91
6.5. Repercussions de la marca Barcelona en la Oferta Educativa, Formativa, Oportunitats de Negoci i Treball.....	93
6.6. Repercussions de la marca Barcelona en el Paisatge Urbà	95
6.7. Repercussions de marca Barcelona en el la Seguretat de la ciutat	103
6.8. Repercussions de la marca Barcelona en l'Habitatge.....	106
6.9. Repercussions de la marca Barcelona en la Participació Ciutadana	108
6.10. Opinió dels ciutadans sobre el seu Rol en la Marca Barcelona	114
6.11. Grau de Satisfacció dels ciutadans de la Barcelona	118
6.12. Fortaleses i debilitats de la marca Barcelona.....	120
6.13. El preu de la fama	123
7. CONCLUSIONS.....	125
8. BIBLIOGRAFIA i WEBGRAFIA.....	133
9. ANNEX	139

ÍNDEX de GRÀFICS

Gràfic 1 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat en la OFERTA DE CULTURA i LLEURE del seu barri.	84
Gràfic 2 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta del PETIT COMERÇ al seu barri.....	86
Gràfic 3 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta del PETIT COMERÇ al seu barri segons Districte al que pertany.....	87
Gràfic 4 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta d'ALIMENTACIÓ al seu barri segons Districte al que pertany.	89
Gràfic 5 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta de PRODUCTES QUOTIDIANS NO ALIMENTARIS al seu barri segons Districte al que pertany.....	89
Gràfic 6 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta de CENTRES COMERCIALS al seu barri.....	90
Gràfic 7 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" en la OFERTA de TRANSPORTS.....	91
Gràfic 8 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta FORMATIVA I D'EDUCACIÓ al seu barri.	93
Gràfic 9 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta de POSSIBILITATS DE NEGOCI.....	94
Gràfic 10 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la CONSERVACIÓ DEL PATRIMONI URBÀ del seu barri.	95
Gràfic 11 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la INTEGRACIÓ DELS DISSENYS ARQUITECTÒNICS al seu barri.	96
Gràfic 12 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a l' ENLLUMENAT, SENYALITZACIÓ I MOBILIARI URBÀ del seu barri.....	96
Gràfic 13 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a l' ENLLUMENAT, SENYALITZACIÓ I MOBILIARI URBÀ del seu barri segons Districte al que pertany.....	97
Gràfic 14 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a les ZONES VERDES al seu barri.....	98
Gràfic 15 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la PAVIMENTACIÓ I OBRES AL CARRER al seu barri.....	99
Gràfic 16 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la PAVIMENTACIÓ I OBRES AL CARRER al seu barri segons Districte al que pertany....	100
Gràfic 17 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a les OLORS, L'AIRE I ELS SOROLLS al seu barri.....	100
Gràfic 18 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la HIGIENE ALS CARRERS al seu barri.....	101
Gràfic 19 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la HIGIENE ALS CARRERS al seu barri segons Districte al que pertany.....	102

Gràfic 20 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la SEURETAT DE NIT al seu barri.....	103
Gràfic 21 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la SEURETAT DE NIT segons Districte al que pertany.....	104
Gràfic 22 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa als MECANISMES DE RESPOSTA IMMEDIATA EN CAS D'EMERGÈNCIA al seu barri.....	105
Gràfic 23 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa al PREU DE L'HABITATGE al seu barri.....	106
Gràfic 24 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa al PREU DE L'HABITATGE al seu barri segons Districte al que pertany.....	107
Gràfic 25 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la DISPONIBILITAT D'INFORMACIÓ DEL QUE PASSA a la ciutat.....	108
Gràfic 26 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa als SERVEIS D'ATENCIÓ AL CIUTADÀ.....	109
Gràfic 27 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la INFLUÈNCIA CIUTADANA EN LA PRESA DE DECISIONS GOVERNAMENTALS.....	110
Gràfic 28 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la INFLUÈNCIA CIUTADANA EN LA PRESA DE DECISIONS GOVERNAMENTALS segons Districte al que pertany.....	111
Gràfic 29 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la INFLUÈNCIA CIUTADANA EN LA PRESA DE DECISIONS GOVERNAMENTALS segons Temps de residència al barri.....	111
Gràfic 30 Creu que el perfil del ciutadà Barceloní ha canviat degut a la "marca Barcelona".	112
Gràfic 31 Creu que el perfil del ciutadà barceloní ha canviat degut a la "marca Barcelona" segons Districte al que pertany.....	112
Gràfic 32 Sentiu que formeu part de la construcció de la "marca Barcelona".	114
Gràfic 33 Sentiu que formeu part de la construcció de la "marca Barcelona" segons.....	115
Gràfic 34 Amb quin percentatge creu que la ciutat està enfocada a satisfer les necessitats dels seus ciutadans.....	116
Gràfic 35 Amb quin percentatge creu que la ciutat està enfocada a satisfer les necessitats dels seus ciutadans segons Districte al que pertany.....	117
Gràfic 36 Grau de satisfacció de la ciutat de Barcelona segons el temps de residència a la ciutat.....	118
Gràfic 37 Grau de satisfacció de la ciutat de Barcelona en general.....	119

ÍNDEX d'IL·LUSTRACIONS I TAULES

Il·lustració 1 L'Hexàgon de la marca citat de Simon Anholt.	29
Il·lustració 2 Nova distribució dels barris 2006.....	39
Il·lustració 3 Matriu de dades de les respostes obtingudes de les Associacions de Veïns.	48
Il·lustració 4 Exemple de resultat obtingut mitjançant SPSS.....	49
Il·lustració 5 Fàbrica Batlló, model de fàbrica de l'època.	51
Il·lustració 6 Vista aèria del Temple Expiatori de la Sagrada Família.	52
Il·lustració 7 Imatge presa des d'un dels avions italians que va bombardejar Barcelona el 13 de febrer de 1937.....	54
Il·lustració 8 Acte de celebració de la designació de Barcelona com a ciutat organitzadora dels Jocs Olímpics del 1992	56
Il·lustració 9 Presentació de Cobi, la mascota dels Jocs Olímpics del 1992.....	57
Il·lustració 10 Recinte del Fòrum de les Cultures.....	58
Il·lustració 11 Torre Agbar, icona de la Barcelona del segle XXI.	62
Il·lustració 12 Pàgina d'inici de la pàgina web http://estiu.Barcelona.cat/ca	79
Il·lustració 13 Campanya Comunicació de Les Corts "Les Corts, Botigues amb Ànima".	88
Il·lustració 14 Zones verdes dels districtes de Barcelona.	99
Il·lustració 15 Tòtems de la campanya de comunicació "Tan net és qui neteja com qui no embruta".	102
Il·lustració 16 Notícia sobre els efectes del turisme de masses a Barcelona.	124
 Taula 1 Districtes, barris i mostra de la investigació (Associacions de Veïns).	41
Taula 2 Fortaleses i debilitats de la marca Barcelona segons els ciutadans.	121
Taula 3 Resum de les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat en els ciutadans.	128

1. INTRODUCCIÓ

Amb l'aparició de la globalització i la desaparició de les jerarquies fixades, les ciutats han hagut de competir les unes contra les altres per convertir-se en la ciutat més capacitada per atraure turistes, inversors, empresaris i nous residents amb la finalitat de veure potenciada la seva economia. Per tal d'aconseguir aquest objectiu, les ciutats han acabat convertint-se en una marca de consum més que ofereix el mercat.

Com a marques, les ciutats han lluitat per aconseguir una diferenciació i singularitat de la resta i així captar les oportunitats que ofereix el mercat internacional.

La marca ciutat és aquell conjunt de valors i atributs que li han estat associats a una ciutat a partir de l'ús de tècniques de *marketing* i *branding* comercials, adaptades a la gestió d'un territori, per tal d'aconseguir una imatge potent davant els diferents públics objectius. Les ciutats, igual que les marques comercials, han hagut de construir un relat de marca per comunicar de manera concisa i a nivell global tots els atributs que la conformen.

Barcelona és un exemple de marca ciutat. La ciutat s'ha convertit en els últims vint anys en un model de referència gràcies a la projecció internacional de Barcelona a partir de la celebració dels Jocs Olímpics del 1992 a la capital catalana.

L'esdeveniment va contribuir al posicionament internacional de la ciutat, que es va manifestar amb un progressiu augment de la immigració i el turisme. El turisme s'ha convertit en una de les activitats econòmiques més importants de la ciutat, posicionant la marca Barcelona com a destí turístic.

Barcelona es troba situada en els rànquings del món com la 4^a ciutat europea que rep més turistes internacionals i com la 5^a ciutat d'Europa més visitada. L'any 2012, la ciutat va rebre un total de 1.200.000 turistes els mesos de Juliol i Agost i es preveu que l'any 2013 el nombre de turistes sigui el mateix. L'èxit de la marca Barcelona es tradueix en aquest nombre de turistes que es troben a la ciutat al llarg de l'any i sobretot a l'estiu.

L'actual crisi econòmica i l'augment de les competències internacionals han portat als gestors de la marca Barcelona a buscar un nou posicionament de marca a partir d'una gestió professionalitzada d'aquesta. La marca Barcelona s'ha anat configurant al llarg d'aquests vint anys sense una gestió professionalitzada al darrere. L'objectiu de l'Ajuntament de Barcelona amb aquesta gestió professionalitzada de la marca és posicionar Barcelona com a ciutat motor. D'aquesta manera la ciutat no és limitada a ser un destí turístic, i altres sectors es podran veure beneficiats del potencial de la marca Barcelona.

No obstant, l'estudi de la marca aplicada a un territori és un àmbit de coneixement tan emergent que encara no disposa d'un consens entre els professionals que es dediquen al seu estudi. El fet que no existeixi aquest consens fa que les diferents ciutats del món gestionin les seves marques ciutat de diferents formes.

Un factor a tenir en compte en la gestió de la marca ciutat és el rol que han de desenvolupar els propis ciutadans en el procés de creació i/o consolidació de la marca ciutat. Hi ha molt pocs estudis dedicats a conèixer els possibles rols que pot adquirir el ciutadà en la construcció de la marca ciutat o quina relació s'ha d'establir entre marca ciutat i ciutadans.

Aquesta investigació neix de l'interès de donar resposta a diferents qüestions relacionades amb el rol del ciutadà en la marca ciutat. En motiu del vintè aniversari dels Jocs Olímpics i d'aquest canvi d'enfocament en el posicionament de la marca Barcelona, el present Treball de Final de Grau anirà destinat a l'estudi de la gestió de la marca ciutat Barcelona, incidint en la gestió dirigida al ciutadà i a conèixer el rol que desenvolupa el ciutadà en la marca Barcelona. També es pretén descobrir quines han estat les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat, sense una gestió professionalitzada al darrere, al llarg d'aquests vint anys.

Davant aquests fets, la **pregunta inicial** plantejada en aquesta investigació és:

- **Quina gestió de marca s'efectua cap al ciutadà barceloní i quina percepció tenen els ciutadans barcelonins sobre les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat?**

A partir de la pregunta inicial s'ha obtingut l'**objectiu general**, que és el que es vol assolir amb aquesta investigació:

- **Identificar la gestió que efectua la marca Barcelona cap al ciutadà i descobrir la percepció que tenen els barcelonins sobre les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat.**

Dins d'aquest objectiu general es troben presents diferents continguts, distribuïts en tres **objectius específics**, que s'hauran de resoldre formulant les **preguntes d'investigació**. En la taula següent s'expliquen detalladament els objectius específics i les preguntes d'investigació que s'hauran de realitzar per tal de donar resposta a l'objectiu general.

	Objectiu específic	Preguntes específiques
OE1	Identificar què és la marca Barcelona.	Quin és el moment del naixement de la marca Barcelona? Quin és l'estat de la qüestió i l'objectiu principal de la marca Barcelona? Quins són els òrgans encarregats de la gestió de la marca Barcelona? Quins són els atributs que conformen la marca Barcelona?
OE2	Conèixer el funcionament de la gestió interna de la marca Barcelona.	Quin és el funcionament de la gestió de la marca en clau ciutadana? Quin rol tenen els ciutadans en la marca Barcelona? Quines accions es duen a terme per implicar als ciutadans en la construcció de la marca Barcelona? Què és Barcelona Inspira?
OE3	Identificar la percepció que tenen els ciutadans barcelonins sobre les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat.	Què entenen els ciutadans barcelonins per marca Barcelona? Com creuen els ciutadans que ha afectat la construcció de Barcelona com a marca ciutat en el seu entorn (serveis, equipaments, infraestructures...) . Com creuen els ciutadans que ha afectat la construcció de Barcelona com a marca ciutat en els seus aspectes personals (educació, treball, temps de lleure...) . Com consideren els ciutadans que ha afectat la marca Barcelona en la participació ciutadana? Quins canvis ha comportat la consolidació de la marca Barcelona en el perfil del seu ciutadà? Com perceben els ciutadans el seu rol dins la marca Barcelona ? Quin és el grau de satisfacció dels ciutadans vers la ciutat de Barcelona? Quines consideren els ciutadans que són les fortaleeses i debilitats de la marca Barcelona?

Per tal de poder donar resposta als objectius específics, serà necessària una investigació prèvia del context i els estudis anteriors en aquest camp. Aquesta informació es troba recollida en el **Marc teòric i conceptual** de la investigació, constituït en el capítol 2 del treball. En aquest es troben els antecedents, on es mostren els orígens de la vinculació entre marca i territori i diferents opinions d'experts i estudis publicats sobre el factor ciutadà en la marca ciutat; i la conceptualització, on s'exposen els termes de *Place brand*, *City Marketing* i *City Branding*.

Respecte a la **Metodologia**, mostrada en el capítol 3 del treball, s'han emprat tècniques qualitatives i quantitatives per poder arribar més lluny en les conclusions de l'estudi. La tècnica d'investigació qualitativa utilitzada ha estat l'entrevista en profunditat, i la tècnica d'investigació quantitativa ha estat l'enquesta.

L'entrevista en profunditat va ser realitzada a diferents experts sobre la marca ciutat i als actuals gestors de la marca Barcelona. Per tal de respondre als objectius específics 1 i 2 s'ha contactat directament amb els diferents departaments de l'Ajuntament de Barcelona que s'encarreguen de la gestió de la marca Barcelona com són l' Oficina de Creixement Econòmic i la Direcció de Comunicació i Qualitat a partir d'entrevistes en profunditat als seus màxims directius, el Senyor Josep Miquel Piqué com a Director Executiu de l'Oficina de Creixement Econòmic de l'Ajuntament de Barcelona i Conseller Delegat del districte 22@ i a la Senyora Silvia Hernández Maynou com a Coordinadora Estratègica de projectes de Àrea de Direcció de Comunicació i Qualitat de l'Ajuntament de Barcelona.

OE1	Identificar què és la marca Barcelona.
OE2	Conèixer el funcionament de la gestió interna de la marca Barcelona

Davant la impossibilitat de contactar amb els 1.619.839 ciutadans de Barcelona per poder donar resposta a l'objectiu específic 3 degut a la manca de temps i l'envergadura que suposa, la mostra escollida ha estat una mostra no probabilística voluntària de 73 Associacions de Veïns de Barcelona, una per cada barri de la ciutat. Amb les dades obtingudes en l'aplicació de l'instrument

del qüestionari es va procedir a l'anàlisi dels resultats qualitatius i quantitatius, on es va realitzar l'explotació de les dades que van revelar i donar resposta a les preguntes d'investigació plantejades.

OE3	“Identificar la percepció que tenen els ciutadans barcelonins sobre les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat.”
-----	---

El **Treball d'investigació s'estructura** en tres capítols, que donen resposta als tres objectius específics que conformen l'objectiu general.

En el primer capítol, anomenat “El Significat de la Marca Barcelona”, es defineix què és la Marca Barcelona a partir d'un recorregut històric d'aquesta fins a l'actualitat; quin posicionament han definit els gestors de la marca per al seu futur; com es gestiona la marca Barcelona i quins atributs defineixen la marca Barcelona.

En el segon capítol “La Marca Barcelona i el ciutadà”, s'exposa el funcionament de la gestió interna de la marca; quin rol desenvolupa el ciutadà en la marca ciutat i quines accions es duen a terme per implicar al ciutadà en el procés de *City branding*. També s'explicarà en què consisteix la última comunicació de marca realitzada pels gestors anomenada “Barcelona Inspira”.

El tercer i últim capítol, “Les repercussions de la marca Barcelona en la ciutadania”, ha anat destinat a conèixer les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat. Es considera que Barcelona s'ha anat construint com a marca ciutat des dels Jocs Olímpics del 1992, encara que en aquell moment no existís una gestió professionalitzada al darrere.

Com s'ha comentat anteriorment, Barcelona s'ha convertit en aquests vint anys en un referent turístic. L'èxit de la marca Barcelona es tradueix en l'elevat nombre de turistes que es troben a la ciutat al llarg de l'any i sobretot a l'estiu. Les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat analitzades en aquest treball seran bàsicament a partir de la interpretació per part dels enquestats de la marca Barcelona com a marca turística.

Amb aquest treball es vol mostrar la importància cada vegada més notòria de tractar el *City branding* com una estratègia més de les polítiques urbanes que ajudi a millorar la qualitat de vida de la ciutat, i no limitar la gestió del *City branding* com a destinació turística. Per tant, amb aquesta investigació es vol proporcionar una comprensió més profunda de la dimensió ciutadana en la marca ciutat i comprendre quin paper estratègic poden desenvolupar els ciutadans de Barcelona per tal de millorar la qualitat i eficàcia de les polítiques urbanes.

Per últim, es troben les **Conclusions** que sintetitzen els resultats de la investigació. El que es pretendrà mostrar a les conclusions és la percepció que tenen els ciutadans barcelonins respecte a l'actual marca Barcelona i a partir del coneixement descobrir quina gestió haurien de realitzar els gestors de la marca de cara al ciutadà per veure millorada la percepció adquirida.

Les Conclusions van seguides de la **Bibliografia i Webgrafia** emprada i de l'**Annex**, on es troben les entrevistes en profunditat realitzades en aquesta investigació.

2. LA MARCA CIUTAT I EL FACTOR CIUTADÀ

2.1. Origen i evolució de la marca ciutat i el factor ciutadà

2.1.1. Origen de la vinculació entre marca i territori

L'origen de la vinculació entre marca i territori és difícil d'ubicar en el temps, degut segons San Eugenio (2011) a les pràctiques de *branding* encobert que els països han efectuat al llarg de la història de forma implícita.

En opinió d'Anholt (2008)*¹, la vinculació entre marca i territori cal situar-la a l'època d'Alexandre Magne (356 aC a 323 aC), el qual va ser dels primers a entendre que gran part de l'èxit o fracàs dels territoris depenia de la imatge que projectaven a l'exterior.

De la seva banda, Olins (2002)*² considera que els orígens es troben a França, quan d'una manera conscient però no entesa com a *branding*, es van realitzar exercicis de *rebranding*, és a dir, desconstruir valors i atributs – normalment associats a aspectes negatius– per presentar nous valors que permetin recuperar el seu caràcter influent. El canvi experimentat durant la Revolució de 1789, just quan es deixa enrere l'etapa dels Borbons i apareixen canvis com l'arribada de la bandera tricolor en substitució de la de flor de lis, la imposició de la Marsellesa com a nou himne o l'arribada del sistema mètric és, en essència, un procés de *rebranding*, el qual va comportar un canvi global de tendència del país.

Per a Ashwort i Voogd (1994)*³, des de temps immemorials ha existit la pràctica de comercialització dels espais urbans; el canvi radica en l'aplicació de conceptes com el màrqueting o el *branding* en la gestió dels territoris a partir de la dècada del 1970 d'una manera conscient.

Autors com Kotler i Gertner (2002) o Rainisto (2003) consideren la globalització com la desencadenant de l'aplicació d'estratègies de màrqueting i *branding* als territoris. La globalització comporta una gran interconnexió de les comunicacions i els transports sumats a unes lògiques de consum

¹* Citat a San Eugenio (2011:45)

²* Citat a San Eugenio (2011:276)

³* Citats a Kavatzis (2008:31)

estandarditzades a nivell mundial, que comporten una competitivitat a escala global, on la imatge que es projecta agafa una importància cabdal per atraure turistes, empresaris i nous residents. Aquesta rivalitat entre països és comparable a la que existeix entre les empreses, on és necessari dissenyar estratègies per aconseguir més quota de mercat.

2.1.2. Recorregut per la literatura acadèmica sobre marca territori

El context de globalització comportà l'aparició d'acadèmics provinents de diferents disciplines interessats en la comercialització de les ciutats. San Eugenio (comunicació personal, 6 abril 2013) considera que en la producció acadèmica sobre marca territori hi ha un cert monopoli d'autors provinents de l'àmbit anglosaxó.

Els antecedents acadèmics que tracten la relació entre marca i territori els trobem situats entre les dècades dels 80 i 90 del segle XX, moment en que es començà a donar importància a la imatge projectada amb la finalitat de comercialitzar un territori. Els primers autors que tracten la marca territori són Ashwoth i Voogd (1970) amb *Marketing and place promotion*, i d'altra banda Bartels i Timmer (1987) amb el llibre *City marketing: Instruments and effects*.

En la dècada dels 90 del segle XX es produí una inflexió de la producció acadèmica associada a la promoció del territori, iniciada l'any 1993 amb la publicació per part de Kotler, Haiden i Rein del llibre *Marketing place: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. En aquest període agafà rellevància l'ús d'estratègies del màrqueting en les intervencions territorials per tal d'aconseguir la projecció d'una bona imatge. Sota aquest objectiu de projectar una imatge de marca ciutat positiva sorgí l'expressió *Nation brand* per compte de Simon Anholt, considerat actualment el pare del *Place branding*.

A partir de l'any 2000, la promoció de territoris evolucionà cap al concepte de *branding* el qual, segons Fernández Cavia,(2009), es distingeix del màrqueting per ser una proposta d'intervenció més respectuosa i sostenible amb les especificitats del territori. L'obra de Morgan i Pritchard *Destination branding* (2002) és considerada per autors com San Eugenio (2011) el manual de

referència en l'establiment de relacions entre territoris i processos de construcció de marca que s'hi vinculen.

L'interès per la relació entre marques i espais geogràfics s'ha vist augmentat en els últims anys, i en són senyals el naixement de la revista especialitzada en *branding* de territoris *Journal of Place branding and Public Diplomacy* i la creació de màsters i doctorats dedicats a aquest camp d'estudi.

També s'il·lustra pel desenvolupament de rànquings de marques de ciutat com son l'Anholt-GMI Brands Index (Anholt, 2006) o l'*European Barometer City Brand* (Hildreth, sf.).

2.1.3. Estudis sobre el factor *ciutadà* en la marca ciutat

Segons Kavaratzis (2008) les contribucions més importants fetes a la marca ciutat venen de la implementació d'idees, mètodes i eines del *branding* comercial al *branding* de ciutats. Aquest fet suposa que encara s'estigui construint un marc teòric per a les marques ciutat.

Això suposa un buit de contingut en diferents aspectes que envolten la marca ciutat, i un d'aquests aspectes és el paper dels ciutadans en la formació, comunicació i consolidació de la marca ciutat.

Hi ha molt pocs estudis dedicats a conèixer els possibles rols que pot adquirir el ciutadà en la construcció de la marca ciutat o quina relació s'ha d'establir entre la marca i ciutadans.

Des de finals de 1980, els ciutadans han estat percebuts com a clients i no com a beneficiaris de la marca. L'atenció requeia en els possibles nous residents, ja fossin estudiants, nous talents o famílies, i no en els ciutadans que ja es trobaven a la ciutat. Els ciutadans eren tractats habitualment en la literatura acadèmica com un mercat més de *Destination branding*, és a dir, la limitació de la gestió de la marca ciutat com a destinació turística. (Florida, 2004; 2008, Braun, 2008)* ⁴.

A partir de l'any 2000, va sorgir un creixent interès pel que fa al paper estratègic que poden desenvolupar els ciutadans per tal de millorar la qualitat i

⁴* Citats a Braun, Kavaratzis, Zenker (2010:3)

eficàcia de les polítiques urbanes. Segons l'Urbact⁵ el paper dels ciutadans s'ha desplaçat a la d'un soci actiu i co-productor de béns públics i serveis.

En opinió d'Ashworth i Voogd, 1990; i Kotler 1993*⁶, els tres principals grups objectius del *City marketing* i *City branding* són els residents, les empreses i els visitants, resultat de les tres funcions que es poden desenvolupar en una ciutat: viure, treballar i visitar.

Segons Kavaratzis (2008), desafortunadament en la majoria de ciutats del món el *City marketing* es dedica a atraure visitants, empreses i nous residents, deixant de banda els ciutadans que ja es troben instal·lats a la ciutat. El mateix autor considera que els residents actuals de les ciutats haurien de tenir un paper més actiu en la construcció i/o consolidació de les marques ciutat.

Davant la necessitat de conèixer el paper estratègic que poden adquirir els ciutadans en la marca ciutat, autors com Joao Ricardo Freire, Eric Braun, Mihalis Kavaratzis i Sebastian Zenker han realitzat estudis centrats en descobrir el rol del ciutadà en la marca ciutat.

2.1.3.1. Els veïns com a valor afegit

Joao Freire realitzà l'any 2007 un estudi anomenat *Local people: A critical dimension for Place brands*, on revela la importància i rellevància que té la població local en la imatge de la marca ciutat.

Freire (2007) concep la gestió de les marques territori com un exercici de coordinació i organització on variables rellevants com les infraestructures turístiques, la qualitat dels serveis locals i altres han de ser administrats amb la finalitat d'aconseguir una marca desitjada coherent amb les necessitats reals.

Segons l'autor (2007), gran part de la imatge que es faci el públic objectiu exterior d'una marca ciutat serà creada a partir d'estereotips de la població local de la ciutat. Per aquest motiu, reivindica que el ciutadà ha de ser una figura clau en la construcció i/o consolidació d'una marca ciutat.

⁵ Urbact és un programa d'aprenentatge per promoure el desenvolupament urbà sostenible i l'intercanvi europeu.

⁶* Citats a Kavaratzis (2008:28)

El mateix autor (2007) exposa que no hi ha consens pel que respecte als complexos processos de formació de la imatge d'una marca territori. Per aquest motiu Freire (2007) considera que es necessita més investigació empírica per millorar la comprensió de les geo-marques⁷.

Per a Freire (2007), si és desitja efectuar una bona gestió de marca és essencial comprendre les dimensions que estan involucrades en la seva construcció. Els gestors han de ser conscients de les dimensions que componen la marca ciutat i els factors que influencien en la seva imatge. Davant aquest fet, l'objectiu principal de Freire (2007) en aquesta investigació era proporcionar una comprensió més profunda d'una de les dimensions que componen la geo-marca, la dimensió població local. L'estudi va consistir en entrevistes en profunditat a tres perfils de públic extern de la marca ciutat Algarve, ubicada a Portugal.

El primer grup d'entrevistats era format per turistes que es trobaven en el moment de la investigació de vacances a Algarve, on els participants mostraven diferents nivells d'experiència amb la marca ciutat (propietaris de segones residències, primers visitants, visitants fidels...). El segon grup va estar compost per persones que van triar directament o indirectament a no consumir la marca ciutat Algarve. I el tercer grup era format per persones del Regne Unit - d'on provenen la majoria de turistes d'Algarve -, on s'esperava que al trobar-se en un ambient de feina i entorn familiar sorgiren visions diferents respecte als turistes que es trobaven a Algarve.

L'autor (2007) exposa que la imatge d'un lloc és el resultat de construccions cognitives i emocionals. Per component cognitiu es refereix als coneixements sobre el lloc, mentre que l'emocional són les creences i sentiments que desprèn el lloc. Això significa que la imatge que es tingui d'un lloc no només estarà determinada per les propietats físiques del lloc sinó també pels seus elements simbòlics.

Freire (2007) constata que actualment hi ha centenars de regions que presenten característiques funcionals similars i que proporcionen la mateixa

⁷ Freire fa servir l'expressió geo-marca per aglutinar totes les marques territori existents: marca nació, marca país, marca ciutat.

oferta pel mateix preu. Per tant, en aquest mercat tan estandarditzat, la variable població local pot ser una de les principals variables de valor per promoure la diferenciació. Segons l'autor, els ciutadans seran un factor important que ajudarà a diferenciar i vendre la geo-marca. Freire creu que per exemple, en termes de promoció, la població local podria ser un tema més persuasiu que no un bonic paisatge.

El mateix autor (2007) destaca la importància d'una bona actitud dels ciutadans de cara al públic extern de la marca ciutat. Més en particular, Freire ha identificat que les persones locals s'utilitzen com a senyals per a l'avaluació de la marca territori. A partir de les entrevistes realitzades, Freire va descobrir que la població local és una de les dimensions que componen la geo-marca. Un gran nombre dels entrevistats van fer ús d'aquesta dimensió en una forma o altra per avaluar i/o per diferenciar les geo-marques. Va ser utilitzada per justificar una acció, com ara la compra d'una casa a l'Algarve o un dia de festa.

La importància i el paper de la població local d'Algarve es va fer evident quan l'autor va demanar als entrevistats que definissin Algarve amb diferents paraules. De les paraules triades, la població local va sortir en nombroses ocasions. Els ciutadans d'Algarve es van caracteritzar per valors orientats a la família, disposats a ajudar i tenir temps per parlar amb el públic extern i aquestes qualitats són les que Freire considera rellevants i positives per l'experiència de marca ciutat.

Amb aquest estudi, Freire (2007) es va adonar del notable pes del factor ciutadà en la marca ciutat. Per aquesta raó afirma que una comprensió d'aquesta dimensió és fonamental per garantir l'èxit de la geo-marca.

Freire (2007) conclou l'estudi considerant que la població local té un paper tan rellevant en la geo-marca que fins i tot pot afectar la seva posició competitiva en el mercat, i per això cal un estudi detallat d'aquest factor.

2.1.3.2. *El quàdruple rol dels ciutadans en una marca ciutat*

Kavaratzis, Braun i Zenker en el seu estudi *My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding* de l'any 2010 van realitzar una exploració en detall del paper que pot desenvolupar el ciutadà en el procés de *City branding*. Aquests autors sostenen que hi ha una urgent necessitat d'implicació i participació dels ciutadans en la formació i/o consolidació de la marca ciutat.

Segons els autors (2010), el *City marketing* i el *City branding* són estratègies orientades al públic objectiu de la ciutat i, com a públic objectiu, haurien de trobar-se integrats al llarg de tot el procés.

Kavaratzis et al.(2010) exposen que Swyngedouw i Baeten (2001) sostenen que la glocalització - considerada la capacitat dels individus per crear enllaços entre allò local i allò global- sovint va acompanyada d'una pèrdua de control democràtic, la reducció dels drets de la ciutadania, la manca de poder social i una creixent influència i poder per part de les elits econòmiques nacionals o regionals en els nous sistemes de govern. Davant aquets fets, els autors reivindiquen la participació dels ciutadans per aconseguir una marca ciutat que beneficiï a tots els públics objectius i no només als governs.

Tanmateix, els autors (2010) afirmen que els ciutadans poden enfortir o destruir tot el procés de *City marketing* o *City branding* degut al quàdruple rol que poden desenvolupar en la gestió de la marca ciutat.

El primer rol que es defineix en l'estudi és **el rol dels ciutadans com a públic objectiu de la marca ciutat**. Els tres tipus de clients o públic objectiu que ha de contemplar el *City marketing* i el *City branding* són les empreses, els visitats i els ciutadans. Kavaratis et al.(2010) adverteixen que és important tenir en compte que hi ha diferents punts de vista sobre qui és el públic objectiu d'una marca territori.

Per exemple, Kotler (1993, 1999) citat pels autors de l'estudi (2010), contempla com a públic objectiu als visitants, a les empreses, als mercats d'exportacions i als ciutadans com a empleats. Segons els autors de l'estudi (2010), Kotler subestima la importància dels residents com a públic objectiu i els redueix a

treballadors productius, ignorant el paper d'aquests com a residents del lloc, consumidors d'aquest i votants.

Un altre punt de vista que exposen els autors de l'estudi sobre els ciutadans és el de Rainisto (2003). Rainisto utilitza una classificació on els ciutadans queden limitats als nous residents, ignorant d'aquesta manera als residents actuals.

Per a Kavaratzis et al.,(2010) les estratègies de *branding* no només han d'anar dirigides als nous residents sinó que han de mantenir satisfetes les necessitats dels que ja es troben a la ciutat. Els ciutadans que ja es troben a la ciutat poden influir en la presa de decisions dels nous residents. Per això, els autors reivindiquen que tan ciutadans actuals com nous han de ser públics objectius del *City branding*.

La segona funció dels ciutadans que defineixen Kavaratzis et al.(2010) és el **rol dels ciutadans com a part integrant d'una marca ciutat**. Segons els autors (2010), això podria ser el resultat d'una deliberada estratègia de marca, però es tracta d'un procés natural, ja que són els que conviuen els 365 dies de l'any amb la marca, i conseqüentment formen part de la marca. El caràcter dels ciutadans, l'estil de vida, etc., poden ser atributs d'una determinada marca ciutat. Per tant, els autors consideren que han de formar part de la presa de decisions de la marca ciutat, ja que ells són un element clau d'aquesta.

El tercer rol definit per Kavaratzis et al. (2010) és el **rol dels ciutadans com a ambaixadors de la seva marca ciutat**. Per a Kavaratzis (2008,2010) les percepcions de les ciutats es formen a partir de tres tipus de comunicació:

La comunicació primària definida a partir de les accions que es realitzen a la ciutat. La comunicació secundària definida a partir de la comunicació formal, la publicitat i les relacions públiques; i la comunicació terciària realitzada a partir del boca-orella entre els ciutadans i la resta de públics objectius de la marca ciutat.

Segons els autors (2010) aquell ciutadà que estigui fortament involucrat amb la seva ciutat i, en conseqüència, amb la marca ciutat es mostrarà amb un comportament positiu que anirà més enllà de les seves funcions com a simple resident.

Finalment, el quart rol que exposen Kavaratzis et al. (2010) pel ciutadà és **el rol del ciutadà com a ciutadà**. Segons els autors (2010), la part més abandonada en la marca ciutat és la dels ciutadans, aquells drets que tenen com a tals. Els autors argumenten que amb l'aplicació de la marca a la ciutat cal trobar un equilibri amb la democràcia. Exposen que sovint aquest assumpte presenta grans dificultats, ja que les polítiques de marca no comencen des de baix, és a dir, amb els interessos i opinions de la ciutadania. Això ha comportant un augment de la preocupació per part de diversos acadèmics sobre aquest rol dels ciutadans.

Els autors (2010) narren que en el cas de les corporacions, la normalitat es que hi hagi una autoritat amb la responsabilitat de desenvolupar i gestionar la marca corporativa o de producte, amb el dret de poder imposar la marca en els empleats. Aquesta és una realitat que segons els autors no té res a veure amb la realitat de la marca ciutat. En primer lloc, perquè les autoritats locals han d'explicar, justificar i defensar totes les accions que duen a terme. I en segon lloc, perquè la marca ciutat, els seus valors, les seves propostes i totes les mesures que comuniquen han de comptar amb l'acord, el suport i l'ajuda de la població local per tal de desenvolupar tots aquests criteris de manera efectiva.

Un altre aspecte que es tracta a l'estudi és el de les anomenades campanyes *non oficials* o *counter branding*. Aquests campanyes són moviments realitzats des de la ciutadania per elevar la seva veu en contra de la seva ciutat i de les campanyes de marca o polítiques oficials practicades.

Els autors (2010) exposen exemples de marques ciutats que han patit campanyes *non oficials* per no haver implicat als ciutadans en el procés de desenvolupament de la marca ciutat.

La campanya *Birminghamitsnotshit* (Birmingham no és merda) s'oposà en gran mesura a la oficial *Be Birmingham* desenvolupada per les polítiques de la ciutat. Aquesta campanya va suggerir relacionar altres atributs a la marca ciutat en diversos camps, ja que els ciutadans no se sentien identificats amb els que proposaven els gestors de la ciutat.

A Budapest, els residents de l'associació *I love Budapest* van jugar un paper catalitzador en l'estratègia del màrqueting oficial de la ciutat. L'associació va

començar com un grup de residents que realment estimaven Budapest i van sentir que havien de reaccionar a diverses polítiques aplicades per les autoritats locals que els hi semblaven injustes. Curiosament, a partir d'aquesta idea va aparèixer la campanya oficial de la ciutat *We Love Budapest*.

L'esforç de màrqueting de la ciutat d'Hamburg es concentra principalment en la comunicació de les imatges estereotipades d'Hamburg com una ciutat de la línia de costa, amb residents creatius, que ofereix una variada gamma d'activitats culturals com programes musicals als seus visitants, etc. La imatge s'ajusta a la percepció sobre Hamburg pel seu públic objectiu extern, però deixà de banda la imatge de la majoria dels seus residents actuals (Zenker et al., 2010). Aquesta falta d'identificació amb la marca ciutat provocà una protesta pública sota la campanya anomenada *Not in our name* (No en el nostre nom). Centenars de ciutadans van protestar contra la *gentrificació* provocada pel govern degut a l'atracció de turisme.

S'entén per *gentrificació* la transformació d'alguns barris obrers deteriorats urbanísticament i socialment en barris de classe mitjana i alta. Aquest fenomen comporta el desplaçament dels habitants més pobres del barri degut a l'augment del preu de l'habitatge.

Tots els exemples esmentats anteriorment, que segons Kavaratzis et al. (2010) es necessita més recerca per tal d'extreure lliçons precises, són indicatius que les coses no funcionen del tot en l'aplicació del màrqueting i *branding* en les ciutats, ja que es tendeix a ignorar els rols que poden desenvolupar els residents en la construcció i consolidació d'una marca ciutat.

Davant aquest fet, els autors exposen que un procés de *City branding* que no inclogui als residents en el seu desenvolupament, i que només centri les seves atencions al públic objectiu extern podrien provocar una resistència massiva per part dels ciutadans, que a la llarga faria que la marca ciutat perdés valor davant el públic objectiu extern.

Per a Kavaratzis et al.(2010) hi ha moltes motivacions per involucrar als ciutadans en la gestió pública.

Un exemple de diferents motivacions són les exposades per Urbact (2007):

- Millorar la qualitat i l'eficàcia de les polítiques a través de la participació ciutadana i l'activació dels seus coneixements i recursos.
- Reduir la “bretxa” de comunicació entre les institucions públiques i els ciutadans.
- Reforçar el sentit de la ciutadania, pertinença i cura del medi ambient local.
- Aprofundir la democràcia i augmentar la capacitat de negociació dels grups exclosos.

Per tant, hi ha una urgent necessitat d'enfortir la comunicació entre els ciutadans i els gestors de la marca ciutat. En totes les etapes de l'estratègia de *City Branding* s'ha de plantejar la possibilitat de participació dels ciutadans. Per als autors (2010), una visió compartida de marca ciutat entre ciutadans i gestors és la base per a la creació d'una marca potent.

L'estudi conclou amb la opinió de dos autors els quals exposen com hauria de ser la gestió de la marca ciutat amb els seus ciutadans.

Per una banda, Magosse (2005) creu que s'ha de realitzar un enfocament ascendent per la imatge de la ciutat. Tal enfocament ha de permetre que els ciutadans aportin les seves idees i permeti la inclusió d'aquests en el projecte de construir i/o consolidar la marca ciutat.

D'altra banda, Kalandides (2006) exigeix una nova forma de gestió de la ciutat que només es pot aconseguir, si la presa de decisions és generalitzada. Segons aquests potser la marca ciutat seria menys eficient, però la marca ciutat es trobaria més a prop de la realitat de la ciutat.

2.1.4. La importància d'un treball específic amb el públic intern de la marca ciutat

Com s'ha comentat anteriorment, la marca ciutat no presenta una teoria sòlida, la qual cosa comporta que els autors que es dediquen a l'estudi de la relació entre marques i ciutats exposin diferents opinions respecte els ítems que conformen la marca.

Un dels ítems de la marca ciutat és la relació entre els ciutadans i els gestors de la marca ciutat. Hi ha molts autors que consideren que un dels objectius del *City branding* ha de ser millorar la vida dels propis ciutadans, i en canvi n'hi ha d'altres que consideren que la marca ciutat no té res a veure amb els ciutadans i que ha de contemplar altres públics com turistes i inversors. Davant aquest fet, a continuació s'exposen diferents opinions sobre el factor ciutadà en la marca ciutat.

En opinió de Kotler (1993, 1999),⁸ el públic objectiu d'una marca ciutat són els visitants, les empreses, els mercats d'exportacions i els ciutadans com a empleats, és a dir com a treballadors productius.

De la seva banda, Rainisto (2003)⁹ considera com a públic objectiu de la marca ciutat al turisme, inversos i nous residents.

L'aportació al debat de Fernández-Cavia (2009) resulta interessant. Per a l'autor, els objectius que ha de perseguir el *City branding* són:

- a. "Augmentar el seu atractiu com a llocs receptors d'inversió empresarial.
- b. Millorar la seva posició competitiva en el mercat turístic.
- c. Incrementar el seu atractiu amb la finalitat de captar i retenir el talent.
- d. Fomentar la identificació dels ciutadans amb el seu lloc de residència.
- e. Facilitar, en general, el desenvolupament econòmic i social." (2009:95).

Com veiem, l'objectiu *d)* fa referència a la ciutadania. Per a Fernández-Cavia (2009) el *City branding* comporta un treball específic amb el públic intern (els

⁸ Citat a Braun, Kavaratzis i Zenker (2010:7)

⁹ Citats a Braun, Kavaratzis i Zenker (2010:13)

ciutadans) per tal que aquests se sentin orgullosos del seu lloc de residència i considerin que formen part de la seva ciutat. Davant això el mateix autor considera que cal crear un sentiment de pertinença en els ciutadans respecte la seva marca ciutat, però erròniament la majoria de ciutats entenen el *City branding* com la projecció i comunicació d'una imatge a l'exterior.

En paraules de Fernández – Cavia (2009:91): “Des de mi punto de vista, las estrategias de *City branding* no se tratan tan solo de turismo, ni de economía, se trata de algo más general que afecta a todos los habitantes de esa ciudad, se trata de oportunidades y calidad de vida, en definitiva, futuro”.

López-Lita i Benlloch (2006) s'afegeixen a la idea de considerar el públic intern clau en la gestió d'una estratègia de *City branding*. Per a López-Lita i Benlloch (2006:95), un dels pilars sobre el que s'han de basar els esforços d'una marca ciutat és en “la creación y desarrollo internos: en todos los casos, a la hora de desarrollar una marca territorio, resulta imprescindible realizarlo en sentido externo y sobre todo interno. La correcta comunicación interna de los atributos positivos de la Marca Ciudad es uno de los pilares en los que deben basarse las estrategias de comunicación, pues configura un canal de comunicación efectiva hacia el exterior”.

Al seu torn, Brujó (2007) afirma que la ciutadania és qui realment canvia la imatge d'una ciutat o d'un país: “Conocer cómo se percibe la ciudad tanto interna como externamente y consultar a los líderes de opinión sobre las debilidades y fortalezas del lugar también es importante para poder compararlas con los estudios realizados, ya que la imagen que tiene el público de un país, no siempre se corresponde con la realidad.”¹⁰

Monerris (2008) considera que la participació dels ciutadans és essencial per al *City branding* i que aquest ha d'esdevenir una pràctica d' *inside out branding* i, que per tant, el paper dels ciutadans és fonamental.

De la seva banda, Rainisto (2003) assenyala que la influència exercida per una marca de territori ha de servir per augmentar l'atractiu del territori per a

¹⁰ <http://www.data-red.com>

possibles ubicacions d'empreses; promoure els objectius de la indústria turística i enfortir la identitat dels ciutadans.

En opinió de Hankinson (2004) el *Place branding* és un procés de coordinació general més que no pas de gestió si es té en compte que les autoritats governamentals són les que s'encarreguen de la gestió de les marques ciutat, les quals treballen amb pressupostos baixos i amb múltiples factors de distorsió.

Finalment, en paraules de San Eugenio (comunicació personal, 6 abril 2013): “El km0 d'una estratègia de *branding* és la gent de casa. Quan a la gent de casa els tinguem entre cometes convençuts llavors podem plantejar-nos una projecció externa, però el que no podem fer es fer les coses a esques de la gent que té un interès directament per aquesta ciutat”.

Per tant, veiem com el *City branding* comporta un treball específic amb el públic intern per tal de construir una imatge més potent de cara a l'exterior i atraure talent, empreses i turisme per veure millorada la qualitat de vida que ofereix la ciutat.

2.2. La conceptualització de la marca ciutat

Existeix un gran debat pel que fa a la definició dels conceptes que envolten l'estudi de la relació entre marca i ciutat, degut al seu caràcter interdisciplinari. Professionals del màrqueting, de la gestió d'empresa i de la sociologia entre altres, donen els seus punts de vista i proposen les seves pròpies definicions.

Ens trobem, en paraules de San Eugenio (comunicació personal, 6 d'abril 2013), davant d'un “garbuix conceptual que fa que l'estudi que relaciona marca amb qualsevol territori sigui complexa i confusa”.

Segons Seisdedos (2006), igual que passa amb el concepte de màrqueting, és difícil definir de manera breu tots els conceptes que envolten la marca ciutat, la qual cosa implica una abundància d'errors conceptuals, fins i tot entre els professionals que es dediquen a l'estudi d'aquest camp.

Davant aquesta situació, en el present treball es proposa una conceptualització basada en diferents visions sobre els termes i la creació d'una definició pròpia a partir de la lectura i comprensió dels diferents autors.

2.2.1. *Place brand* o marca territori

Place brand és el concepte que engloba les diferents marques territori que poden existir: marca país (*Nation brand*), marca regió (*Region brand*) i marca ciutat (*City brand*). El terme va ser encunyat per Simon Anholt l'any 1996.

Es tracta d'un concepte relativament nou que presenta una manca de recerca acadèmica. Al tractar-se d'un àmbit de coneixement emergent, la teoria d'aquest es troba en construcció.

En els últims anys ha hagut un augment de l'interès en l'estudi de la relació entre marca i territori, però encara no hi ha un consens acadèmic i professional pel que respecte a la teoria i mètodes definits del *Place brand*.

Per tal d'entendre el concepte *Place brand*, abans s'haurà de definir el concepte marca. Una marca, *brand* en anglès, fa referència a la percepció o idea que tenen els consumidors en les seves ments respecte un producte o servei (Monoerris, 2008).

Traslladant aquesta definició al *Place brand*, es podria definir com el conjunt de valors i atributs que li han estat associats a un territori (país, regió, ciutat), a partir de l'ús de tècniques de màrqueting i *branding* comercials adaptades a la gestió d'un territori per tal d'aconseguir una imatge potent davant els diferents públics objectius.

Aquest concepte ha estat aplicat per fer front a la competència que existeix entre les diferents ciutats del món. Amb l'objectiu de captar turisme, inversors i nous residents, les ciutats s'han de diferenciar les unes de les altres i donar a conèixer tots aquells valors que les fan especials.

En paraules de Kavaratzis (2008:11): "la marca territori no és simplement una activitat econòmica inspirada en consideracions de mercat. És un sentit sociològic i cultural més profund, és sobretot una forma d'introduir l'ordre i la seguretat en el que és, en principi, una realitat caòtica".

De la seva banda, Costa (2004) entén que la marca territori no és quelcom que se li ha agregat al país, regió o ciutat, sinó que representa aquells atributs que porta inferits el territori. Per tant, una marca territori és multidimensional, constituïda per eixos complexos que interaccionen entre ells (la gent, tradició, cultura, paisatge, economia...). Segons Costa (2004), aquests eixos poden funcionar per separat, però a l'hora de valorar-los conjuntament, constitueixen la marca territori.

Huertas (2010) proposa una classificació dels components d'una marca territori en elements que configuren la identitat de la marca i elements que configuren la imatge de marca.

Segons Huertas (2010), els elements que configuren la identitat de la marca són aquells elements que els gestors de la marca desitgen comunicar i que siguin associats al territori. En formen part l'element gràfic amb la creació d'un símbol i un logotip; l'element conceptual funcional, format per les característiques reals i tangibles de la ciutat, és a dir els atractius de la ciutat, els seus punts forts com per exemple el clima, qualitat de vida, desenvolupament econòmic, etc. I finalment l'element conceptual emocional, format pels valors simbòlics que es volen associar a la ciutat com per exemple la modernitat, innovació, etc. Amb aquesta associació de valors es pretén posicionar i distingir la ciutat de la competència.

Els elements que configuren la imatge de la marca és la recepció per part dels públics dels tres elements anteriorment mencionats que la marca desitja comunicar. És el com la marca ciutat es percep per als seus públics, el posicionament, i són la percepció de l'element gràfic per part del públic objectiu, és a dir, la interpretació, acceptació i identificació del logotip i els components gràfics de la marca; La percepció per part dels públics dels elements funcionals que posseeix la ciutat i la seva predisposició cap aquests i la percepció dels valors emocionals que identifiquen amb la ciutat.

Segons San Eugenio (2011:201): "Alguns autors vinculen el *branding* de ciutats amb la identitat del territori, la seva història, caràcter nacional i personalitat (Pritchard i Morgan, 2001; Olins, 2002) – citats per Huertas -, mentre que per a altres autors la marca, a banda de basar-se en atributs reals de territori, també

pot incorporar nous atributs que beneficiïn la seva projecció exterior, encara que defugin de l'origen ancestral de les ciutats (Huertas, 2010)."

La disciplina de *Place branding* té una sèrie d'eines i metodologies pràctiques per puntuar les marques ciutat líders. Un exemple d'eina és l'Índex de marca Ciutat desenvolupat per l'especialista en identitat nacional i reputació, en diplomàcia pública i en imatge de marca de nacions, ciutats i regions Simon Anholt l'any 2000.

Amb l'Índex de marca, Anholt puntua les millors marques ciutat. La puntuació de cada ciutat prové de la combinació de les sis dimensions que per a Anholt pertanyen a la marca territori i que conformen un hexàgon.

Aquesta eina proporciona un marc coherent per a les comparacions de ciutats, i és una eina eficaç i senzilla per contemplar les debilitats i fortaleces de la ciutat. Per això l'*Hexagon City* és considerada avui en dia una de les eines més eficaces per a la gestió de la reputació d les ciutats del món.

Il·lustració 1 L'Hexàgon de la marca ciutat de Simon Anholt.



Font: The Anholt G/K Roper City Brand Index 2000¹¹

¹¹ <http://www.simonanholt.com/>

L'hexàgon contempla sis dimensions per analitzar, que són:

- Presència - Basat en l'estatus internacional de la ciutat i de prestigi i el coneixement que es té d'aquesta a nivell global. També s'avalua la contribució global de la ciutat, en la ciència, la cultura i la governabilitat.
- Lloc - Exploració de les percepcions de la gent sobre l'aspecte físic de cada ciutat en termes com el clima, cura del medi ambient i l'atractiu dels seus edificis i parcs.
- Població - Revela si els habitants de la ciutat es perceben com propers i acollidors, si els enquestats pensen que seria fàcil per a ells encaixar en aquella comunitat i si es sentirien segurs.
- Prerequisits - Determina com les persones perceben les qualitats bàsiques de la ciutat, si són satisfactòries, assequibles, si és una ciutat acollidora, així com la qualitat dels serveis públics, com les escoles, hospitals, mitjans de transport i instal·lacions esportives.
- Pols - Mesura la percepció de les coses interessants pel temps lliure, el més emocionant que es percep de la ciutat i el més innovador per descobrir
- Potencial - Mesura la percepció d'oportunitats econòmiques i educatives dins de la ciutat, si és fàcil trobar feina, si és un bon lloc per fer negocis o per estudiar i investigar.

Per tal de construir una marca territori potent, cal un procés complex que beneficiï a la gran diversitat de parts interessades en aquest procés. Amb aquest objectiu, s'haurà de realitzar una molt bona gestió del territori a partir de l'ús d'estratègies com són el *City marketing* i el *City branding*.

En paraules de San Eugenio (comunicació personal, 6 abril 2013): "disposar d'una marca territori és una manera ràpida i senzilla d'explicar què és un territori". Per a l'autor, disposar d'una marca territori serà una necessitat irrenunciable en el futur, ja que es tracta d'oportunitats i qualitat de vida per a la ciutat.

2.2.2. *City marketing* o màrqueting de ciutats

Per tal de comprendre el *City marketing* o màrqueting de ciutats, abans s'haurà de saber què s'entén per màrqueting.

Segons la American Marketing Association (AMA), el màrqueting és el “procés directiu que tracta la creació d'idees, bens i serveis i la determinació de la distribució, preu i comunicació més adequats, de tal forma que promoguin intercanvis entre la organització i els individus, satisfent els objectius d'ambdós”. És a dir, l'establiment de les 4 P's (*price, product, promotion, and place*) per tal d'aconseguir la satisfacció de la organització i els seus públics.¹²

En opinió de Kotler i Gertner (2002), el màrqueting és el procés social i administratiu pel qual els grups i individus satisfan les seves necessitats al crear i intercanviar bens i serveis.

D'altra banda Riezebos (2007), des de la vessant crítica sosté que el màrqueting utilitza els desitjos i les necessitats dels consumidors com a principal rector en l'actuació de les organitzacions.

Per tant, es podria definir el *City marketing* o màrqueting de ciutats com el procés que s'ha de seguir per tal de desxifrar les necessitats i demandes dels diferents públics objectius d'una marca ciutat, potenciar els punts forts de la ciutat que vagin acord amb aquestes necessitat i desenvolupar aquells productes que satisfacin les seves demandes.

En paraules de Puig el *City marketing* (2010:31) “És el concepte actual per debatre, treballar i gestionar les ciutats que aposten per ser millors ciutats i diferents”.

Es sol interpretar erròniament que el *City Marketing* són totes aquelles activitats de promoció realitzades pels gestors de la marca ciutat, però aquestes activitats només constitueixen una fracció de tot el procés.

¹² <http://www.marketingpower.com>

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

La primera fase s'ha d'iniciar amb un anàlisi de la situació en la que es troba la ciutat a partir de la investigació d'actius, oportunitats i audiències que presenta la ciutat. Seguidament s'ha d'identificar i escollir una visió de la ciutat i els objectius que es voldran assolir. Un cop definits els objectius s'hauran de planificar els projectes específics que guiïn a aconseguir els objectius marcats. En la segona fase realitzen les accions planificades que poden ser espacials/funcionals, financeres, organitzatives o de promoció. En la tercera fase, s'ha de concloure el procés amb el seguiment i l'avaluació periòdica dels resultats de totes les accions realitzades. Aquest seguiment i avaluació portarà a la repetició de tot el procés adaptant-lo als nous coneixements adquirits a partir de la posada en pràctica.

Al seu torn, Graham (2002) considera que per gestionar de manera eficient el *City marketing*, cal distingir en l'àmbit urbà la coexistència de dues ciutats paral·leles que viuen simultàniament al mateix temps, la ciutat externa i la ciutat interna.

La ciutat externa és la que es troba definida per vàries icones o estereotips. La ciutat no forma part de la seva experiència, de ho quotidià i per això normalment coincideix amb la perspectiva del turista i del visitant ocasional.

La ciutat interna és la que es troba definida per termes com cohesió social, l'estil de vida, la qualitat de vida, la diversitat o la tolerància. La ciutat forma part de ho ordinari, quotidià i constitueix una suma subjectiva del conjunt de percepcions i experiències viscudes en la ciutat, per la qual cosa normalment coincideix amb la perspectiva del resident.

La clau de l'èxit per a la gestió de la marca ciutat seria la interacció d'ambdues ciutats, el que Graham i altres autors anomenen "la identitat i la imatge". Per tant, la marca ciutat ha de ser el "pont" entre l'espai real i objectiu i la seva percepció a l'exterior.

2.2.3. *City branding* o branding de ciutats

Per tal de comprendre *City branding* abans s'haurà de definir el concepte *branding*.

El *branding* fa referència al procés que es segueix per construir una marca. Segons Fernández – Càvia (2009) és el procés que es segueix per dotar de significat a una marca, és a dir, traslladar els atributs més destacables d'una marca a la ment dels receptors per atorgar-li un valor a aquesta.

Una marca està formada per valors tangibles i intangibles i és tasca del *branding* fer l'associació d'aquests valors al producte o servei que es representa. Segons Gobé (2005) el *branding* es dirigeix als sentiments i desitjos més profunds, a les qualitats intangibles del producte o servei.

El *City branding* o branding de ciutats és el procés de *branding* aplicat a les ciutats, és a dir, a la generació d'una expectativa de la ciutat en la ment dels diferents públics als quals es dirigeix la ciutat. Aquest ideal ha de coincidir amb la realitat de la ciutat. Fins l'any 2000 no es comença a parlar de *City branding*.

Segons Florian i Sanz (2010) les ciutats han de destacar i mostrar els atractius i valors tangibles (cultura, art, patrimoni, vida nocturna, compres, hotels, connectivitat aèria i ferroviària, educació, sanitat, qualitat residencial, feina, negocis...) i intangibles (estil, personalitat, notorietat, record, qualitat percebuda, consideració, elements emocionals i auto expressió, lleialtat, compromís, orgull de pertinença...).

Autors com San Eugenio (2011), Huertas (2010) i Monoerris (2008) conceben el *City branding* com un procés que ha d'implicar una planificació a llarg termini per tal de construir i mantenir una reputació positiva i competitiva tant internament com externament.

Karavatzis (2008) opina que el *City branding* és l'encarregat de proporcionar els fonaments per a la implantació de polítiques de desenvolupament econòmic i que ha de servir com a fil conductor per a que els residents s'identifiquin amb la seva pròpia ciutat.

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 la qual la marca desitjada és el que guia les mesures de comercialització sobre el medi ambient i la funcionalitat física de la ciutat.

En paraules de Kavartzis (2008:11): “La ciutat primer haurà de decidir quin tipus de marca vol ser. Com es podran crear els enllaços mentals, psicològics i emocionals que són necessaris per a que la ciutat real es converteixi en el que la marca vol ser, i quins són els atributs físics, funcionals que la ciutat necessita per crear, millorar, realçar i promoure per tal de donar suport a aquesta marca.”

Per a San Eugenio (comunicació personal, 6 abril 2013): “El turisme ha estat el gran aparador a partir del qual hem intentat “vendre” el territori. Vam començar amb una estratègia de *Place Selling*, *Place Promotion*, *Place Marketing* i ara estem a l'era del *Place Branding*”.

El *branding* comprèn l'execució de tècniques avançades de marca, fet que implica en certa manera la pèrdua del sentit mercantilista i utilitarista de la promoció del territori per avançar cap a una gestió de la reputació dels llocs amb la intenció d'optimitzar-ne els actius.

L'evolució experimentada fins a arribar a l'etapa del *branding* implica un canvi de concepte important en relació amb el que s'havia fet fins al moment. Significa, construir una imatge positiva del territori d'acord amb la realitat d'aquest, entenent que la projecció adequada d'una imatge positiva possibilita l'accés a nombroses oportunitats de mercat que sense una gestió adequada de la marca i de la imatge probablement no hi serien.

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterització de la investigació

L'estudi de la marca aplicada a un territori és un àmbit de coneixement tan emergent que encara no disposa d'un consens entre els professionals que es dediquen al seu estudi sobre quin rol ha de tenir el ciutadà en el procés de creació i/o consolidació de la marca ciutat, ni quines són les repercussions derivades de la construcció d'una ciutat com a marca un cop s'ha configurat aquesta.

Partint de l'estudi de la marca Barcelona com a model de marca ciutat, l'objectiu d'aquesta investigació és Identificar el rol que té el ciutadà barceloní en la construcció de la marca Barcelona i descobrir la percepció ciutadana sobre les repercussions derivades de la constitució de Barcelona com a marca ciutat.

Per tal de donar resposta a aquest objectiu, s'han explorat les repercussions *off the record* de la marca ciutat Barcelona sobre la ciutadania a partir d'enquestes. En l'apartat 3.2.1 es podrà veure detalladament la població i mostra escollida en aquesta investigació.

El rol del ciutadà barceloní en la marca Barcelona s'ha conegut a partir del contacte directe amb els gestors de la marca Barcelona, realitzant entrevistes en profunditat.

El motiu d'aquest doble objectiu és conèixer les dues versions sobre la temàtica per realitzar una anàlisi moderada des de la distància i evitar així una visió esbiaixada del tema.

En la següent taula s'explica detalladament el tipus d'investigació social que s'ha dut a terme per tal d'assolir l'objectiu general de la investigació segons la seva finalitat; segons el seu àmbit temporal; segons la seva profunditat: segons les fonts i segons el caràcter.

Aplicada**Segons la seva finalitat**

L' objectiu de la investigació és obtenir un major coneixement d'un fet existent com és la marca ciutat Barcelona, incidint en el rol del ciutadà dins la marca i les repercussions de la marca sobre aquest actor. Es tracta d'identificar fins a quin punt els gestors de la marca Barcelona tenen en conta la opinió i/o interessos dels ciutadans barcelonins per a la construcció (branding) de la marca Barcelona, i com influeix la gestió de la marca en el públic més proper i que viu la marca diàriament, els ciutadans.

Longitudinal Retrospectiva i Seccional**Segons el seu àmbit temporal**

Partint de la base que la marca Barcelona troba el seu auge en els Jocs Olímpics del 1992, les enquestes s'han realitzat a persones que han viscut les transformacions de la ciutat fins a convertir-se en marca per tal d' Identificar els efectes que ha causat la marca Barcelona en el dia a dia dels ciutadans de Barcelona. També però, serà seccional, ja que s'han realitzat enquestes a persones joves que no han viscut el gran canvi que va patir la ciutat i que han viscut sempre sota la percepció de Barcelona com a marca.

Explicativa**Segons la seva profunditat**

S'ha conegut el fenomen social (marca ciutat) a fons i els seus efectes (sobre els ciutadans) a partir de la observació, l'estudi i el contacte directe amb els gestors de la marca Barcelona i les diferents associacions veïnals com a representants dels ciutadans.

Mixtes**Segons les fonts**

Les fonts consultades han estat sobretot primàries (dades obtingudes per primera mà a partir de les diferents entrevistes i enquestes realitzades) i secundàries (a partir de les dades ja existents publicades per l'Ajuntament de Barcelona i informació obtinguda a partir d'estudis ja realitzats per altres investigadors).

Qualitatiu i Quantitatiu**Segons el caràcter**

El caràcter de la investigació serà principalment qualitatiu, orientat a la interpretació dels propis subjectes que són objecte d'investigació (els ciutadans i els gestors de la marca). Al llarg de la investigació s'han combinat el mètode quantitatiu amb qualitatiu per tal d'arribar a unes conclusions més sòlides.

3.2. Població i mostra

Delimitació de les característiques de la població o univers

Els ciutadans de Barcelona a dates de 2012 són un total de 1.619.839 persones, dels quals 769.492 són homes i 850.347 dones. El nombre total de llars a Barcelona són 660.232, les quals la ocupació mitjana per llar és de 2,5. Aquests ciutadans tenen una edat mitjana de 34 anys i el seu nivell acadèmic mig és d'Estudis Universitaris/CFGS Grau Superior (+ dones que homes). La Nacionalitat de la població de Barcelona és majoritàriament Europea (Espanya i Itàlia)

Font: Lectura del Padró Municipal d'Habitants a 30-06-2012. Departament d'Estadística. Ajuntament de Barcelona

Davant la impossibilitat de contactar amb els 1.619.839 ciutadans de Barcelona, la mostra escollida ha estat una mostra no probabilística voluntària de 73 Associacions de Veïns de Barcelona, una per cada barri de la ciutat. Les associacions enquestades formen part de la FAVB.

Un altre univers estudiat han estat els gestors de la marca Barcelona, a partir d'entrevistes en profunditat realitzades a diferents alts càrrecs en la gestió.

Definició del territori al que pertanyerà la unitat d'anàlisi

Les unitats d'anàlisi (Associacions de Veïns i Gestors de la marca) s'han trobat ubicades a la ciutat de Barcelona.

Definició del període temporal

El període temporal de la investigació ha estat de Març a Juliol.

Delimitació de les unitats d'anàlisi

Les unitats d'anàlisi han estat col·lectives.
Per una banda hi ha la mostra no probabilística voluntària de 73 Associacions de Veïns de Barcelona, una per cada barri de la ciutat.
Per altra banda hi ha entrevistes en profunditat als gestors de la marca Barcelona.

3.2.1 Caracterització de la mostra

En aquest punt, s'ha vist convenient explicar la divisió territorial de Barcelona per tal de comprendre la lògica de les Associacions de Veïns de Barcelona, mostra del present treball.

Territorialment, el terme municipal de Barcelona té una extensió de 102 Km². Tal com explica el Departament d'Estadística de l'Ajuntament de Barcelona, el Consell Plenari de Districtes aprovà el 18-01-1984 l'actual divisió territorial i

administrativa de la ciutat de Barcelona, on la ciutat de Barcelona es troba dividida per 10 Districtes municipals.

L'aprovació culminà un procés d'elaboració realitzada per una comissió ciutadana en la qual van participar diferents entitats i institucions oficials i professionals experts. La nova divisió es va decidir com a conseqüència de grans transformacions socials i urbanístiques que havia patit la ciutat de Barcelona en les dècades anteriors, als anys 60 i 70.

La necessitat de conèixer la ciutat i les característiques de les parts dels seu territori ja va portar a finals del segle XIX a que l'administració municipal comencés a comptar per districtes. Si ens remuntem als anuaris de Barcelona d'aquella època ja trobem dades dels districtes i barris que hi havia en el moment. (*División de diez Distritos Municipales con carácter interino, aprobada en Consistorio de 24 de abril de 1897, con motivo de la agregación a Barcelona de los pueblos del llano*).

S'entén per **Districte municipal** la unitat territorial més gran dintre del municipi de Barcelona. Tenen denominació oficial numèrica i nominal. Els districtes tenen competència en qüestions com ara l'urbanisme, la via pública, el manteniment d'infraestructures, els serveis personals i la població.

Amb l'objectiu d'establir una delimitació de la ciutat en barris significatius des del punt de vista urbanístic i social, l'any 2004 l'Ajuntament va desenvolupar el Projecte *La Barcelona dels Barris*, on es volia dividir la ciutat en un total de 10 districtes i 73 barris, amb l'interès d'apropar l'administració als ciutadans, potenciar les singularitats de cada zona i dotar als diferents barris de certs nivells d'equipaments i serveis municipals de proximitat.

L'aprovació de la nova divisió dels 73 Barris es va implantar l'any 2006 en el Plenari del Consell Municipal. L'aprovació de la delimitació i la denominació dels barris es va fer d'acord amb la Carta Municipal de Barcelona i compromet a la reorganització / modificació dels reglaments d'organització i funcionament dels districtes, així com als tràmits d'actualització del seccionat de la ciutat.

El barri es va convertir, doncs, en la base de l'acció de govern. Això permetia una administració de la ciutat més descentralitzada i propera a la ciutadania.

II-lustració 2 Nova distribució dels barris 2006.



Font: Ajuntament de Barcelona 2006

Per tal d'identificar, delimitar i formalitzar els barris de la ciutat, l'Ajuntament de Barcelona va convocar una ponència de 22 persones, entre les quals hi havia experts (sociòlegs, advocats, periodistes, geògrafs, economistes i arquitectes, entre d'altres), a més dels representants de grups polítics, equips directius i tècnics municipals.

També es va obrir un temps de participació ciutadana, perquè tothom pogués opinar, per a que les associacions de veïns manifestessin el seu parer i demandes al respecte. Per a la denominació dels barris es van seguir els criteris recomanats per l' Institut d'Estudis Catalans. La denominació, a l'igual que la dels districtes, és numèrica i nominal.

Al voltant dels Districtes i posteriors Barris, es crearen **Associacions de Veïns**. Una Associació de Veïns és una organització sense ànim de lucre constituïda pels ciutadans i ciutadanes dels barris amb la finalitat de trobar solucions als problemes de tots els col·lectius que viuen a la ciutat per tal d'aconseguir el màxim de benestar i millorar així la qualitat de vida a la ciutat.

L'associacionisme té com a objectiu principal millorar l'espai públic i transformar la realitat a través de la participació social, organitzant i planificant accions prèviament reflexionades per un col·lectiu de persones.

Les Associacions de Veïns van decidir coordinar-se a partir de la FAVB, Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona. La FAVB és una entitat cívica creada l'any 1972 i ve treballant al servei dels ciutadans i ciutadanes de Barcelona per tal de millorar la qualitat de vida de la ciutat. Agrupa més de cent associacions de veïns i veïnes del barri de Barcelona i participa en els temes de ciutat per fomentar la solidaritat, la igualtat i la convivència. Coordina l'activitat d'aquestes associacions en campanyes i activitats que depassen el nivell de barri.

Tal com assenyala la FAVB, els objectius prioritaris que persegueixen són:

- Defensar els interessos generals dels veïns i veïnes, en qualitat d'usuaris i destinataris finals de l'activitat urbanística, cultural, esportiva, educativa, sanitària, d'habitatge, social, econòmica, de consum, etc., fomentant les tasques més adequades.
- Informar i donar suport als veïns i veïnes en totes les qüestions que afectin el seu interès general.
- Assumir la representació i agrupar totes les associacions de veïns i veïnes de Barcelona, legalment constituïdes, adoptant les resolucions que, per la seva importància, afectin els seus interessos, individualment o col·lectiva, o els interessos de la ciutat.
- Fomentar les associacions de veïns i veïnes com a eina de defensa i participació dels interessos generals del veïnat.
- Vetllar i exigir a l'administració l'acompliment dels drets reconeguts a les associacions de veïns i veïnes com a entitats d'interès general i de participació en les lleis de l'Estat, els reglaments i la llei municipal 8/1978 del 15 d'abril i de règim local de Catalunya, considerant els més importants.

La FAVB participa de forma activa en diverses campanyes ciutadanes en temes com els drets socials, el medi ambient, la defensa de la pau i les llibertats, entre d'altres. Per tant, es pot veure com l'associacionisme té un rol molt important en la ciutat de Barcelona. Per alguns, l'associacionisme és el portaveu dels ciutadans, ja que és través de les associacions on es canalitzen les inquietuds de la gent i es potencia l'activitat cívica dels ciutadans.

En aquest treball la finalitat de l'enquesta ha estat descobrir les opinions de les diferents Associacions de Veïns de Barcelona en representació dels seus ciutadans, sobre les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat. Les Associacions de Veïns entrevistades es veuen representades en la taula següent:

Taula 1 Districtes, barris i mostra de la investigació (Associacions de Veïns).

DISTRICTES	BARRIS	ASSOCIACIONS DE VEÏNS
CIUTAT VELLA	1.El Raval	1. AVV Taula del Raval
	2.El Gòtic	2. AVV Barri Gòtic
	3.La Barceloneta	3. AVV Barceloneta
	4.Sant Pere, Santa Caterina i la Ribera	4. AVV Casc Antic
EIXAMPLE	5..El Fort Pienc	5. AVV Fort Pienc
	6.Sagrada Família	6. AVV Sagrada Família
	7.Dreta de l'Eixample	7. AVV Dreta de l'Eixample
	8.Antiga Esquerra de Eixample	8. AVV Antiga Esquerra de l'Eixample
	9.Nova Esquerra de l'Eixample	9. AVV Nova Esquerra de l'Eixample
	10.Sant Antoni	10. AVV Barri de Sant Antoni
SANTS – MONTJUIC	11.El Poble Sec	11. AVV La Satalia
	12. La Marina del Prat Vermell	12. AVV Barri La França
	13. La Marina de Port	13. AVV Sant Cristóbal
	14.La Font de la Guatlla	14. AVV Font de la Guatlla Magòria
	15.Hostafrancs	15. AVV Hostafrancs
	16.La Bordeta	16. AVV Badal, Brasil i Bordeta
	17.Sants-Badal	17. AVV Centre Social de Sants
	18.Sants	18. AVV Triangle de Sants
LES CORTS	19.Les Corts	19. AVV Racó de les Corts
	20.La Maternitat i Sant Ramon	20. AVV Sant Ramon Nonat
	21.Pedralbes	21. AVV Pedralbes
SARRIÀ – SANT GERVASI	22.Vallvidrera, Tibidabo i les Planes	22. AVV Mont d'Orsà de Vallvidrera
	23.Sarrià	23. AVV de Sarrià
	24.Les Tres Torres	24. AVV Tres Torres
	25.Sant Gervasi ,Bonanova	25. AVV Sant Gervasi de Cassoles
	26.Sant Gervasi-Galvany	26. AVV Sant Gervasi Sud
	27.El Putget i Farró	27. AVV Putxet

GRÀCIA	28.Vallcarca i els Penitents	28. AVV Travessera de Dalt
	29.El Coll	29. AVV Coll-Vallcarca
	30.La Salut	30. AVV Gràcia Nord-Vallcarca
	31.Vila de Gràcia	31. AVV Vila de Gràcia
	32.Camp d'en Grassot i Gràcia Nova	32. AVV Camp d'en Grassot
HORTA – GUINARDÓ	33.Baix Guinardó	33. AVV Baix Guinardó
	34.Can Baró	34. AVV Can Baró
	35.El Guinardó	35. AVV Mas Guinardó
	36.La Font d'en Fargues	36. AVV Font d'en Fargues
	37.El Carmel	37. AVV El Carmel
	38.La Teixonera	38. AVV La Teixonera
	39.Sant Genís dels Agudells	39. AVV Sant Genís dels Agudells
	40.Montbau	40. AVV Montbau
	41.Vall d'Hebron	41. AVV Parc de la Vall d'Hebron
	42.La Clota	42. AVV La Clota
NOU BARRIS	43.Horta	43. AVV Font del Gos
	44.Vilapicina i La Torre Llobeta	44. AVV Torre Llobeta-Vilapicina
	45.Porta	45. AVV Barri de Porta
	46.Turó de la Peira	46. AVV Turó de la Peira
	47.Can Peguera	47. AVV Can Peguera
	48.La Guineueta	48. AVV Guineueta
	49.Canyelles	49. AVV Mas Canyelles
	50.Les Roquetes	50. AVV Roquetes
	51.Verdum	51. AVV Verdum
	52.La Prosperitat	52. AVV Prosperitat
	53.La Trinitat Nova	53. AVV Trinitat Nova
	54.Torre Baró	54. AVV Torre Baró
	55.Ciutat Meridiana	55. AVV Ciutat Meridiana
SANT ANDREU	56.Vallbona	56. AVV Vallbona
	57.La Trinitat Vella	57. AVV Trinitat Vella
	58.Baró de Viver	58. AVV Baró de Viver
	59.El Bon Pastor	59. AVV Bon Pastor
	60.Sant Andreu	60. AVV Sant Andreu Nord
	61.La Sagrera	61. AVV La Sagrera
	62.Congrés i els Indians	62. AVV Congrés-Indians
SANT MARTÍ	63.Navas	63. AVV Barri de Navas
	64.El Camp de l'Arpa del Clot	64. AVV El Besòs
	65.El Clot	65. AVV Clot-Camp de l'Arpa
	66.El Parc i la Llacuna del Poblenou	66. AVV Diagonal Mar
	67.La Vila Olímpica del Poblenou	67. AVV Front Marítim de Barcelona
	68.El Poblenou	68. AVV Gran Via-Perú-Espronceda
	69.Diagonal Mar i Front Marítim Poblenou	69. AVV Diagonal Mar
	70.El Besòs i el Maresme	70. AVV El Maresme
	71.Provençals del Poblenou	71. AVV Paraguay-Perú
	72.Sant Martí de Provençals	72. AVV Sant Martí Provençals
	73.La Verneda i la Pau	73. AVV La Verneda Alta

Font: elaboració pròpia

3.3. Disseny o tècnica d'observació

Per tal de donar resposta a l'objectiu de la investigació s'han emprat tècniques d'investigació qualitatives i quantitatives per poder arribar més lluny en les conclusions de l'estudi. La tècnica d'investigació qualitativa utilitzada ha estat l'entrevista en profunditat, i la tècnica d'investigació quantitativa ha estat l'enquesta.

➔ Tècnica Qualitativa: Entrevista en profunditat

L'entrevista en profunditat és una tècnica en la qual l'entrevistador tracta d'aconseguir que l'entrevistat parli amb total llibertat sobre un tema, en aquest cas de la marca Barcelona. En aquest treball s'han realitzant un total de cinc entrevistes en profunditat.

Les persones entrevistades han estat:

Jordi de San Eugenio Vela, Doctor en Comunicació Social per la Universitat Pompeu Fabra i Director dels estudis de Comunicació de la Universitat de Vic.

Toni Puig i Picart, Professor de màrqueting públic a ESADE en la Universitat Ramón Llull i Assessor de l'Ajuntament de Barcelona des de l'any 1979.

Mateu Hernández Maluquer, Director General de Barcelona Global.

Josep Miquel Piqué, Director Executiu de l'Oficina de Creixement Econòmic de l'Ajuntament de Barcelona i Conseller Delegat del districte 22@.

Silvia Hernández Maynou, Coordinadora estratègica de projectes de Àrea de Direcció de Comunicació i Qualitat de l'Ajuntament de Barcelona.

Els entrevistats han estat seleccionats pel seu coneixement en *City branding*, Marca Barcelona i per ser els gestors estratègics de la marca Barcelona.

La fase d'entrevistes en profunditat han ajudat a la investigació a construir el marc teòric i conceptual i donar resposta als objectius específics 1 i 2. Les entrevistes van durar entre 30 minuts i 60 minuts (per a la plena transcripció de les entrevistes veure l'Annex). La primera entrevista va ser dissenyada per tal

de conèixer l'univers d'estudi. Les entrevistes posteriors van ser dissenyades per conèixer de primera mà la gestió que s'està realitzant de la marca Barcelona i com es troba actualment aquesta qüestió.

L'entrevista realitzada a Jordi de San Eugenio va ser una entrevista de tipus informal, degut al moment de la realització de l'entrevista, a l'inici del camp de treball. L'objectiu era conèixer de primera mà la comprensió del marc teòric-conceptual.

L'entrevista feta a Toni Puig va ser una entrevista de tipus estructurada via telefònica. Hi va haver màxim control per part de l'entrevistador ja que els objectius que es buscaven eren precisos. Les preguntes eren tancades i amb un ordre. L'objectiu de l'entrevista era obtenir dades concretes d'uns fets, en aquest cas l'evolució de la marca Barcelona.

L'entrevista realitzada a Mateu Hernández era una entrevista semi estructurada amb preguntes obertes davant el fet de no conèixer amb exactitud les funcions de Barcelona Global. L'objectiu de l'entrevista era profunditzar en el coneixement de la gestió de la marca Barcelona, ja que Barcelona Global és un consorci de l'Ajuntament de Barcelona.

L'entrevista realitzada a Josep Miquel Piqué va ser estructurada amb preguntes tancades i seguint un ordre. El control per part de l'entrevistador va ser màxim i l'objectiu era obtenir dades concretes de la gestió de la marca ciutat. En aquest cas, es van abordar temes de difícil accés, ja que es tracta de projectes que tenen pensat realitzar l'Ajuntament de Barcelona i estratègies de gestió de marca. Tot i així, es va facilitar tota la informació demanada, cosa que ha donat valor als objectius específics 1 i 2, creats a partir d'informació de la pròpia gestió de la marca Barcelona.

L'entrevista realitzada a Silvia Hernández Maynou, igual que la de Josep Miquel Piqué va ser estructurada amb preguntes tancades i seguint un ordre. El control per part de l'entrevistador va ser màxim i l'objectiu era obtenir dades concretes de la gestió de la marca ciutat. L'entrevista va tenir una allargada superior a la resta d'entrevistats, degut a que es tractava dels gestors de la marca Barcelona a nivell intern.

→ Tècnica Quantitativa: Enquesta

L'enquesta és una tècnica d'obtenció de dades sobre aspectes objectius (fets) i subjectius (opinions, actituds) basada en la informació (oral o escrita) proporcionada pel propi subjecte.

A continuació es mostra l'estructura i el disseny del **qüestionari** que s'ha realitzat en aquest treball per conèixer les diferents percepcions de les Associacions de Veïns respecte les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat.

V0. N° Qüestionari:

V1. Nom i Cognoms:

V2. Nom de l'Associació de Veïns en la que participa:

V3. Càrrec que ocupa en l'Associació de Veïns:

V4. Barri al que pertany:

V5. Districte al que pertany:

V6. Temps de residència que porta al barri:

V7. Per començar, què entén vostè per Marca Barcelona?

V8. Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat a la **oferta de cultura i lleure del seu barri?**

	1.Molt Favors-blement	2.Favors-blement	3.No ha afectat	4.Desfavors-blement	5. Molt Desfavors-blement	6.NS/ NC
V8-1 Pel que fa als bars, restaurants, altres hostaleria.						
V8-2 Pel que fa a les biblioteques, museus i sales.						
V8-3 Pel que fa als concerts i festes populars.						
V8-4 Pel que fa als cinemes, teatres, auditoris.						
V8-5 Pel que fa als centres cívics i instal·lacions esportives.						

V9. Com creu que ha afectat el fet que Barcelona hagi convertit en marca ciutat a la **oferta comercial al seu barri?**

	1.Molt Favors-blement	2.Favors-blement	3.No ha afectat	4.Desfavors-blement	5. Molt Desfavors-blement	6.NS/ NC
V9-1 Pel que fa a l'alimentació						
V9-2 Pel que fa als productes tèxtils						
V9-3 Pel que fa als productes quotidians no alimentaris.						
V9-4 Pel que fa al Petit Comerç						
V9-5 Pel que fa als Centres Comercials						

V10. Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat a la **oferta de transport del seu barri?**

	1.Molt Favors-blement	2.Favors-blement	3.No ha afectat	4.Desfavors-blement	5.Molt Desfavors-blement	6.NS/ NC
V10-1 Pel que fa als transports suburbans						
V10-2 Pel que fa als autobusos						
V10-3 Pel que fa als tramvies, trens						
V10-4 Pel que fa als taxis						
V10-5 Pel que fa al bicig						

V11. Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat a la **oferta educativa, formativa i en les oportunitats de negoci i de treball** del seu barri?

	1.Molt Favorablement	2.Favorablement	3.No ha afectat	4.Desfavorablement	5.Molt Desfavorablement	6.NS/NC
V11-1 Pel que fa a la oferta formativa i educació						
V11-2 Pel que fa a l'accés a la informació d'oportunitats formatives i laborals						
V11-3 Pel que fa al suport a l'ocupació i facilitat per trobar feina						
V11-4 Pel que fa a les possibilitats de negoci que ofereix el barri						

V12. Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat al **paisatge urbà** del seu barri?

	1.Molt Favorablement	2. Favorablement	3. No ha afectat	4.Desfavorablement	5. Molt Desfavorablement	6. NS/NC
V12-1 Pel que fa a la conservació patrimoni urbà						
V12-2 Pel que fa a la integració dels dissenys arquitectònics						
V12-3 Pel que fa a l'enllumenat, senyalització, mobiliari urbà						
V12-4 Pel que fa a les zones verdes						
V12-5 Pel que fa a la pavimentació, obres al carrer						
V12-6 Pel que fa a les olors, aire, sorolls						
V12-7 Pel que fa a la higiene als carrers						

V13. Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat a la **seguretat** del seu barri? Seguretat normal

	1.Molt Favorablement	2. Favorablement	3. No ha afectat	4.Desfavorablement	5. Molt Desfavorablement	6. NS/NC
V13-1 Pel que fa al barri de dia						
V13-2 Pel que fa al barri de nit						
V13-3 Pel que fa a zones amb aflluència						
V13-4 Pel que fa a zones amb poca aflluència						
V13-5 Pel que fa als mecanismes de resposta immediata en cas d'emergència						
V13-6 Pel que fa a la presència i protecció civil						

V14. Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat a l'**habitatge** del seu barri?

	1.Molt Favorablement	2.Favorablement	3.No ha afectat	4.Desfavorablement	5.Molt Desfavorablement	6.NS/NC
V14-1 Pel que fa al preu de l'habitatge						
V14-2 Pel que fa a l'estat dels habitatges						
V14-3 Pel que fa al disseny dels habitatges						
V14-4 Pel que fa a la oferta d'habitatges						

V15. Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat a la **participació ciutadana**?

	1.Molt Favorablement	2.Favorablement	3.No ha afectat	4.Desfavorablement	5.Molt Desfavorablement	6.NS/NC
V15-1 Pel que fa al suport a les associacions de veïns						
V15-2 Pel que fa la disponibilitat d'informació del que passa a la ciutat						
V15-3 Pel que fa als serveis d'atenció als ciutadans						
V15-4 Pel que fa a la influència ciutadana en la presa de decisions governamentals.						

V16. Creu que el **perfil del ciutadà Barceloní** ha canviat degut a la marca Barcelona?

1. Si

2. No

3. NS/NC

V16-1. Per què?

V17. Sentiu que **formeu part de la construcció** de la marca Barcelona?

1. Si

2. No

3. NS/NC

V17-1. Per què?

V18. Amb quin percentatge creu que la ciutat està enfocada a satisfer les necessitats dels seus ciutadans?

0%

25%

50%

75%

100%

V19. A continuació puntuï el seu grau de satisfacció vers la ciutat de Barcelona tenint en compte que 10 és la puntuació més alta i 1 la més baixa.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

V20. Per acabar, em podria dir els tres **punts més forts** de la marca ciutat Barcelona? I els tres **punts més febles** de la marca ciutat Barcelona?

V20-1.Punts Forts:

V20-2.Punts Febles:

MOLTES GRÀCIES PER LA SEVA COL·LABORACIÓ!

va ocórrer amb el disseny de la variable original i realitzar així un millor anàlisi dels resultats.

Com s'ha comentat, el processament de les dades es va realitzar mitjançant el programa informàtic *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Es va realitzar un anàlisi i) un variable i ii) bivariable:

- i. l'anàlisi un variable es va realitzar per conèixer la distribució interna de cada una de les variables.
- ii. l'anàlisi bivariable es va realitzar per establir relacions entre variables, concretament entre les variables independents i les variables dependents.

El programa recull totes les dades analitzades i mitjançant formules estadístiques elabora "freqüències" i "taules de contingència" en la que relaciona les diferents variables codificades. Aquestes taules mostren els resultats de la investigació, amb les que posteriorment es van realitzar els gràfics estadístics i l'anàlisi dels resultats. A continuació es mostra un exemple dels resultats obtinguts mitjançant el SPSS:

Il·lustració 4 Exemple de resultat obtingut mitjançant SPSS.

Tabla de contingencia Sentiu que formeu part de la construcció de la "marca Barcelona" * Temps de residència al barri

		Temps de residència al barri				Total
		De 0 a 20 anys	De 21 a 40 anys	De 41 a 60 anys	Més de 60 anys	
Sentiu que formeu part de la construcció de la "marca Barcelona"	Si	4	14	13	5	36
	No	6	8	12	5	31
	NS/NC	0	2	3	1	6
Total		10	24	28	11	73

Font: elaboració pròpia

4. EL SIGNIFICAT DE LA MARCA BARCELONA

Per tal de comprendre què significa la marca Barcelona, cal contemplar el significat simbòlic de la ciutat en els últims segles.

Segons Toni Puig, especialista en *City marketing* i en la marca Barcelona (comunicació personal, 14 maig 2013), la riquesa de la marca Barcelona és resultat de la seva construcció natural al llarg dels segles.

4.1. Origen i evolució de la marca Barcelona

La història de Barcelona ha marcat en la ciutat un atractiu diferencial que la converteix en una ciutat prestigiada a nivell internacional. Mateu Hernández, Director General de Barcelona Global, (comunicació personal, 18 maig 2013) considera gran part de l'èxit de la marca Barcelona al fet que no seguís cap patró ni hi hagués cap gestió professional al darrere de la marca.

A continuació es mostrarà un recorregut històric de Barcelona, on la pròpia història viscuda per la ciutat ha anat configurant el significat actual de Barcelona entesa com a marca ciutat.

i. Barcelona com a motor econòmic

A finals del S.XVIII – inicis del S.XIX, Barcelona va experimentar una gran transformació industrial del paisatge urbà, fins acabar convertint-se en el motor econòmic de l'estat espanyol. Barcelona era coneguda per la seva producció tèxtil, esdevenint la principal productora d'Espanya i atraient la migració de treball d'altres parts de la península. Municipis del pla de Barcelona van veure multiplicar amb poc temps el seu nombre d'indústries.

El gran creixement demogràfic i industrial de la ciutat es va veure frenat per les muralles, les quals impediien un major desenvolupament i provocaven un deteriorament en les condicions de vida dels habitants.

Amb l'enderrocament de les muralles i l'inici de la urbanització de l'Eixample a partir del pla realitzat per l'enginyer Ildefons Cerdà i Sunyol, Barcelona va poder

seguir multiplicant el seu nombre d' indústries fins a convertir-se en un dels principals centres de producció industrial de tot el sud d'Europa.

La fabricació i el comerç de cotó i llana va significar el sorgiment la burgesia barcelonina, amb empresaris com Joan Güell i Ferrer o Manuel Girona, i grans empreses com la Catalana de Gas i la Maquinista Terrestre i Marítima.

II-lustració 5 Fàbrica Batlló, model de fàbrica de l'època.



Font: Arxiu Fotogràfic de Barcelona. 1914. Josep M. Sagarra

ii. Barcelona com a expressió artística i cultural: el modernisme

La millora econòmica va anar acompanyada d'un nou sentiment de consciència nacional de la cultura catalana. Aquesta nou sentiment veié com a mitjà d'expressió el modernisme.

L'auge del modernisme també coincidí amb un període de gran creixement urbà, on la ciutat burgesa barcelonina estimulà el seu poder a partir de l'expressió artística del moment, convertint a Barcelona en símbol de l'art modern. Aquest moviment cultural va afectar a totes les manifestacions de l'art i el pensament, especialment a l'arquitectura i les arts plàstiques. En aquesta etapa, Barcelona es transforma en una ciutat cosmopolita i modernista.

L'any 1887 l'Ajuntament de Barcelona va decidir celebrar a la capital catalana una exposició internacional com la que Londres havia organitzat el 1851. L'Exposició Universal de 1888 va ser el primer gran esdeveniment organitzat per la ciutat de Barcelona. Amb l'Exposició, Barcelona va aconseguir una projecció internacional positiva sense precedents en la seva història.

L'any 1908 l'Ajuntament de Barcelona considerà l'aspecte cultural com el més important de la ciutat, creant un pla anomenat Pressupost Extraordinari de Cultura. L'esperit bohemí de la ciutat i el creixent prestigi degut principalment a grans artistes com Salvador Dalí, Joan Miró, Juan Gris i Pablo Picasso, començà a atraure turistes, la majoria procedents dels països del Nord d'Europa.

II-lustració 6 Vista aèria del Temple Expiatori de la Sagrada Família.



Font: Arxiu Fotogràfic de Barcelona. 1927. Compañía Española de Aviación

El modernisme es troba actualment present de manera destacada en tota la ciutat; en l'immobiliari urbà, en residències modernistes com per exemple la Casa Calvet, la Casa Batlló, La Pedrera o La casa de les Punxes, entre altres. També s'utilitzà en l'arquitectura industrial, en l'arquitectura religiosa amb el Temple Expiatori de la Sagrada Família i en institucions civils com el Palau de la Musica Catalana i els Hospitals de la Santa Creu i Sant Pau.

iii. Barcelona com a símbol revolucionari

Amb els republicans al capdavant de l'Ajuntament de Barcelona a partir de l'any 1901, la ciutat va experimentar un dels períodes de més creixement urbanístic, es va consolidar el catalanisme i s'inicià una època turbulenta.

El 26 de juliol de 1909 va començar a Barcelona una vaga general - que seria coneguda sota el nom de Setmana Tràgica - de protesta contra l'embarcament de joves i reservistes cap a Melilla, en l'inici d'una nova guerra colonial al

Marroc. Les conseqüències polítiques de la Setmana Tràgica van provocar la davallada política dels republicans catalanistes.

Els anys que van seguir van ser marcats per l'agitació social. El 13 de setembre de 1923 va haver un cop d'estat militar per part de Miguel Primo de Rivera. La dictadura de Primo de Rivera va eliminar les institucions democràtiques, i va iniciar una ferotge repressió.

Durant els anys de la dictadura de Primo de Rivera es va celebrar l'Exposició Internacional de 1929 amb la que es va activar la promoció turística de Barcelona. En el context de la crisi econòmica internacional amb el crac del 29, la dictadura de Primo de Rivera va trontollar fins presentar la seva dimissió.

En les eleccions municipals del 12 d'abril de 1931 van guanyar les candidatures republicanes i el líder republicà Lluís Companys va proclamar el règim republicà a tot Espanya. El 14 d'abril, el president de la re instaurada Generalitat, Francesc Macià, va proclamar la República Catalana.

Les eleccions municipals del gener del 1934 van tornar a donar la majoria a les esquerres, mentre que a Espanya emergien els partits de dreta. Després de diverses disputes amb el govern central, el 6 d'octubre de 1934 el president Lluís Companys va proclamar l'Estat Català, pronunciament que va ser ràpidament sufocat per l'exèrcit.

L'estiu de 1936 Barcelona anava a organitzar un altre esdeveniment internacional, l'Olimpíada Popular. Els Jocs no es van poder celebrar, ja que en el mes de juliol l'exèrcit va iniciar el seu cop militar contra la República, donant origen a la Guerra Civil.

A partir de la Guerra Civil (1936-1939), Barcelona va viure un procés revolucionari que afectà a la imatge projectada de la ciutat de Barcelona. El 13 de febrer de 1937 Barcelona va patir el primer bombardeig de la Guerra Civil.

Il·lustració 7 Imatge presa des d'un dels avions italians que va bombardejar Barcelona el 13 de febrer de 1937.



Font: Arxiu Fotogràfic de Barcelona. 1937. Oriol Rigola.

Durant la guerra, Barcelona va ser bombardejada per l'aviació italiana que recolzava a les tropes franquistes. Barcelona presentava un fort deteriorament causat per l'exclusió del regim franquista a la ciutat per haver donat suport a la República. Durant aquests període la marca Barcelona es va trobar en una fase de *stand by*.

Castigada al llarg de tota la guerra pels bombardejos sobre la població civil, la ciutat va arribar al final de la guerra. Durant dos anys i mig, la ciutat va ser bombardejada presentant 2.500 morts.

La ciutat va ser ocupada per les tropes franquistes el 26 de gener de 1939 i s'inicià el període de repressió política, social i cultural més important dels últims segles. A Barcelona van arribar persones de la resta d'Espanya en busca de feina i es van formar suburbis i barraques davant la manca de resposta pel que fa a les polítiques socials i urbanístiques.

La mort del dictador Franco, el 20 de novembre de 1975, es va celebrar a Barcelona. L'esclat popular contra la dictadura es va celebrar l'Onze de Setembre del 1977, en què més d'un milió de persones van celebrar als carrers de Barcelona la Diada Nacional de Catalunya.

iv. Barcelona com a model de ciutat i marca turística

Un cop instaurada la democràcia, es van realitzar les primeres eleccions municipals. L'alcalde escollit pels ciutadans de Barcelona el 3 d'abril de 1979 va ser Narcís Serra. Serra, juntament amb Pascual Maragall van dur a terme el llançament de la candidatura dels Jocs Olímpics del 1992. En una entrevista l'any 1992 al diari la Vanguardia, Serra recordava com en una visita al vell estadi de Montjuïc després d'un dels ensorraments de la tribuna, neix la idea que només es podria refer aquell estadi o construir un de nou amb l'excusa d'un gran esdeveniment esportiu com eren els Jocs Olímpics. Serra va veure l'estadi i li va recordà l'estat en que es trobava la ciutat i se li va ocórrer que la organització dels Jocs podria contribuir a refer la ciutat.

El 13 de novembre del 1982, Narcís Serra va lliurar el primer informe sobre la candidatura als Jocs Olímpics elaborat per l'equip de Romà Cuyàs, primer comissionat olímpic de l'Ajuntament, a Juan Antonio Samaranch. El 2 de desembre de 1982, Serra va ser succeït per Pascual Maragall en ser nomenat Ministre de Defensa de l'Estat Espanyol.

Pascual Maragall va decidir formar un equip polític per tal de seguir amb el projecte final dels Jocs Olímpics. El problema amb el que es van trobar és la falta de suficients recursos econòmics. Els Jocs Olímpics es van convertir en la meta de l'equip de govern de Maragall. Toni Puig (comunicació personal, 14 maig 2013), que formava part de l'equip de govern de Maragall recorda que "En aquell moment tothom va dir que estàvem bojos però nosaltres teníem el pressentiment que sortiria bé i vam estructurar la ciutat de tal manera que si no ens donaven els Jocs Olímpics ja tindríem feta la remodelació de Barcelona que havíem proposat. I si ens els donaven ens serviria de trampolí per a que Barcelona es posicionés a Europa i al món".

A partir d'aquell moment es va començar a dotar la ciutat de serveis públics de qualitat, començant pel mobiliari urbà com l'enllumenat, places, fonts, etc. Es van aprovisionar als barris de totes les infraestructures necessàries i es va voler millorar la relació entre centre i perifèria.

Quan el re disseny ja estava gairebé enllestit esclatà una crisi econòmica que va provocar l'alarma social a la ciutat de Barcelona. Segons Puig (2010),

davant el neguit de la gent, l'Ajuntament començà a comunicar des del màrqueting a partir del "Barcelona més que mai". Aquest lema va facilitar un canvi d'actitud en els ciutadans i el poder seguir amb les reformes del re disseny.

El suport oficial del govern espanyol, requisit imprescindible per a una candidatura olímpica, es va produir el 28 de març del 1984. El 17 d'octubre de 1986 Juan Antonio Samaranch donava a conèixer la decisió del Comitè Olímpic Internacional de designar Barcelona com la ciutat organitzadora dels Jocs Olímpics de 1992. A partir d'aquell dia i fins el dia dels Jocs Olímpics, Barcelona es va seguir transformant.

Il·lustració 8 Acte de celebració de la designació de Barcelona com a ciutat organitzadora dels Jocs Olímpics del 1992.



Font La Vanguardia, Edició del diumenge 19 d'octubre de 1986, pàgina 24

Durant els anys vuitanta i noranta, Barcelona va crear el seu propi model d'actuació sobre la ciutat conegut sota el nom de "model Barcelona", una estratègia segons Toni Puig (2010) d'intervenció urbana basada en el diàleg entre els sectors públic i privat, i entre l'Administració i els ciutadans mitjançant processos participatius

La realització dels Jocs Olímpic a Barcelona va suposar un èxit sense precedents a la ciutat que comportà que els barcelonins es sentissin orgullosos de la seva ciutat i el donar-se a conèixer Barcelona internacionalment, el que convertí a la ciutat de Barcelona com a marca ciutat referencial.

II-lustració 9 Presentació de Cobi, la mascota dels Jocs Olímpics del 1992.



Font: Ajuntament de Barcelona.1992 Rafael Escudé

Mateu Hernández (comunicació personal, 18 maig 2013), considera que “El naixement de la marca Barcelona comença amb els Jocs Olímpics, però com en aquell moment no es parlava de marca ciutat perquè no s’identificava com a tal. Els Jocs Olímpics van el primer pas, un pas molt important.”

Internacionalment, tot aquest trajecte que va dur a terme l’Ajuntament al llarg de tots aquests anys es coneix com “model Barcelona” i ha estat objecte d’estudi per acadèmics del *City marketing*.

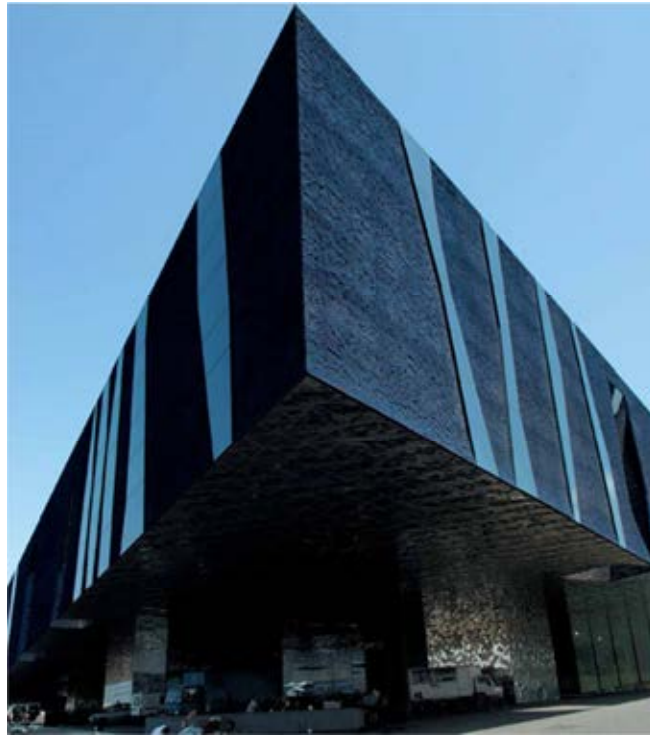
L’èxit dels Jocs Olímpics va fer que augmentés notablement el turisme de la ciutat i la immigració. L’auge de la marca Barcelona s’estén de l’any 1992 al 2000.

A partir del 2000 es va voler seguir dotant a la ciutat de tot el necessari per mantenir l’estatus que havia guanyat amb la realització dels Jocs Olímpics, a partir de la organització d’altres esdeveniments i noves propostes per millorar la situació de Barcelona.

L’any 2002 a Barcelona es van provocar les manifestacions de març del 2002 en protesta per la guerra d’Iraq i a favor de la pau. La preocupació per la

pau va fer que els gestors de la ciutat creessin un nou esdeveniment a la ciutat anomenat Fòrum Universal de les Cultures que es realitzà l'any 2004 per reflexionar sobre la diversitat cultural, el desenvolupament sostenible i les condicions per a la pau. L'esdeveniment va comportar la transformació urbanística al Poblenou.

Il·lustració 10 Recinte del Fòrum de les Cultures.



Font: Ajuntament de Barcelona 2004

A Poblenou també s'ubica el projecte 22@, projecte de transformació urbanística que s'inicià l'any 2000, on s'han transformat dues-centes hectàrees de sòl industrial per a la concentració estratègiques d'activitats intensives en coneixement per potenciar l'activitat econòmica de la ciutat.

És considerat el projecte de transformació urbanística més important que ha patit la ciutat en els darrers anys i també com un dels més ambiciosos d'Europa amb una inversió pública del pla d'infraestructures de 180 milions d'euros.

4.2. La marca Barcelona al S.XXI i el seu posicionament

Actualment, Barcelona és un element de competitivitat important i està molt associada al turisme (la platja, el sol, la natura, la gastronomia...). Aquest fet ha suposat que l'èxit internacional dels últims vint anys de la marca sigui principalment turístic.

Segons Toni Puig (comunicació personal, 14 maig 2013) "El turisme és bo, però significa una economia molt fràgil i encareix la ciutat. El turisme no és una economia sòlida i ara és el moment de lluitar per una economia més sòlida".

L'any 2008 l'Ajuntament de Barcelona va decidir estudiar la possibilitat d'activar una professionalització de la gestió de la marca ciutat, per tal de posicionar la marca Barcelona a altres sectors diferents al turisme per a que no s'acabés deteriorant la marca.

Josep Miquel Piqué, Director Executiu de l'Oficina de Creixement Econòmic de l'Ajuntament de Barcelona explica (comunicació personal, 26 maig 2013) que la decisió de realitzar una gestió professional de marca és degut a que "Al segle XXI les ciutats s'han convertit en nodes mundials. Gràcies a la globalització el món esdevé un món molt més petit en quant a distància, però al final no és un món pla, sinó on hi ha nodes específics. I per tant, hi ha ciutats com Barcelona que juga la lliga de posicionar-se amb aquesta oportunitat, la oportunitat de la globalització." Josep Miquel Piqué (comunicació personal, 26 maig 2013) descriu que l'objectiu principal de Barcelona davant aquest fet és "ser una de les *top ten* ciutats del món".

Segons Jordi de San Eugenio (comunicació personal, 6 abril 2013) "Totes les ciutats amb una certa envergadura reclamen un lloc en el mapa de les ciutats del món i, en certa manera, aquest fenomen també ha contribuït a crear pressió sobre la necessitat de reinventar la marca de Barcelona."

L'any 2010 s'encarregà a la Direcció de Comunicació Corporativa i Qualitat de l'Ajuntament de Barcelona tirar endavant un *projecte* anomenat *Marca Barcelona*. La Direcció de Comunicació s'encarregaria de reorientar i protegir la marca i dur a terme la gestió de la imatge de la ciutat al món.

Aquest projecte s'inicià davant la necessitat d'una imatge de marca clara i diferenciadora. L'objectiu principal de la professionalització de la gestió és que altres sectors a part del turístic es puguin beneficiar de la bona reputació internacional de la que disposa la ciutat de Barcelona.

Per a Mateu Hernández (comunicació personal, 18 maig 2013) “ara s’ha de gestionar la marca Barcelona per a que no caigui i que aquesta tingui associada uns valors que ens interessin com a ciutat, els valors del treball, de l’emprenedoria, els valors de la recerca...”.

Per tant, la promesa principal de la marca Barcelona és posicionar la ciutat com una **ciutat motor**, la qual sigui capaç d’atraure nous inversors, empreses, talent i alhora poder viure-hi i treballar. Amb aquest fet, l’Ajuntament vol que el turisme sigui un dels eixos de la marca Barcelona i no tota la marca, és a dir, transversalitzar la marca Barcelona per poder generar una riquesa sòlida a la ciutat.

Per tal de posicionar la marca Barcelona, Silvia Hernández (comunicació personal, 10 juliol 2013), Coordinadora Estratègica dels projectes d’Àrea per a la Direcció de Comunicació en l’Ajuntament de Barcelona segueix el següent discurs: “expliquem que Barcelona és una ciutat que aposta per la cultura de la innovació i la cultura de la felicitat, entenent aquesta felicitat com qualitat de vida”

El **primer pas** de la professionalització de la marca Barcelona va ser dur a terme el registre de la marca per limitar el seu ús a aquells que compleixin tots els requisits que l’Ajuntament considera que s’han de complir. Segons Josep Miquel Piqué (comunicació personal, 26 maig 2013) “la marca es troba en procés legal, de fet s’ha demanat petició i s’està pensant ara. Hi ha tota una voluntat de gestió operativa darrere.

Mateu Hernández (comunicació personal, 18 maig 2013) explica que ara aquest procés es troba en un moment de sorpresa quan després de ser aprovada la marca Barcelona, la gestió de patents i marques de l’estat atura el procediment. El que si hi ha ara mateix és una protecció cap a la marca.

El **segon pas** va ser definir l' "on estem" i l'"on volem estar". La resposta de l'"on estem" de la marca Barcelona segons els gestors de la marca va ser entendre que Barcelona es troba situada en el mapa de les marques ciutat, però no està perfilada com a marca, és a dir, no té uns atributs i valors concrets. Tot el que es coneix de la marca Barcelona és – com s'ha comentat anteriorment – en relació al turisme i al FC Barcelona. Davant aquest fet l'"on volem estar" és construir un relat de ciutat centrada en explicar tot del que disposa Barcelona però que desconeix internacionalment.

Per a Silvia Hernández (comunicació personal, 11 juliol 2013) "Barcelona és una ciutat avançada i on es poden fer negocis de primer nivell; presenta unes infraestructures i grans àrees logístiques, una bona oferta de transport, talent, i per tant cal donar a conèixer aquesta perspectiva i associar-la a una sèrie de sectors estratègics que ens ajudin a mostrar que Barcelona és molt potent i diversa."

Els gestors de la marca van dissenyar un projecte de participació específica i activa amb l'objectiu de posar d'acord a tots els agents de la ciutat i tots els sectors (econòmic, esportiu, cultural, social) per definir l'"on volem estar". Josep Miquel Piqué (comunicació personal, 26 maig 2013) explica que es van dur a terme processos de participació, *bottom up*, de baix a dalt: "Es van recollir més d'un centenar de mesures que plantejaven de quina manera Barcelona havia d'assumir el repte de la internacionalització, de la globalització".

La gestió professionalitzada de la marca Barcelona s'està efectuant respectant molt el com s'han fet fins ara les coses des de l'Ajuntament. Els gestors no volen fer un *management* molt marquetinià, ja que un dels potencials de la ciutat de Barcelona és la construcció d'aquesta a partir de tots els que en formen part, amb la implicació ciutadana sempre present.

L'atractiu de la ciutat de Barcelona és el seu equilibri entre ciutat global i ciutat local. Combinar el fet de ser una ciutat dinàmica que disposa d'un potent sector econòmic amb el poder viure, treballar, auto realitzar-se, tenir experiències culturals, etc. És a dir, el que els gestors anomenen ser una "ciutat dinàmica".

Per als gestors Barcelona és una ciutat *early adoptar*, és a dir, Barcelona té la capacitat d'adoptar corrents que provenen d'altres ciutats i millorar-les.

Barcelona s'indueix de les noves tendències que arriben a la ciutat i té la capacitat de millorar-la degut al talent que té la ciutat. La part d'innovació és molt important pels gestors.

L'objectiu segons Silvia Hernández (comunicació personal, 10 juliol 2013) de la marca és “explicar-li al món que a Barcelona tenim aquesta capacitat de millorar el que existeix amb la vocació d'evolucionar i afavorir alhora la felicitat de les persones, doncs és la nostra missió”. Sota aquest missatge, Barcelona es posiciona com una ciutat que aposta per la cultura de la innovació i la cultura de la felicitat, entesa com a qualitat de vida.

Barcelona és, doncs, un equilibri entre ciutat global i ciutat local, que és el valor diferencial de la marca i el que volen projectar com a ciutat motor que aglutina ambdues ciutats. El fet de poder trobar aquestes dues ciutats és el valor diferencial que pot oferir Barcelona versus les altres marques ciutat del món.

A partir d'aquest punt, la gestió professionalitzada de la marca es va dividir principalment en dos grans eixos, un encarregat de trobar tot el potencial econòmic del que disposa la ciutat de Barcelona i l'altra de trobar la manera com comunicar i explicar un relat de marca a l'exterior que anés en relació amb la qualitat de vida que sempre ha estat un dels punts forts de la ciutat de Barcelona.

Il·lustració 11 Torre Agbar, icona de la Barcelona del segle XXI.



Font: Ajuntament d Barcelona

4.3. Els gestors de la marca Barcelona

El titular de la marca Barcelona ha estat sempre la pròpia ciutat representada en el seu Ajuntament. Com a titular, l'Ajuntament de Barcelona és també l'actual gestor de la marca.

L'Ajuntament de Barcelona disposa de diferents departaments que s'encarreguen de la gestió de la marca aplicada a diferents àmbits d'actuació. L'Ajuntament també es troba consorciat amb altres agents com Barcelona Global, La Cambra del Comerç, Turisme de Barcelona, etc. els quals col·laboren en la gestió de la marca.

Com s'ha comentat anteriorment, el principal objectiu de la marca Barcelona és posicionar la ciutat internacionalment com una ciutat motor.

El posicionament de la marca Barcelona com a ciutat motor s'està realitzant segons Josep Miquel Piqué (comunicació personal, 26 maig 2013) "sobre actius que té la ciutat de Barcelona, és a dir, fets i dades demostrables".

Ser una ciutat motor comporta gestionar la marca des de diferents perspectives, que es podrien aglutinar en l'estudi del posicionament de la marca en **clau empresarial**, en **clau turística** i també en **clau ciutadana**.

4.3.1. Gestors de la marca en CLAU EMPRESARIAL

La **Oficina de Creixement Econòmic de l'Ajuntament de Barcelona** és l'encarregada de la gestió de la marca Barcelona en clau empresarial.

Josep Miquel Piqué, Director Executiu de l'Oficina de Creixement Econòmic de l'Ajuntament de Barcelona (comunicació personal, 26 maig 2013) defineix que l'objectiu dels gestors de la marca en clau empresarial és "Dotar la marca dels elements necessaris per tal de que la marca Barcelona pugui incorporar el valor empresarial en ella. Barcelona té una fortalesa important i donar a conèixer això és una de les coses que volem fer".

L'Ajuntament de Barcelona presenta com a prioritat la lluita contra la crisi econòmica que s'està vivint, la qual cosa ha motivat també al posicionament de la marca Barcelona en clau empresarial. Una part de posicionar Barcelona com

a ciutat motor és convertir-la en una ciutat per invertir i atraure talent. Sota aquesta premissa l'Ajuntament ha desenvolupat el programa Barcelona Creixement (Growth).



Barcelona Creixement és una plataforma on hi participa el teixit empresarial, el teixit universitari i el teixit de l'administració pública, el que els gestors anomenem “la triple X” amb la voluntat que la marca Barcelona sigui un atribut del teixit empresarial instal·lat a Barcelona i per identificar mesures que permetin reactivar l'economia de Barcelona.

La plataforma serà l'encarregada de posicionar la ciutat com a un entorn ideal per als negocis i potenciar així el creixement econòmic i empresarial.

Per a Josep Miquel Piqué (comunicació personal, 26 maig 2013) “Barcelona té tots uns atributs que, no fan estrany que Barcelona pugui dir al món, escolti Barcelona és un lloc on invertir. Barcelona no és només un lloc on gastar diners, sinó que és un lloc on també fer diners”.

Barcelona Creixement ha nascut amb l'objectiu principal de donar respostes a preguntes com: com es pot crear ocupació, promoure la inversió i el finançament, atreure talent o ajudar a les empreses i emprenedors?

El fet de convertir Barcelona en marca de negocis està basada en un conjunt de fets que presenta la ciutat, la qual la fa idònia per aplicar una sèrie d'atributs empresarials a la marca. Els gestors de la marca en clau empresarial han definit aquests fets com les deu raons per invertir a Barcelona, exposades en la seva pàgina web¹³:

- i. **Ubicació privilegiada:** Barcelona és la porta del sud d'Europa, centre d'una Euroregió econòmica emergent, capital de l'àrea mediterrània, pont amb el Magrib i plataforma d'enllaç amb Amèrica Llatina.
- ii. **Accessible i connectada amb l'exterior:** El millor aeroport d'Europa, a només 15 minuts del centre de Barcelona. Amb un nou aeroport

¹³ <http://w42.bcn.cat/web/cat/per-que-Barcelona/10-Raons-per-invertir-a-Barcelona/index.jsp>

intercontinental, un port en expansió -el primer de la Mediterrània- i amb connexió terrestre per ferrocarril i la xarxa d'autopistes internacionals.

- iii. **Motor d'una gran àrea econòmica, dinàmica i diversa:** Líder d'una gran àrea econòmica, on tots els sectors tenen un pes important. Amb una dilatada tradició industrial i un dens teixit empresarial, Barcelona aposta per l'economia i les activitats intensives en coneixement, especialment els serveis avançats i les noves activitats econòmiques.
- iv. **Inversió estrangera d'èxit:** On es troben empreses de tot el món. Catalunya rep entorn del 25% de la inversió anual estrangera a Espanya. A més, l'àrea de Barcelona concentra més de 3.300 de les empreses estrangeres instal·lades a Catalunya, gairebé el 90%.
- v. **Grans projectes de futur:** Aposta per la constant millora i els projectes de futur. Actualment Barcelona està experimentant la major transformació de la seva història, amb importants inversions públiques i grans oportunitats per a la iniciativa privada.
- vi. **Capital humà nacional i internacional:** Barcelona: capital europea d'escoles de negoci al servei de les empreses. Barcelona té les millors escoles de negoci europees i una oferta universitària de primer nivell internacional, la qual cosa facilita la creació i l'atracció de talent.
- vii. **Àmplia oferta immobiliària:** Barcelona, plena d'oportunitats d'inversió immobiliària. Barcelona té una àmplia oferta d'oficines, locals comercials i naus industrials disponibles a preus molt competitius i amb els millors estàndards de qualitat.
- viii. **Cooperació público privada:** Amb el suport de les institucions. El model Barcelona, cada vegada més reconegut a nivell internacional, s'ha desenvolupat gràcies a la perfecta sintonia entre els actors públics i privats.
- ix. **Excel·lent qualitat de vida:** La millor qualitat de vida d'Europa. Barcelona és la ciutat europea amb millor qualitat de vida per als treballadors. Una ciutat que, a més d'un agradable clima, amb sol i platja tot l'any, presenta una esplèndida oferta cultural i comercial, un sistema de salut modern i accessible per a tothom, un transport públic eficient i segur i un estil de vida mediterrani en un entorn urbà amb personalitat pròpia.

- x. **Reconegut prestigi mundial:** Amb un prestigi merescut, reconegut internacionalment, diferents estudis i comparatives internacionals independents aposten per Barcelona.

Per a la gestió de la marca ciutat en clau empresarial el Públic Objectiu de la marca Barcelona és:

- **Públic Objectiu Local:** grans empreses, PIME i noves empreses. L'objectiu és descobrir com utilitzar els atributs de la marca Barcelona per tal que aquest públic pugui potenciar l'activitat del seu negoci i millorar el rendiment.
- **Públic Objectiu Internacional:** posicionar-se en relació internacional per crear relacions acadèmiques, institucionals i empresarials per quan vinguin a Barcelona també adquireixin els atributs empresarials de Barcelona que es volen donar a conèixer. L'objectiu és atraure talent i bones empreses per millorar l'economia de la ciutat.

La marca Barcelona des d'una òptica econòmica contarà segons Josep Miquel Piqué (comunicació personal, 26 maig 2013) “amb un espai i símbol físic, l'edifici Mediatic que es trobarà en el districte 22@, que incorporarà un conjunt d'elements que tangibilitzaran aquells elements que es volen llançar com per exemple el món del mòbil, *bussiness fiendly*, un *showroom* amb una zona d'impostos per emprenedors o zona de captació de talents.

L'activitat econòmica de Barcelona presenta diversos sectors d'activitat estratègics que actuen com a motors de desenvolupament de la ciutat. Davant això els gestors de la marca en clau empresarial volen posicionar l'àmplia oferta d'activitats que presenta Barcelona amb les noves iniciatives que generin col·laboració i lideratge internacional.

Segons els gestors la ciutat actua com un laboratori amb una visió de futur. Barcelona treballa amb empreses, organismes públics, centres científics i tecnològics dissenyant clústers, i en destaquen les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), els media, la biotecnologia, la energia, el disseny, les ciències socials, l'aeronàutica, l'aeroespacial i la mobilitat principalment. Una

altra cosa que s'està analitzant és incorporar aquelles marques comercials que saben que a Barcelona son irrellevants, arribar a acords win-win.

Per tant la gestió de la marca en clau ciutadana serà a partir d'una orientació d'estratègies de caire publico privat, buscant sinergies.

4.3.2. Gestors de la marca en CLAU TURÍSTICA

El **Consorci Turisme de Barcelona** nascut l'any 1993 és el responsable de la promoció turística de Barcelona. Està integrat, per la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació, la Fundació Barcelona Promoció i per l'Ajuntament de Barcelona.



Els objectius del Consorci, definits en la seva pàgina web¹⁴ són:

- Potenciació de l'impacte econòmic del sector i captació de turisme d'alt poder adquisitiu.
- Promoció de la pròpia identitat com a atractiu turístic.
- Conciliació turista / ciutadà.
- Distribució geogràfica i sectorial dels beneficis del turisme.
- Reforç del model públic privat de promoció.

Les línies estratègiques de treball de Turisme de Barcelona són principalment la cultura; el turisme de reunions; els creuers; l'oferta de *shopping*; la gastronomia; el turisme esportiu; la complicitat del món empresarial, i la **creació de nous atractius descentralitzadors**.

El fet que l'Ajuntament de Barcelona formi part de Turisme de Barcelona fa que el Consorci tingui una càrrega de responsabilitat social i institucional i els interessos generals del municipi i dels ciutadans es tinguin en conta a l'hora del posicionament de la marca Barcelona en clau turística. Per tant, treballa per aconseguir un equilibri entre l'activitat turística i la quotidianitat de la ciutat.

¹⁴ http://professional.Barcelonaturisme.com/Professionals/corporatiu/corporatiu-Objectius-i-linies-estrategiques/_fRw6AmMgtpesWY3f3Bcy98S-9ndzwtSTnJEggq0_KZmBQC69OdR9hw

El Consorci treballa de manera prioritària per a la distribució geogràfica i multisectorial del beneficis del turisme, i el reforç de la imatge internacional de Barcelona com a motor econòmic per a la ciutat.

Turisme de Barcelona duu a terme promocions segmentades segons els diferents nínxols de mercat i per països. Això significa no realitzar gran campanyes de publicitat internacional, sinó que la promoció s'ha enfocat per segments d'activitat i en base a tipologies diferents de turisme. Així, disposa d'estructures específiques per treballar els diferents tipus de turisme que es poden trobar a la ciutat.

Els països susceptibles de poder enviar més turistes a Barcelona segons els gestors de la marca són: el Regne Unit, Estats Units, França, Alemanya, Itàlia i els anomenats mercats emergents com la Xina i l'Índia.

Segons el consorci, Barcelona és una ciutat totalment equipada per acollir el següent tipus d'activitats, les quals es troben segmentades com defineixen en la seva pàgina web en diferents programes de treball¹⁵:

- Programa *Barcelona Convention Bureau*, amb l'objectiu d'acollir congressos i convencions.
- Programa *Comerç i Shopping Line*, amb l'objectiu de promocionar i posicionar arreu del món la ciutat de Barcelona com a referent de compres internacional.
- Programa *Barcelona Sports*, amb l'objectiu de promocionar els principals esdeveniments esportius que genera la ciutat, i posicionar Barcelona com a ciutat de l'esport a nivell internacional.
- Programa de membres de la *Barcelona Shop* amb l'objectiu d'establir una relació estable entre Turisme de Barcelona i totes aquelles empreses, autònoms i emprenedors amb els quals col·labora per als diferents segments de l'oferta.

¹⁵ <http://professional.Barcelonaturisme.com/?idioma=1>

- Programa *Barcelona Cultura i Lleure*, amb l'objectiu de posicionar Barcelona com a destinació cultural i rendibilitzar el posicionament de l'oferta cultural i d'oci de la ciutat així com generar nous productes turístics relacionats amb aquesta oferta.
- Programa *Barcelona Gastronomia*, amb l'objectiu de promocionar l'oferta gastronòmica de la ciutat, posicionar Barcelona com a destinació gastronòmica., atraure nous visitants, congressos i fires sectorials a la ciutat. I implicar tots els sectors relacionats amb la gastronomia i la restauració.
- Programa *Barcelona Premium*, amb l'objectiu de posar a l'abast dels turistes una àmplia varietat d'experiències de luxe, exclusives i fetes a mida.
- Programa *Barcelona Turisme Sostenible*, amb l'objectiu de posicionar Barcelona com a destinació internacional de turisme sostenible i responsable, i reforçar-ne la imatge i prestigi i promocionar la ciutat a un *target* amb sensibilització en l'àmbit de la sostenibilitat.

Com s'ha comentat anteriorment, Turisme de Barcelona té una de responsabilitat social i institucional, on els interessos generals del municipi i dels ciutadans s'han de tenir en conta a l'hora del posicionament de la marca Barcelona en clau turística.

Per aconseguir aquest equilibri, s'està realitzant una descentralització del turisme, per tal que el potencial de la marca Barcelona en clau turística es trobi repartida per altres espais de la ciutat i Catalunya i els ciutadans millorin en qualitat de vida.

Els gestors de la marca estan treballant amb altres territoris catalans com la Costa Brava per col·laborar amb marca Barcelona per fer rutes turístiques que vagin més enllà de Barcelona. Amb aquest treball es potencia la oferta als turistes, donant-li un servei més ampli com seria visitar la Costa Brava i altres espais de Catalunya que ajuden a la promoció de Catalunya i la descentralització del turisme a Barcelona.

Silvia Hernández (comunicació personal, 10 juliol 2013) entén aquesta tasca com un *win-win* “Jo capto l’atenció perquè li doncs una molt bona opció de viatge, milloro l’economia d’altres punts de Catalunya i també a mi m’ajuda a descentralitzar el turisme a la ciutat que es un dels problemes amb els que ens trobem (arribar altres punts turistes interessants no conegudes, diversificar la oferta) per a que el ciutadà se senti còmode.”

4.3.3. Gestors de la marca en CLAU CIUTADANA

La **Direcció de Comunicació i Qualitat de l’Ajuntament de Barcelona** és l’encarregada de la gestió de la marca ciutat de cara a la **ciutadania**.

Per a l’Ajuntament de Barcelona, la implementació del City branding comporta un treball específic a nivell intern, és a dir, de cara al ciutadà.

Com veurem en el capítol 6, la gestió de la marca en clau ciutadana es diferencia del es dues anteriorment nombrades, principalment perquè pels gestors de la marca Barcelona, els ciutadans no són un públic objectiu més com els turistes, inversors o talent estranger, sinó que tenen un rol més destacat en la marca.

Sota l’actual mandat de Xavier Trias com a Alcalde de l’Ajuntament de Barcelona, la filosofia de la ciutat és de “fer de la ciutat de Barcelona la ciutat de les persones”. Sota aquesta idea es desenvolupen les funcions bàsiques de la Direcció de Comunicació i Qualitat dirigides al ciutadà, explicades en el capítol 5 de manera extensa.

4.4. Atributs de la marca Barcelona

Segons els gestors de la marca Barcelona, Barcelona no té un relat de marca definit. La ciutat es troba situada en el “mapa” de les marques ciutats gràcies a la concepció de Barcelona com a marca turística a partir del coneixement que es va tenir de la ciutat arran dels Jocs Olímpics del 1992.

No obstant, la marca Barcelona no està perfilada com a marca, és a dir, no disposa d’uns atributs i valors concrets. La imatge associada a Barcelona actualment és a partir de trets concrets de la imatge turística de la ciutat com són “Gaudí, el Barça i Jocs Olímpics”.

Davant el fet de no disposar d'un relat de marca, els gestors esta construint un relat centrat en explicar tot del que disposa Barcelona, basant d'aquesta manera tots els valors i atributs que conformaran el relat, i per tant la imatge que es projectarà, a partir de dades i fets demostrables de la ciutat.

Sota la comunicació de Barcelona Inspira – explicada en el capítol 6.4 del treball - s'està intentant omplir de valors i atributs a la marca, però aquesta comunicació es troba en ple procés.

Això significa que a dates d'avui la marca Barcelona no té uns atributs 100% definits, però si que disposa de molts punts forts que ajudaran un cop es donin a conèixer internacionalment els atributs de Barcelona.

Els principals atributs que es volen donar a conèixer de la marca Barcelona segons Silvia Hernández (comunicació personal, 10 juliol 2013) són:

- El clima, les platges, les muntanyes i les pròpies dimensions de la ciutat.
- Oferta cultural i comercial.
- Sistema de salut accessible a tothom.
- Transport públic eficient i segur amb molt bones connexions.
- Oferta educativa i de formació amb un bon nombre d'escoles estrangeres, universitats i escoles de negoci,
- Urbanisme modern i integrador amb un molt bon patrimoni arquitectònic i cultural.
- L'atractiu comercial amb gran varietat de centres comercials i petit comerç.
- Estil de vida mediterrani.

Sota *Barcelona Inspira* els gestors pretenen que la marca Barcelona sigui capaç de travessar fronteres que pugui emparar totes les comunicacions realitzades des de l'Ajuntament a partir de qualsevol persona que tingui un projecte, que sigui capaç d'aportar en imatge la marca Barcelona, tant des de la perspectiva de la imatge pura com del relat.

Tot i no tenir un relat de marca concret, el prestigi que ha anat guanyant al llarg d'aquests anys Barcelona ha aportat a que diferents estudis i comparatives

internacionals puntuïn Barcelona amb molt bons resultats. En són exemples alguns d'aquestes estudis els següents ¹⁶:

- FT: fDi's European City of the Future (2010) (Financial Times Group). Barcelona escollida com la 1a ciutat del sud d'Europa, destí preferit d'expatriats i 5a millor ciutat europea al ràanking global.
- C&W: European Cities Monitor (2010) (Cushman & Wakefield). Barcelona escollida com a 1a ciutat d'Europa en qualitat de vida per als treballadors, 2a ciutat d'Europa que més progressa i 5a ciutat d'Europa preferida per ubicar-s'hi a nivell mundial.
- ECER: European Cities Entrepreneurship Ranking (2009). Barcelona és la 1a ciutat del sud d'Europa que surt a l'estudi a nivell mundial.
- Forbes: World's happiest cities (2009) Barcelona escollida 3a ciutat del món.
- E&Y: European Investment Monitor (2008) (Ernst and Young) Barcelona escollida com 4a destinació europea a nivell mundial per a inversions internacionals.
- E&Y: BaroMed Attractiveness Survey (2008) Barcelona escollida com a 1a capital de la Mediterrània.
- Mercer: World-wide cost of living survey (2007) (Mercer Global). Barcelona es troba fora del grup de les 30 ciutats més cares del món.
- Der Spiegel: Europe's Coolest Cities (2007) Barcelona escollida com una de les ciutats "de moda" a Europa.

¹⁶ <http://w42.bcn.cat/web/cat/per-que-Barcelona/10-Raons-per-invertir-a-Barcelona/prestigi-mundial.jsp>

5. LA MARCA BARCELONA I EL CIUTADÀ

5.1. La gestió interna de la marca Barcelona

Els gestors de la marca Barcelona consideren el *City branding* com una planificació a llarg termini de construcció i manteniment de la imatge de Barcelona, tant a nivell extern com intern.

Partint de la idea que Barcelona ha de ser un bon espai per treballar, però també un bon espai per viure, neix la gestió de la marca Barcelona en clau ciutadana.

La **Direcció de Comunicació i Qualitat de l'Ajuntament de Barcelona** és l'encarregada de la gestió de la marca ciutat de cara a la ciutadania i de tota la comunicació que es realitza des de l'Ajuntament, ja sigui dirigida als ciutadans als turistes o als inversors.

A diferència de la gestió en clau empresarial i turística, els gestors de la marca no consideren als ciutadans un públic objectiu més de la marca ciutat sinó el centre de totes les seves accions desenvolupades a millorar la qualitat de vida de la ciutadania. Davant això, no orienten la comunicació que es realitza de cara al ciutadà com a marca, ja que pel ciutadà Barcelona no és una marca, és quelcom més, la seva ciutat.

Des del 2011 es va implementar a l'Ajuntament de Barcelona un pla global de comunicació a partir del qual es va decidir que tota la comunicació que es realitzava des dels diferents àmbits de l'Ajuntament s'havia de treballar de forma unificada i conjunta. Les diferents comunicacions de les àrees i districtes que componen l'Ajuntament han de passar per l'Àrea de Comunicació, per donar un sentit i una única direcció a tota la comunicació que s'adreça tant a ciutadans com a altres públics. L'objectiu és un treball de la comunicació de l'Ajuntament de Barcelona sota un mateix fil conductor.

Com s'ha comentat, a part de la gestió de la comunicació general, la Direcció de Comunicació i Qualitat té dues funcions bàsiques dirigides al ciutadà.

La primera funció és de tasca Informativa, avocada a donar a conèixer tots els serveis i activitats que succeeixen a la ciutat, omplint de valor tota la oferta.

La segona funció és fomentar l'orgull de pertinença, tant per la intenció que els ciutadans de Barcelona se sentin còmodes en la seva pròpia ciutat, com per la filosofia de l'actual Alcalde de la ciutat, Xavier Trias de “fer de la ciutat de Barcelona la ciutat de les persones”.

Silvia Hernández Maynou (comunicació personal 10 juliol 2013) **Coordinadora estratègica de projectes de Àrea de Direcció de Comunicació i Qualitat de l' Ajuntament de Barcelona** explica que aquest orgull de pertinença que es pugui fomentar i fer créixer en la ciutadania també és un dels índex que marca el nivell de qualitat de vida que es percep de la ciutat i, que “dóna punts a l'hora de marcar els rànquings de millors ciutats del mon”.

Els objectius principals dels gestors de la marca Barcelona en clau ciutadana són:

- Per una banda fomentar la felicitats dels ciutadans a l'hora de viure a Barcelona.
- I per l'altra, donar una bona imatge al món pel que fa a qualitat de vida i orgull de pertinença dels ciutadans.

La gestió de la marca en clau ciutadana es realitza per tal de fer entendre a la ciutadania que han d'aprofitar els actius que tenen, les infraestructures, la tecnologia, la sostenibilitat, el talent, etc. per generar negoci que contribueixi en guanyar en qualitat de vida. D'aquí el fet de tractar de marca la ciutat de Barcelona. En paraules de Silvia Hernández (comunicació personal, 10 juliol 2013): “Tothom està entenent que com a marca comercial, tot i que no ens agrada tractar-la així, Barcelona té una potencia que no tenen altres marques de la nostra àrea d'influència”. El fet que Barcelona sigui una marca, comporta que els ciutadans tinguin un rol en la construcció i consolidació d'aquesta.

5.2. El rol del ciutadà en la marca Barcelona

La Direcció de Comunicació i Qualitat de l'Ajuntament de Barcelona com a gestors interns de la marca Barcelona, no consideren al ciutadà com un públic objectiu de la marca, sinó com als beneficiaris del potencial de la marca Barcelona. Per aquest motiu, no orienten la comunicació que es realitza de cara al ciutadà com a marca ja que per al ciutadà barceloní la ciutat de Barcelona no és una marca.

En paraules de Silvia Hernández (comunicació personal, 10 juliol 2013) “En *strictus sensus* Barcelona és una marca. Tot i que el ciutadà no ho pot entendre com a tal perquè ho viu des d'una altra perspectiva, pels entesos en la matèria, doncs sí, Barcelona és una marca. Però des de la perspectiva ciutadana, el ciutadà el que està pensant és en viure bé i sentir-se molt a gust en la seva ciutat que es diu Barcelona”.

El missatge que els gestors volen fer entendre a la ciutadania és que han d'aprofitar els actius que tenen, les infraestructures, la tecnologia, la sostenibilitat, el talent, etc. per generar negoci que contribueixi a guanyar en qualitat de vida. La finalitat que Barcelona sigui marca és generar més riqueses a la ciutat per tal de garantir el benestar a la ciutat.

Per aconseguir aquesta riquesa entre tots, els gestors de la marca Barcelona conceben als ciutadans com **Ambaixadors de la imatge de la ciutat al món**. Per als gestors, els ciutadans han de ser amplificadors del missatge que s'està realitzant sota el posicionament de marca Barcelona Inspira. Els ciutadans han de donar a conèixer el relat de marca que s'està construint, han de transmetre els beneficis que aporta la ciutat de Barcelona.

En paraules de Silvia Hernández (comunicació personal, 10 juliol 2013) “Jo necessito que quan arribi un visitant quan parli amb l'autòcton aquest autòcton tingui molt clar que aquí es viu molt bé i estigui molt content i molt feliç de ser ciutadà de Barcelona”.

Per als gestors és molt important treballar des d'aquesta perspectiva la marca. Per això volen que els ciutadans ajudin a explicar que a Barcelona es viu bé i que és una ciutat potent a molts nivells.

També, el ciutadà actua com un **atribut més de la marca Barcelona**. Els gestors troben que a Barcelona hi ha una manera de fer i ser diferent a la resta del món, fruit del lloc on es troben i de la vida que porten els ciutadans barcelonins. Per als gestors l'associacionisme és molt important i el consideren un valor diferencial de marca, un punt fort.

Per tant podem veure com els gestors de la marca estan d'acord amb l'argument de Freire (2007) el qual contempla que davant el fet de trobar-se centenars de regions amb característiques funcionals similars i que proporcionen el mateix tipus d'oferta pel mateix preu, la variable població local pot ser una de les principals variables de valor per promoure la diferenciació.

Aquest fet també el tenen molt en conta amb la coparticipació i la col·laboració, ja que s'ha demostrat que és una fet que funciona a Barcelona i l'Ajuntament està treballar per potenciar-ho.

5.3. Accions d'implicació al ciutadà en la construcció de la marca Barcelona

La Direcció de Comunicació està buscant maneres per poder llançar reptes a la ciutadania per a que ajudin a comunicar els valors de Barcelona com a marca al món.

Per tal d'implicar als ciutadans en el procés de construcció de la marca Barcelona, la Direcció de Comunicació duu a terme campanyes de “producte”, que bàsicament son campanyes de serveis i activitats, tant des de la perspectiva lúdica com la de serveis de la institució.

El pla de comunicació de la marca Barcelona no està 100% definit. L'objectiu és en un futur - tot dependrà dels recursos dels que disposin – realitzar campanyes de comunicació per tal que la ciutadania s'involucri més directament en la promoció de la marca Barcelona, que ajudin a explicar tot allò del qual Barcelona disposa.

Fins al moment, pel que respecte a la comunicació, donen molta importància a l'apartat de serveis per recordar als ciutadans que segueixen millorant per garantir la seva satisfacció, i recordar-los-hi que no s'han oblidat d'ells.

La Direcció de Comunicació i Qualitat de l'Ajuntament de Barcelona també conta amb un departament anomenat Departament d'Estudis i Avaluació que és l'encarregat de realitzar estudis i enquestes per conèixer l'opinió dels barcelonins sobre diferents aspectes de la vida a la ciutat i també per conèixer com es percep la marca Barcelona.

La finalitat del departament d'Estudis i Avaluació és dotar i treballar la informació procedent dels ciutadans amb l'objectiu de facilitar la tasca de l'organització municipal i millorar la qualitat de vida dels ciutadans barcelonins.

Per tal de conèixer com es percebia la marca Barcelona es va realitzar des del departament d'Estudis i Avaluació un Focus Group, on la majoria dels participants van ser capaços de fer la distinció entre marca Barcelona i ciutat Barcelona. La gent entenia que la promoció de Barcelona com a marca servia per obtenir una sèrie de beneficis que feia millorar la qualitat de vida de la ciutat.

Fins al moment, tota la comunicació cap al ciutadà es transmetrà a partir del Barcelona Inspira, que també anirà destinada als públics objectius de la Marca Barcelona.

5.4. Barcelona Inspira



Per als gestors de la marca Barcelona, la ciutat ja no pot ser més atractiva, i el que cal fer és donar a conèixer a l'exterior tots els atributs dels que disposa la ciutat per crear un relat de la marca Barcelona. Per aquest motiu, tota la comunicació realitzada l'enfoquen i l'emparen sota un posicionament de marca anomenat "Barcelona Inspira".

"Barcelona Inspira" és un concepte que es troba en ple processament, dissenyat sota la Direcció de Comunicació l'abril de 2013 i creada per arribar a qualsevol públic, ja sigui ciutadà o visitant i fer cabre qualsevol comunicació sigui del sector que sigui.

Es tracta, segons Silvia Hernández (comunicació personal, 10 juliol 2013), d'una estratègia *low profil·le*, és a dir, anar treballant com una formigueta”.

Per tant, és una estratègia a llarg termini la qual s'anirà omplint d'atributs el “Barcelona Inspira” per generar l'orgull de pertinença, atraure nous turistes i inversors. Amb “Barcelona Inspira” els gestors volen fer cabre tot allò que expliquin tant a la ciutadania com a la resta de públics la manera de funcionar de la ciutat de Barcelona.

Amb “Barcelona Inspira” els gestors volen fer entendre que la ciutat disposa d'eminències en diferents àmbits que permeten fer entendre al món que Barcelona avança per ser una de les “*top ten*” ciutats del món.

Barcelona pot conjugar dintre del que és la seva imatge dos valors que sumats ofereixen un valor diferencial de marca respecte altres ciutats del món. Aquests dos valors definits pels gestors són el posicionament de Barcelona com una ciutat que aposta per la cultura de la innovació i la cultura de la felicitat, entesa com a qualitat de vida.

Això significa promocionar la marca Barcelona al món orientant-la cap a la vessant econòmica per atraure inversors i nou talent, i també com a ciutat on es pot créixer a nivell personal degut a la qualitat de vida que aporta Barcelona als seus ciutadans. Per tant, l'objectiu de “Barcelona Inspira” no és la de generar millor imatge de marca, sinó construir-a a partir d'explicar tot del que Barcelona disposa, de tangibles.

Per a la Direcció de Comunicació és fonamental treballar tant amb els ciutadans com amb els turistes, inversors i talent estranger. Per això, totes les comunicacions que es realitzin per potenciar la marca Barcelona, no suposaran cap acció que sigui excloent, és a dir, encara que una acció vagi dirigida al turisme, aquesta no afectarà negativament al ciutadà, sinó que l'acció també el beneficiarà o no es veurà afectat.

Per implicar els diferents públics i sectors, la Direcció de Comunicació i Qualitat realitzen reunions per donar a conèixer quina és l'estratègia de marca, quin és el posicionament i buscar de quina manera es poden sumar els diferents públics i sectors per a que entre tots es generi contingut que es pugui

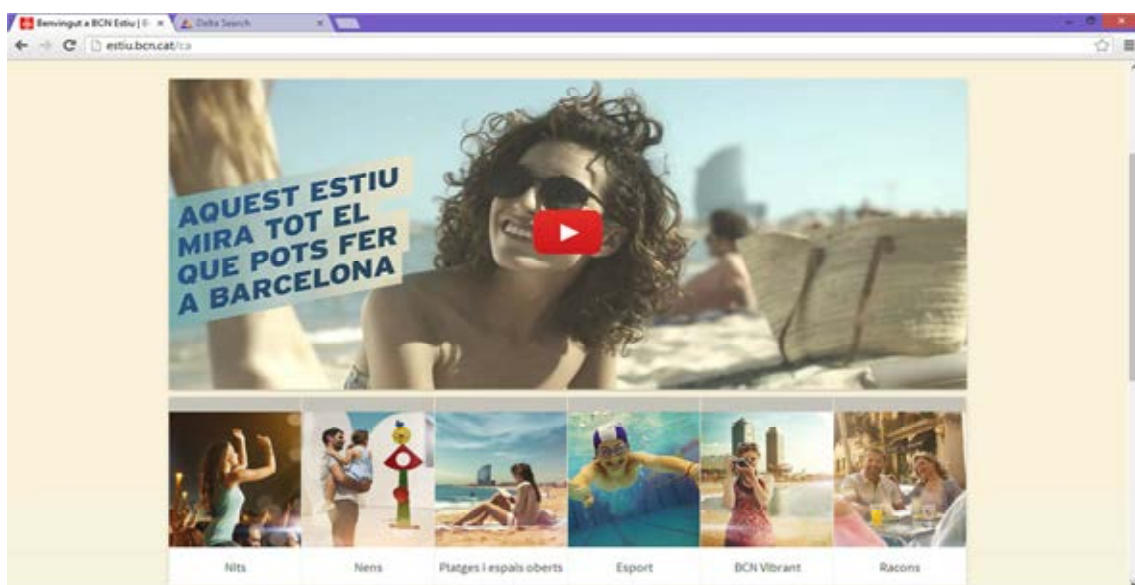
tangibilitzar i així treballar en una imatge potent que a l'hora de comunicar sigui capaç d'ajut a l'economia de la ciutat.

Per tant els gestors d la marca estan realitzant una comunicació interna dels atributs positius de la marca, per a que un cop estigui definida pugui ser un canal de comunicació efectiu cap a l'exterior.

“Barcelona Inspira” s’ha començat a donar a conèixer tan internament com externament aprofitant la temporada d’estiu 2013 per explicar aquells atributs dels que disposa Barcelona i que poden aportar una experiència de marca. “Barcelona Inspira” pretén ser la identitat gràfica de la marca, i serà la plasmació del concepte de comunicació d marca sota el qual emparen qualsevol comunicació tant de dins a fora serà tots aquells suports sota la marca “Barcelona Inspira” que pretenen que no només sigui una marca institucional, sino que sigui capaç de travessar fronteres que pugui emparar qualsevol comunicació, tant des de la perspectiva de la imatge pura i dura com del relat.

S’ha creat un apartat a la pàgina web de l’Ajuntament de Barcelona per realitzar la comunicació de “Barcelona Inspira” a l’estiu: <http://estiu.Barcelona.cat/ca>. També es troba presenta a la xarxa social Twitter sota el hashtag #Barcelonainspira.

Il·lustració 12 Pàgina d’inici de la pàgina web <http://estiu.Barcelona.cat/ca>.



“Barcelona Inspira” conta fins al moment amb un spot televisiu de 60 minuts sobre els atributs de la marca a l’estiu. Aquest anunci, una veu femenina narra el que es pot trobar a Barcelona mentre es mostren imatges de la ciutat. El text publicitari de l’anunci és:

“Després d’haver inspirat tants i tants somnis he decidit somiar jo.
Somiaré els dies mes macos
Escrit: Quilòmetres de platges accessibles per a tothom
El mar més net
Somiaré grans jocs perquè no t’avorreixis mai
Si vens de fora et rebre amb música i festes
Escrit: Més de 100 nits de festes majors
I siguis d’on siguis t’ensenyaré racons que mai haves imaginat
Escrit: Més de 1.000 activitats per no parar mai
Somiaré que corres, que nedes.
Convertiré jardins en cinemes o en teatres, les places en sales de concert
Escrit: Més de 500 concerts irrepitibles
Els millors palaus en piscines
Escrit: Mundials de natació
A les nits deixaré un somni a cada cantonada.
Sóc Barcelona i t’inspiraré un estiu de somni a Barcelona.cat/estiu”

Sota aquesta comunicació, l’objectiu és construir una marca ciutat potent a nivell intern i de cara a l’estranger que generi negoci i això comporti una millor qualitat de vida pels ciutadans. Per tant les principals idees que es volen comunicar és la capacitat innovadora de la ciutat més la qualitat de vida que ofereix. Els gestors tenen molt clar que la qualitat de vida no pot sortir perjudicada pel *City branding*, ja que és un dels objectius principals de la marca Barcelona. En paraules de Silvia Hernández (comunicació personal, 10 juliol 2013): “Si perdem la qualitat de vida, en capacitat innovadora hi ha moltes ciutats que em passen per davant, per tant no s’ha de perdre i també recordant que en primer terme nosaltres treballem pel ciutadà de Barcelona, això no hem de perdre de vista”.

A part de “Barcelona Inspira”, els gestors duren una sèrie d’accions, però el projecte es troba en ple desplegament a nivell de pla d’acció i encara estan decidint quina serà l’estratègia utilitzada en base al pressupost i les àrees estratègiques que acabaran definint.

6. LES REPERCUSSIONS DE LA MARCA BARCELONA EN LA CIUTADANIA

En aquest capítol es mostren els resultats obtinguts de les enquestes realitzades a les Associacions de Veïns, amb la finalitat de descobrir la percepció dels ciutadans sobre les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a “marca ciutat”. L’estructura dels apartats del capítol es basa en l’estructura i disseny del qüestionari, mostrat en les pàgines 45,46 i 47 del present treball. L’anàlisi en conjunt de les diferents qüestions conformen el benestar que aporta la ciutat als ciutadans i que per tant, la seva suma constitueix qualitat de vida. Segons la Gran Enciclopèdia Catalana, la qualitat de vida és un concepte pluri dimensional que considera els aspectes objectius i subjectius del benestar social. En el cas concret de Barcelona aquests estàndards de qualitat de vida venen definits en certa mesura pel clima mediterrani que posseeix la ciutat, la qual el fet que es trobi situada entre el mar i muntanya fa que gaudeixi d’unes temperatures suaus tot l’any i de pocs dies de pluja.

Altres estàndards de qualitat de vida són els diferents punts del capítol, com són la oferta cultural, d’entreteniment i de lleure, l’educació, formació i oportunitats d’negoci, l’urbanisme de la ciutat, la seguretat, higiene, etc.

6.1. Definició de la marca Barcelona segons els ciutadans barcelonins

Per tal d’omplir de valor les variables del qüestionari i dotar de sentit el terme marca Barcelona, es va demanar a les Associacions enquestades que definissin què entenien per “marca Barcelona”.

Les respostes obtingudes van ser variades, però tots els entrevistats van coincidir en que el fet que Barcelona fos marca significava projectar una imatge de la ciutat a l’exterior.

Algunes de les definicions obtingudes sobre què significava marca Barcelona pels ciutadans han estat:

- “El conjunt de monuments, oferta cultural, gastronomia firal, esportiva, etc., que fa que sigui reconeguda arreu.”
- “El conjunt de productes, iniciatives i serveis sota uns mínims de qualitat que estan d'acord amb l'entorn, el context, la idiosincràsia i els punts forts de Barcelona.”
- “Tot allò que serveix per ser triada com ciutat preferida del turisme i diferents esdeveniments.”

Com veiem, els propis ciutadans omplen d'atributs la marca Barcelona com són la oferta cultural, la gastronomia o l'esport.

Una part dels enquestats consideren la marca Barcelona com quelcom negatiu. Algunes de les definicions negatives sobre la marca Barcelona han estat:

- “La marca Barcelona són dues Barcelones a la vegada: la que vol imposar l'Ajuntament com un luxe i la Barcelona dels ciutadans i veïns que estem patint.”
- “La conversió de la nostra identitat com ciutat en una mercancia i que lamentablement se n'aprofiten uns quants.”
- “Una explotació marquetiniana .”
- “La part superficial de Barcelona.”
- “Una farsa per vendre a l'exterior.”

Les definicions mostren el descontentament per part dels ciutadans de la imatge tan extraordinària que es projecta de la ciutat de Barcelona a l'exterior. També es percep com els ciutadans consideren que no surten beneficiats pel fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat.

No obstant, molts dels qüestionats tenen una visió més positiva del que suposa ser una marca ciutat:

- “Totes aquelles estratègies empleades per a que Barcelona es desenvolupi com la millor.”
- “Tot allò que representa i voldria ser Barcelona.”
- “Un concepte que engloba tots els serveis que ofereix Barcelona al ciutadà i al visitant. Pot anar des de infraestructures, comerç, educació, espais culturals, a zones turístiques.”

- “La marca és el que ens representa, els edificis, la cultura, la ciutadania, l'estil de Barcelona.”
- “És la imatge que dóna Barcelona a la resta de la població (tant nacional com internacional) sobre la nostra ciutat on vivim, tot destacant els punts forts d'aquesta.”

Altres definicions van concebre la marca Barcelona com:

- “Els beneficis que aporta la ciutat de Barcelona als turistes.”
- “Un referent turístic mundial.”
- “La projecció de la imatge de Barcelona per atraure turisme.”
- “Les estratègies que fa servir l' Ajuntament per tal d'atraure turistes.”

Aquesta concepció de la marca Barcelona fa que els ciutadans considerin que la marca Barcelona només ha potenciat el *City branding* com a destinació turística. Això porta a que els efectes de la construcció de la Barcelona com a marca ciutat siguin definits en aquesta investigació com els efectes de la marca Barcelona sobretot com a destí turístic.

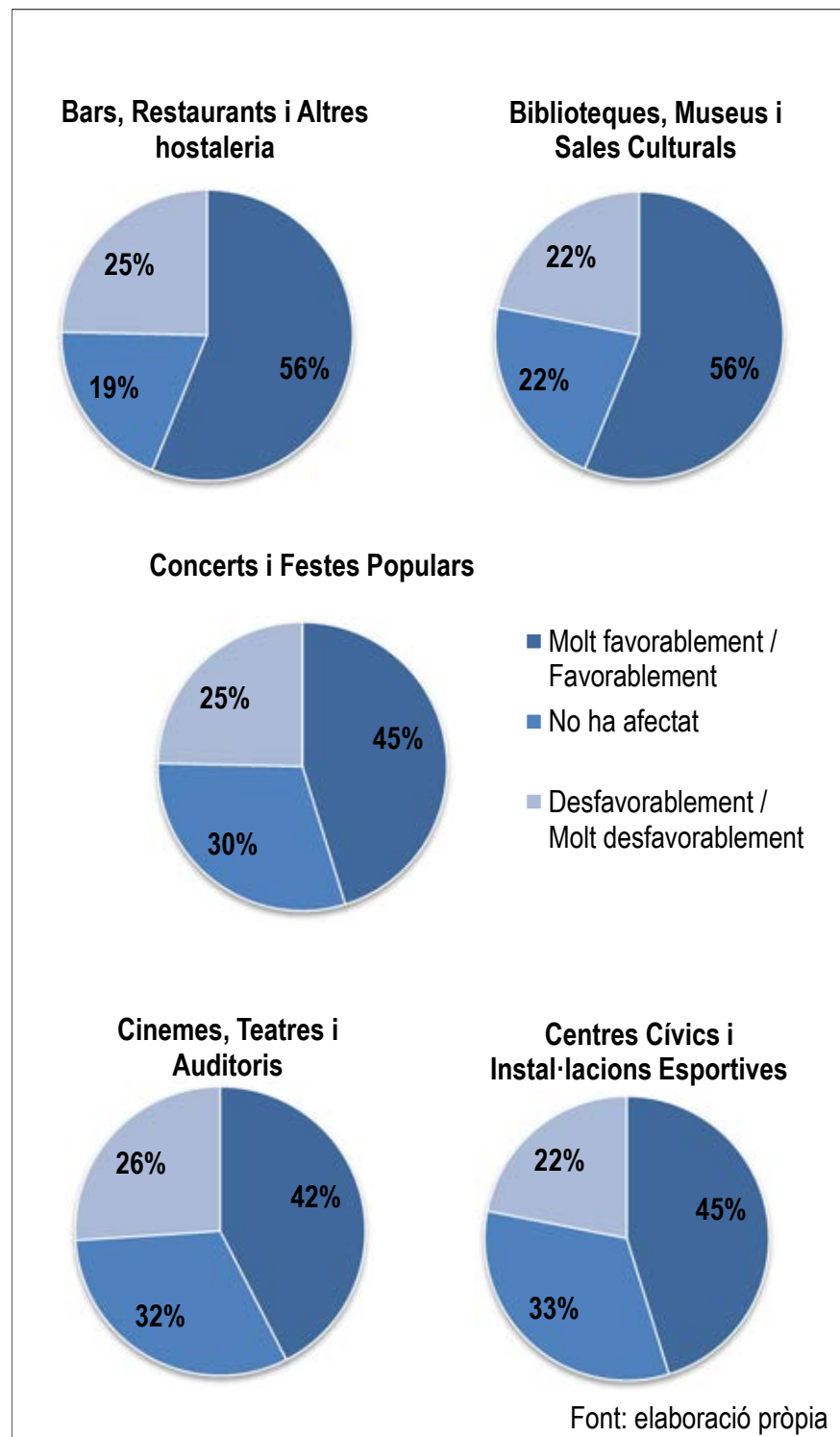
A partir d'aquí, es pot deduir que les respostes donades al llarg del qüestionari i que representen el *com ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat*, gira entorn la concepció de Barcelona al llarg d'aquests anys com a destí turístic i al fet de la projecció d'una imatge a l'exterior destinada a atraure turisme.

6.2. Repercussions de la marca Barcelona en la Oferta de Cultura i Lleure

Una altra qüestió preguntada a les Associacions de Veïns va ser que opinessin sobre com ha afectat la marca Barcelona en la oferta de cultura i lleure de la ciutat. La oferta de cultura i lleure definida en la enquesta com la oferta de:

- Bars, Restaurants i Altres d'hostaleria.
- Biblioteques, Museus i Sales Culturals.
- Concerts i Festes Populars.
- Cinemes, Teatres i Auditoris.
- Centres Cívics i Instal·lacions Esportives.

Gràfic 1 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat en la OFERTA DE CULTURA I LLEURE del seu barri.



Les respostes obtingudes sobre aquests diferents aspectes que conformen la oferta de cultura i lleure de Barcelona han obtingut unes qualificacions molt semblants entre elles.

Les repercussions de la construcció de Barcelona com a marca ciutat en la oferta de cultura i lleure de la ciutat ha estat favorable pel que respecte a les diferents opcions que presenta la ciutat.

Com veiem en el gràfic, el 56% dels ciutadans consideren que els bars, restaurants i la hostaleria en general i les biblioteques, museus i sales cultures s'han vist favorablement/molt favorablement afectats. Per contra el 25% i el 22% dels ciutadans en respectius gràfics creuen que ha afectat desfavorablement.

La restauració, activitat econòmica de gran magnitud, va directament lligada a la gastronomia, per això cal tenir en compte també el seu valor com a actiu cultural.

Altres opcions de cultura i lleure que presenta la ciutat com els concerts i festes populars i els centres cívics i instal·lacions esportives han rebut una puntuació més baixa, on el 45% dels enquestats considera que la concepció de Barcelona com a marca ha contribuït favorablement.

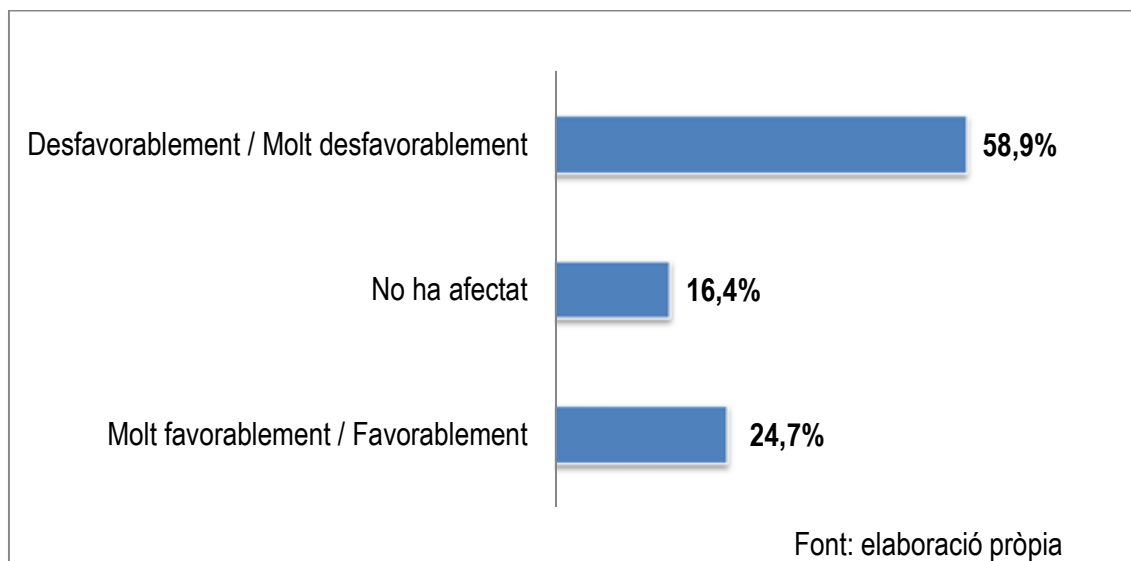
Per tant, podem afirmar que al llarg d'aquests anys, la concepció de Barcelona com a destí turístic ha afectat de manera favorable a la oferta variada de cultura i lleure que presenta la ciutat de Barcelona.

6.3. Repercussions de la marca Barcelona en la Oferta Comercial

Una altra repercussió de la marca Barcelona és la que afecta a la oferta comercial de la ciutat. La oferta comercial de la ciutat de Barcelona es troba definida per la:

- Oferta d'alimentació
- Oferta de productes tèxtils
- Oferta de productes quotidians no alimentaris.
- Oferta del Petit Comerç
- Oferta dels Centres Comercials

Gràfic 2 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta del PETIT COMERÇ al seu barri.



Segons el 58,9% dels enquestats, el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" ha afectat desfavorablement al Petit Comerç de la ciutat.

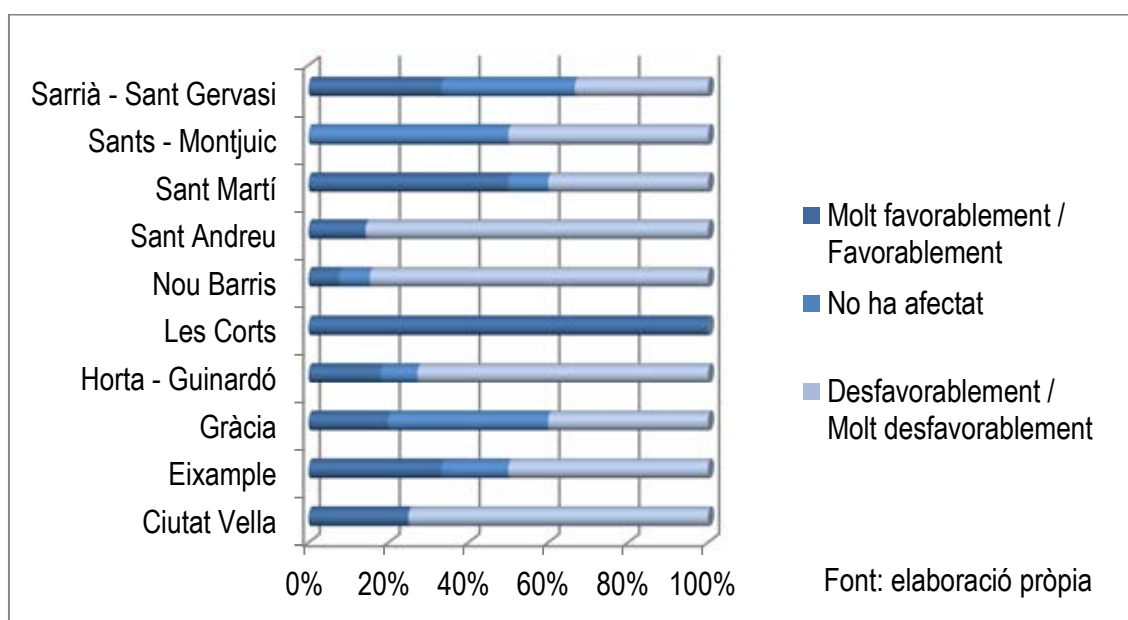
Es podria interpretar que aquesta repercussió negativa de la marca Barcelona en el Petit Comerç és conseqüència de la construcció de Grans Centres Comercial en tota la ciutat per oferir una oferta variada als ciutadans i turistes. El fet que hi hagi tants Centres Comercials que marquen uns preus més baixos ha portat al Petit Comerç en una posició desavantajosa.

Al llarg de les enquestes varis ciutadans van coincidir en què les úniques botigues que no s'havien vist afectades, sinó beneficiades eren les dedicades als *souvenirs*.

En aquesta qüestió, però, també s'ha de tenir en conta que probablement aquest estat del Petit Comerç també vingui determinat per la crisi econòmica actual.

Per veure si la marca Barcelona ha afectat de la mateixa manera a tots els districtes, el gràfic següent mostra les percepcions ciutadanes sobre la qüestió segons el districte al que pertanyen.

Gràfic 3 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta del PETIT COMERÇ al seu barri segons Districte al que pertany.



Com veiem en el gràfic, el Petit Comerç s'ha vist afectat negativament tant en els districtes considerats turístics (Ciutat Vella, Eixample, Gràcia i Sants-Montjuic) com no turístics (Horta-Guinardó, Nou Barris, Sant Andreu, Sant Martí, Sarrià-Sant Gervasi).

Un districte que es mostra contrari a la resta d'opinions dels enquestats de manera destacable és el districte de les Corts. Segons aquests, la marca Barcelona ha afectat molt favorablement al Petit Comerç. Una interpretació d'aquesta dada podria ser la gran comunicació empleada per aquest districte per potenciar el Petit Comerç sota l'eslògan "Les Corts, Botigues amb ànima".

Aquesta comunicació s'està emplenat en tots els districtes per tal de potenciar el Petit Comerç i que es doni a conèixer.

Il·lustració 13 Campanya Comunicació de Les Corts “Les Corts, Botigues amb Ànima”.



Font: Ajuntament de Barcelona 2013.

Enquestats de Ciutat Vella coincidien que l'únic petit comerç que sortia beneficiat pel fet que Barcelona fos una marca ciutat era el comerç dedicat als records de Barcelona per als turistes.

En opinió del districte d'Horta i Guinardó, el Petit Comerç tradicional ha estat substituït pel de queviures degut a l'encariment dels productes quotidians.

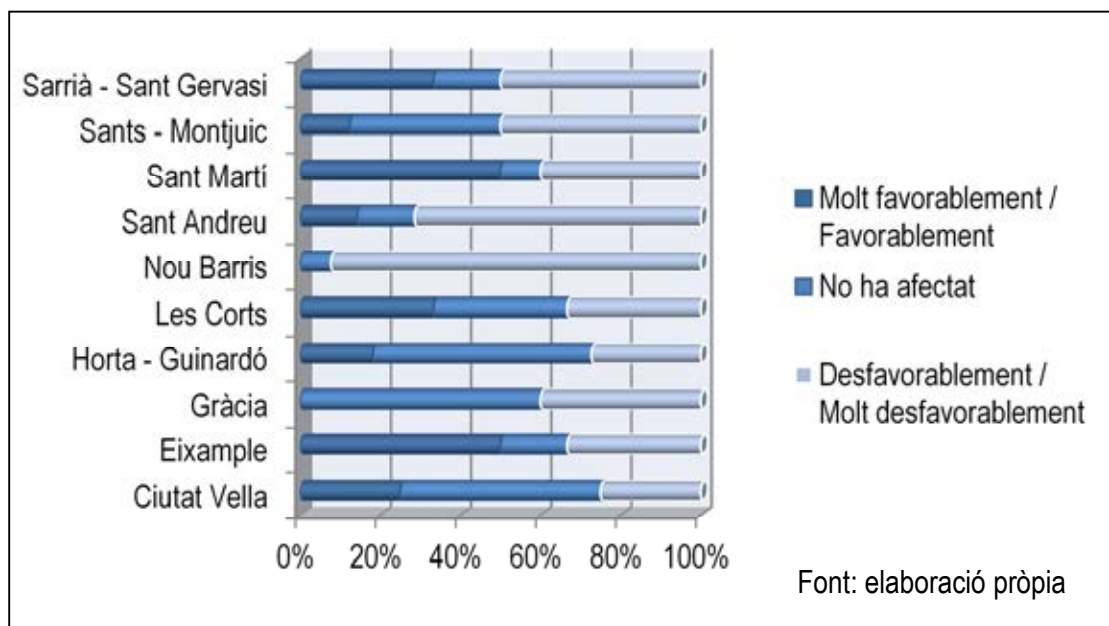
A Sarrià, el segon districte que li ha afectat més positivament que negativament, diuen que aquest fet és gràcies a l'associació Barna Basic, la qual ha lluitat per a que el Petit Comerç del districte es mantingui. Tot i això també consideren que hi ha massa supermercats per la zona.

Tot i que el Petit Comerç s'ha vist afectat, segons la majoria d'enquestats, el comerç de proximitat té uns valors diferencials que el fan únic.

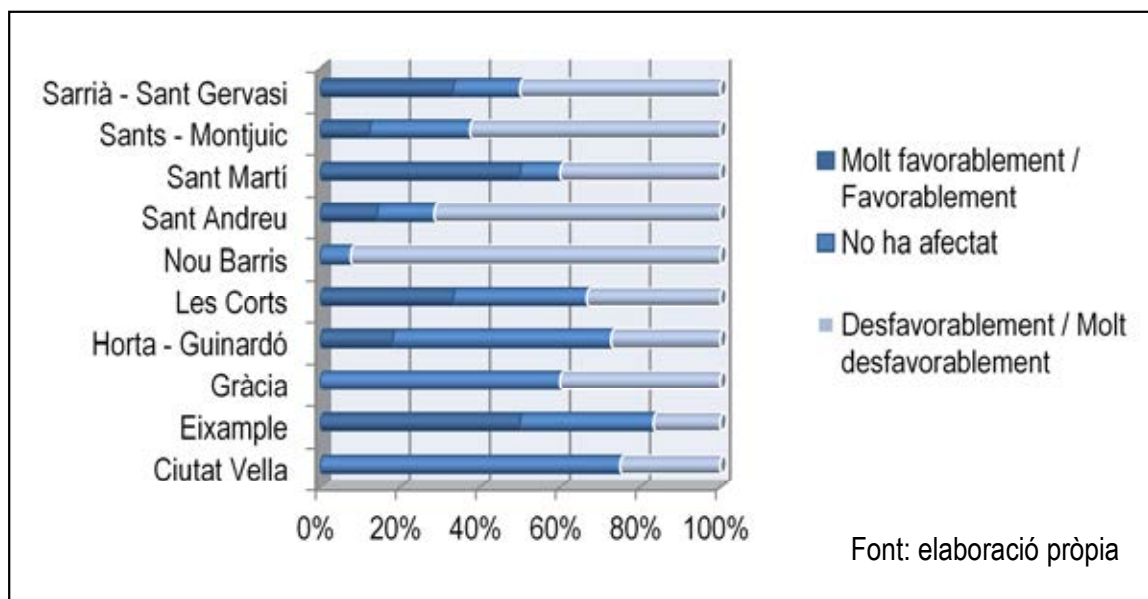
- “En el petit comerç t'escolten, et donen respostes a les teves necessitats , en canvi això a les grans cadenes no ho trobes.”
- “És una compra personalitzada, i això no té preu”.

Els enquestats destaquen la importància dels mercats municipals i les fires al carrer, com a exemples dels múltiples elements de la riquesa i tradició comercial de Barcelona.

Gràfic 4 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta d'ALIMENTACIÓ al seu barri segons Districte al que pertany.



Gràfic 5 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta de PRODUCTES QUOTIDIANOS NO ALIMENTARIS al seu barri segons Districte al que pertany.



Amb aquests dos gràfics s'evidencia la insatisfacció dels ciutadans pel que fa als productes quotidians, considerant que els preus són massa elevats. Es podria deduir que una conseqüència de la constitució de Barcelona com a marca ciutat és l'encariment que provoca a la ciutat.

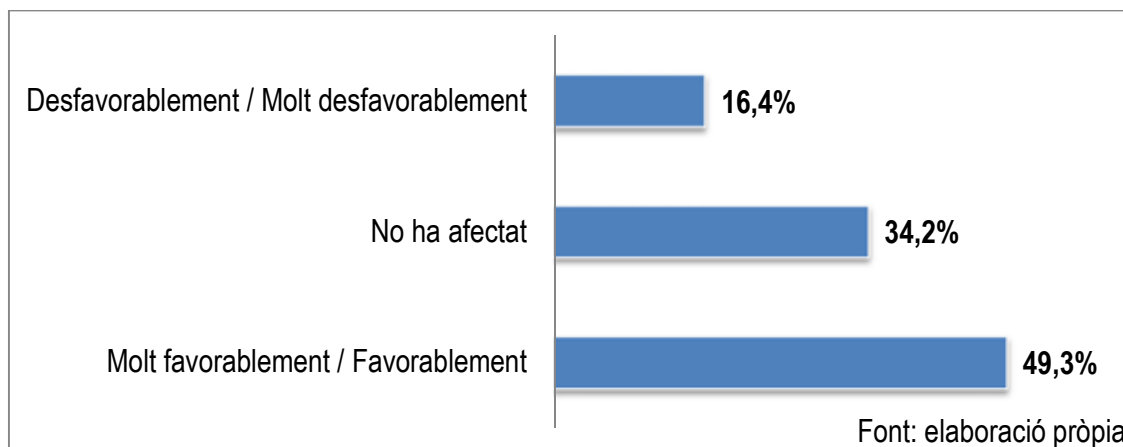
Enquestats de Sants Coincideixen en què la ciutat s'ha encarit degut al canvi de perfil del ciutadà de determinades zones i això ha fet que el petit comerç

s'hagi vist afectat i hagi d'augmentar els preus per sobreviure. Canvi d'hàbits dels consumidors.

- “Ha hagut un canvi d'estil de vida. Abans podíem dir que Barcelona era una ciutat constituïda per petits barris que eren com pobles, i ara és una ciutat ciutat”.

En la gràfica següent es mostra els efectes de la construcció de Barcelona com a “marca ciutat” pel que fa a la competència del Petit Comerç, els Centres Comercials.

Gràfic 6 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta de CENTRES COMERCIALS al seu barri.



A diferència del Petit Comerç, el 49,3% dels enquestats consideren que la marca Barcelona ha afectat de manera favorable a la Oferta de Centres Comercials de la ciutat. Actualment Barcelona conta amb més de 20 Centres Comercials repartits per tota la ciutat com per exemple: Centre Comercial Las Arenas, Centre Comercial La Maquinista, Centre Comercial Gran Via 2 o el Centre Comercial Pedralbes Centre.

L'èxit dels Centres Comercials de Barcelona, més que gràcies a la marca ciutat, es podria atribuir a la nova manera de funcionar de la societat, la qual no disposa de temps per anar a comprar a diferents botigues i on el Centre Comercial és una gran opció perquè pots trobar de tot i a més ofereixen espais d'oci i restauració per aprofitar el temps.

A part dels Centres Comercials, una forta competència del Petit Comerç tradicional barceloní és el compost per xinesos i paquistanesos, els quals,

segons els enquestats, cada vegada són més notoris en els diferents barris de la ciutat. Una interpretació de l'augment d'aquest grup de comerciants podria ser considerar Barcelona com una molt bona opció de negoci gràcies a la imatge de que es projecta de la ciutat a l'exterior.

Un altra tipus de comerç, que segons els enquestats es troba a l'alça és el de les Botigues Alternatives de la ciutat. Cada vegada proliferen amb més freqüència botigues amb una oferta variada de moda, art, musica i llibres.

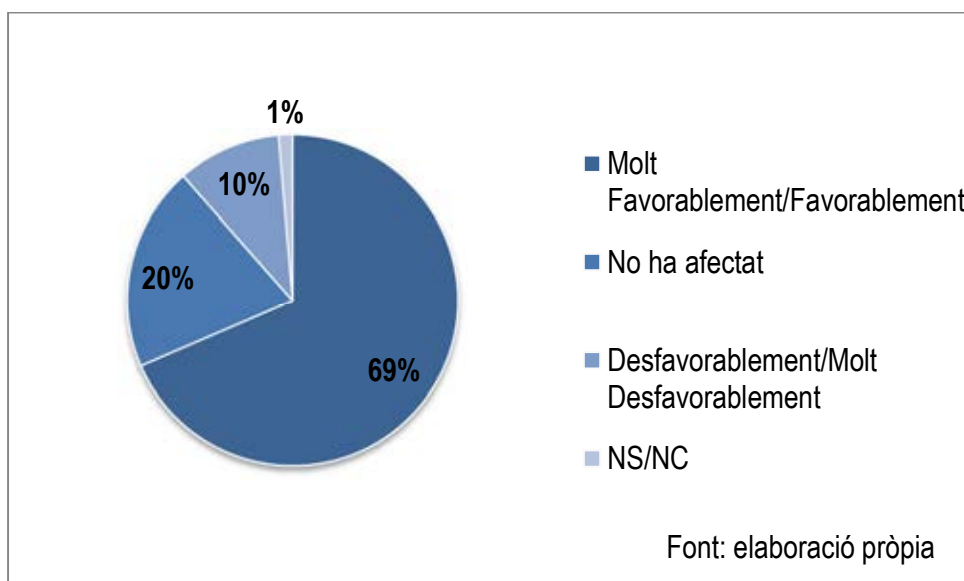
6.4. Repercussions de la marca Barcelona en la Oferta de Transports

Als enquestats se'ls va preguntar com havia repercutit la marca Barcelona en la Oferta de Transports de la ciutat. Els diferents serveis que es van preguntar van ser:

- Transports Suburbans.
- Autobusos.
- Tramvies, Trens.
- Taxis
- *Bicing*.

El següent gràfic és el resultat general obtingut de les enquestes a partir dels diferents serveis de transports anomenats anteriorment.

Gràfic 7 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en “marca ciutat” en la OFERTA de TRANSPORTS.



Com mostra el gràfic, un 69% dels ciutadans considera que la construcció de Barcelona com a marca ciutat ha afectat molt favorablement a la oferta de transports de la ciutat, la qual cosa porta a considerar que Barcelona disposa d'una bona connexió entre els diferents barris i una variada oferta de transports.

Tot i l'elevat percentatge favorable, un 20% considera que ha afectat desfavorablement. Alguns dels motius que van donar els enquestats va ser que cada vegada la ciutat disposava de més busos turístics i menys busos de barri, la qual cosa complicava que certs públics com la gent gran arribés a certs llocs de la ciutat. En general, els ciutadans consideraven que el centre es trobava millor connectat que la perifèria.

Un altre punt negatiu que es va tractar des dels districtes de Ciutat Vella i l'Eixample va ser el tema de *Bicing*. L'augment de persones que transiten per la ciutat, fa que sigui una mica molest anar amb la bicicleta per Barcelona tot i que hi hagi carrils dedicats exclusius. Una altra opinió ciutadana desfavorable respecte els transports és la pujada abusiva de les tarifes de tots els transports.

A la bona oferta de transports assenyalats cal afegir la qualitat del port i l'aeroport de Barcelona i l'alta velocitat ferroviària. Aquests tres transports conformen un dels indicadors de la marca Barcelona en clau empresarial.

El Port de Barcelona és un port marítim, industrial, comercial i pesquer alhora. Considerat el millor port del Mediterrani i el 9è en el rànquing europeu de ports pel que fa al trànsit de contenidors.

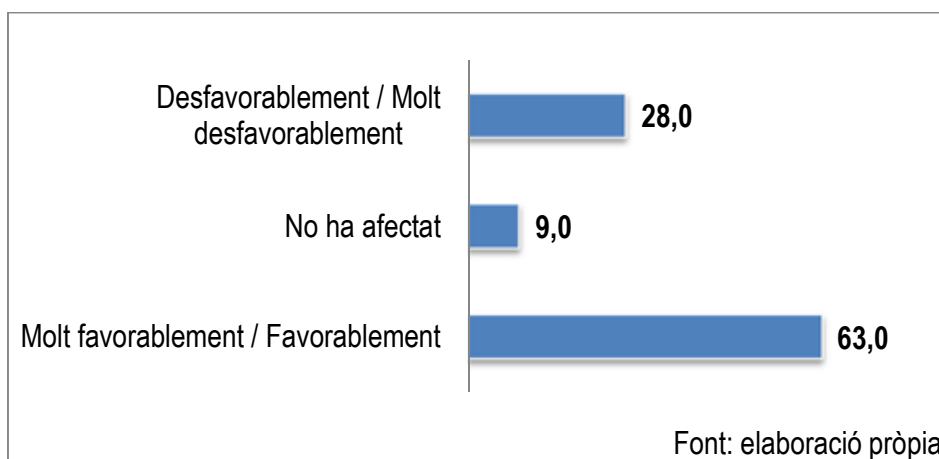
L'Aeroport de Barcelona és considerat el millor d'Europa segons l'Airport Council International. Ofereix rutes intercontinentals que consoliden Barcelona com a nou *hub* del sud d'Europa. Es troba a només 12 km del centre de la ciutat i a 3 km del port. L'aeroport és clau per a l'estratègia econòmica de la ciutat. L'alta velocitat ferroviària ha complementat les opcions de mobilitat i de negoci de la regió i ha ampliat l'àrea d'influència de la ciutat juntament amb la xarxa d'autopistes internacionals, fent que hagi la marca Barcelona hagi comportat unes molt bones connexions de la ciutat.

6.5. Repercussions de la marca Barcelona en la Oferta Educativa, Formativa, Oportunitats de Negoci i Treball

Un dels aspectes a tenir en compte per garantir la qualitat de vida a les ciutats és poder estudiar i treballar en aquesta sense haver de desplaçar-se a altres ciutats. Aquesta oferta ha de ser variada i de qualitat.

Davant aquest fet, s'ha preguntat als enquestats com creien que havia afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca en la oferta educativa, formativa, d'oportunitats de negoci i treball.

Gràfic 8 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta FORMATIVA I D'EDUCACIÓ al seu barri.



El 63% dels enquestats coincideixen en què el fet de convertir-se Barcelona en una marca ciutat ha ajudat a millorar la oferta educativa de la ciutat.

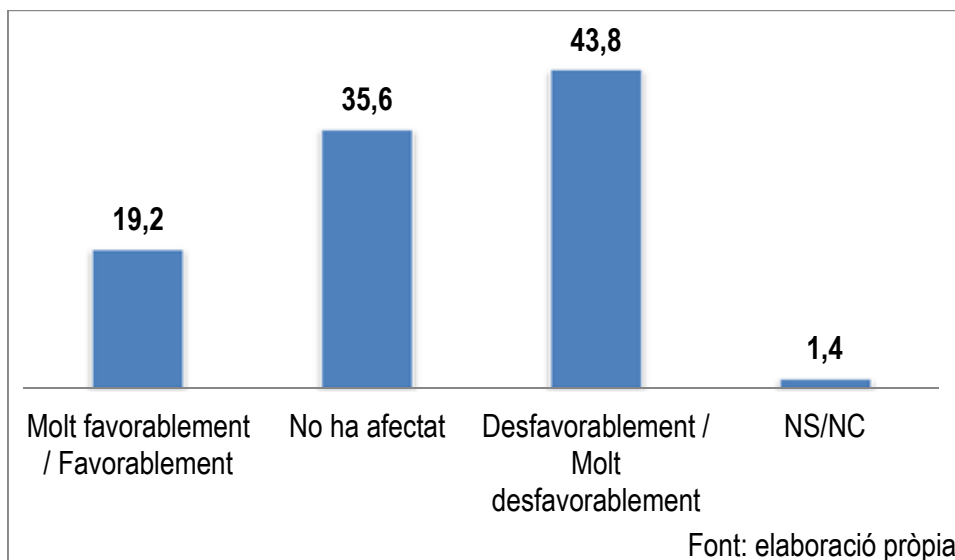
Actualment Barcelona conta amb un nombre elevat de centres on s'imparteixen: Educació infantil, Educació primària, Educació secundària obligatòria, Batxillerat, Formació professional, Educació especial, Programes de formació i qualificació, Ensenyaments artístics, Ensenyaments d'idiomes, Ensenyaments esportius, Formació de persones adultes, Sistemes d'ensenyament estrangers i Escoles de negoci.¹⁷

Ciutat Vella conta amb un total de 57 centres; L'Eixample conta amb un total de 146 centres; Gràcia conta amb un total de 71 centres; Horta-Guinardó conta

¹⁷ http://www.edubcn.cat/ca/centres_serveis_educatius/centres_educatius/cercador#/cerca

amb un total de 99 centres; Les corts conta amb un total de 53 centres.; Nou Barris conta amb un total de 86 centres; Sant Andreu conta amb un total de 78 centres; Sant Martí conta amb 118 centres; Sants-Montjuic conta amb un total de 102 centres i Sarrià conta amb 127 centres. A la oferta educativa li segueix la possibilitats de negoci que presenta la ciutat

Gràfic 9 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la oferta de POSSIBILITATS DE NEGOCI.



Tot i que la marca Barcelona ha afectat favorablement a la oferta educativa de la ciutat, les possibilitats de negoci que presenta Barcelona segons els enquestats no s'han vist afavorides. El 43,8% dels enquestats coincideix en que la construcció de Barcelona com a marca ciutat ha afectat desfavorablement a les possibilitats de negoci que presenta la ciutat.

Una possible interpretació de les dades podria ser que aquest fet és degut a l'enfocament turístic de la majoria dels negocis. Una altra interpretació té a veure amb les dimensions de la pròpia ciutat. Els ciutadans enquestats trobaven les dimensions de la ciutat com a fortalesa i debilitat. Comparativament amb altres ciutats, Barcelona és una ciutat relativament petita i densa i pot ser que ja hi hagi un elevat nombre de negocis a la ciutat que no permet ampliar la oferta.

També cal afegir en aquesta resposta, les dificultats que imposa la mateixa crisi econòmica per tirar endavant qualsevol negoci.

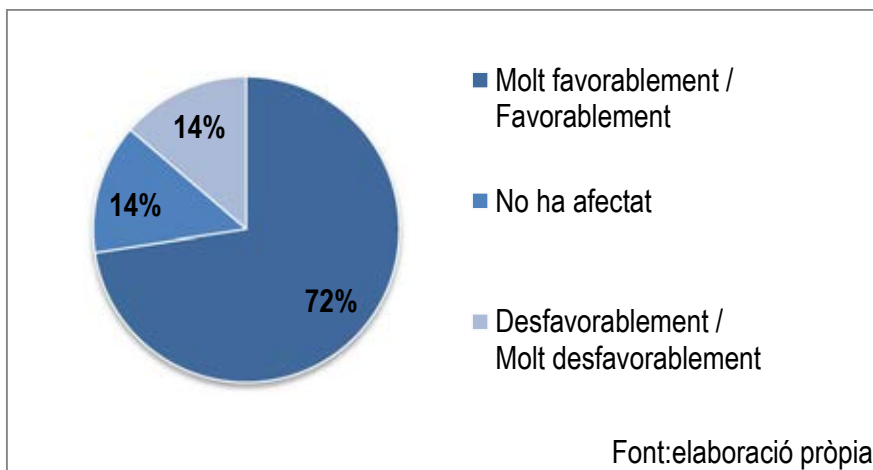
Un 35,6% dels enquestats creuen que no ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa als negocis, possiblement perquè el públic objectiu no s'ha vist relacionat amb la marca com a destí turístic.

6.6. Repercussions de la marca Barcelona en el Paisatge Urbà

Per tal d'obtenir una resposta sobre els diferent elements que conformen el paisatge urbà de la ciutat de Barcelona, es va preguntar als enquestats com ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat en els diferents ítems:

- Pel que fa a la conservació patrimoni urbà
- Pel que fa a la integració dels dissenys arquitectònics
- Pel que fa a l'enllumenat, senyalització, mobiliari urbà
- Pel que fa a les zones verdes
- Pel que fa a la pavimentació, obres al carrer
- Pel que fa a les olors, aire, sorolls

Gràfic 10 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la CONSERVACIÓ DEL PATRIMONI URBÀ del seu barri.

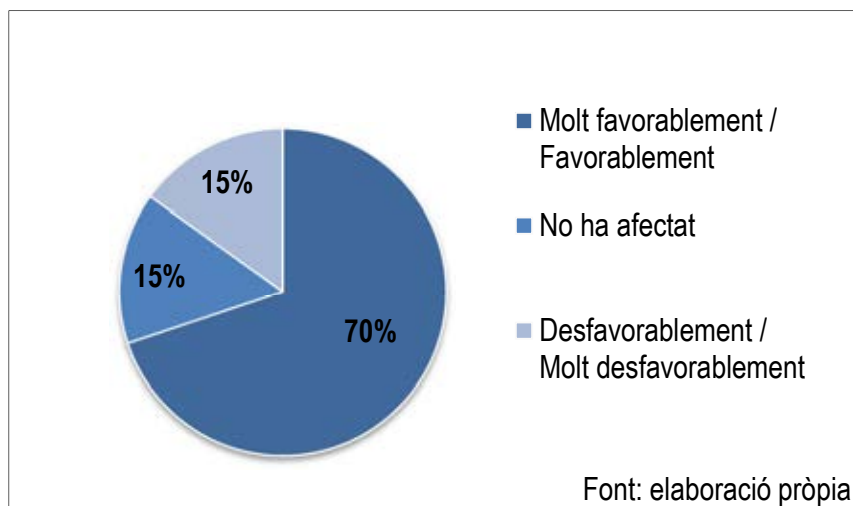


Segons el 72% dels enquestats, el fet de convertir-se Barcelona en marca ciutat ha afectat favorablement a la conservació del patrimoni urbà.

Es podria interpretar que aquest fet és positiu davant la importància que se li atorga als dissenys arquitectònics com a singularitat de la ciutat, constituint un punt fort de la marca i un dels seus grans atractius. Gran part dels enquestats van coincidir en el fet que si no ha afectat és gràcies a la lluita veïnal per a que

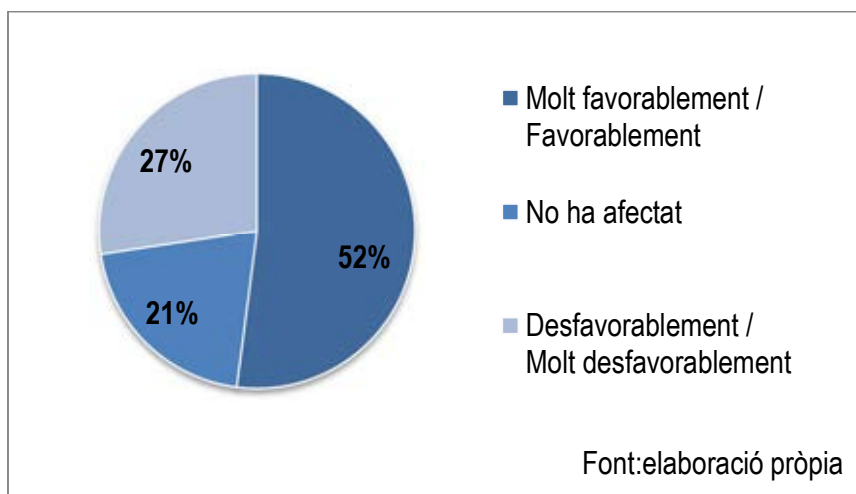
el patrimoni no es veïés afectat. Igual de favorable va estar la opinió respecte a la integració del dissenys arquitectònics.

Gràfic 11 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la INTEGRACIÓ DELS DISSENYS ARQUITECTÒNICS al seu barri.



El 70% dels enquestats van coincidir que el voler fer de Barcelona una marca ciutat ha afectat favorablement a la integració dels últims dissenys arquitectònics. D'aquesta manera s'intueix la no necessitat de canviar la imatge estètica de la ciutat de Barcelona per atraure visitants i inversors. Això fa que es pugui interpretar l'arquitectura com un dels atributs diferencials que presenta la ciutat de Barcelona i del quals els gestors troben que s'ha de mantenir.

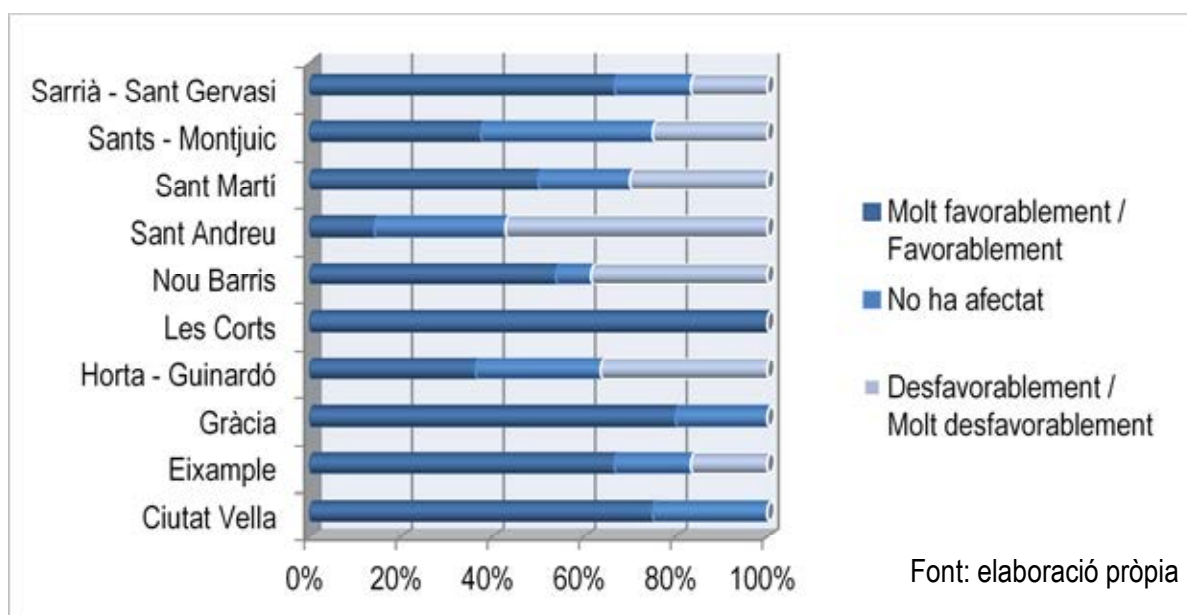
Gràfic 12 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a l' ENLLUMENAT, SENYALITZACIÓ I MOBILIARI URBÀ del seu barri.



El 52% dels enquestats creuen que el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ha afectat favorablement pel que respecte a l'enllumenat, la senyalització i el mobiliari urbà de la ciutat. La interpretació que es podria donar d'aquestes dades és, junt a l'anterior gràfic, la importància que atorguen a la ciutat de Barcelona els gestors de la marca a la part estètica de la ciutat.

Tot i que el 52% considera que ha afectat de manera favorable, hi ha districtes on la opinió és la contrària, com podem veure en el pròxim gràfic.

Gràfic 13 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a l' ENLLUMENAT, SENYALITZACIÓ I MOBILIARI URBÀ del seu barri segons Districte al que pertany.



Com veiem, Ciutat Vella, l'Eixample, Gràcia i les Corts estan molt contents amb l'estat de l'enllumenat, senyalització i mobiliari urbà. Aquestes districtes són els més turístics i on la imatge té un poder rellevant pel que fa a la construcció de Barcelona com a marca.

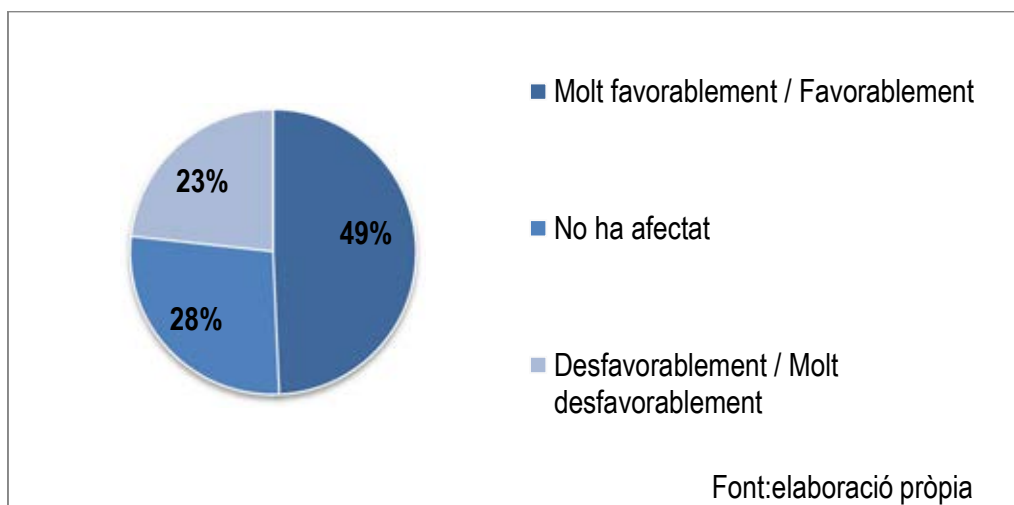
En canvi, districtes de la perifèria i no turístics com Horta – Guinardó, Nou Barris i Sant Andreu, no són tan optimistes a l'hora de parlar de l'estat de l'enllumenat, la senyalització i el mobiliari urbà. Segons aquests, podria millorar molt l'estat dels aspectes tractats en el gràfic.

Una possible interpretació seria el fet de no donar major atenció al paisatge urbà de les zones perifèries pel fet de no ser atraccions turístiques.

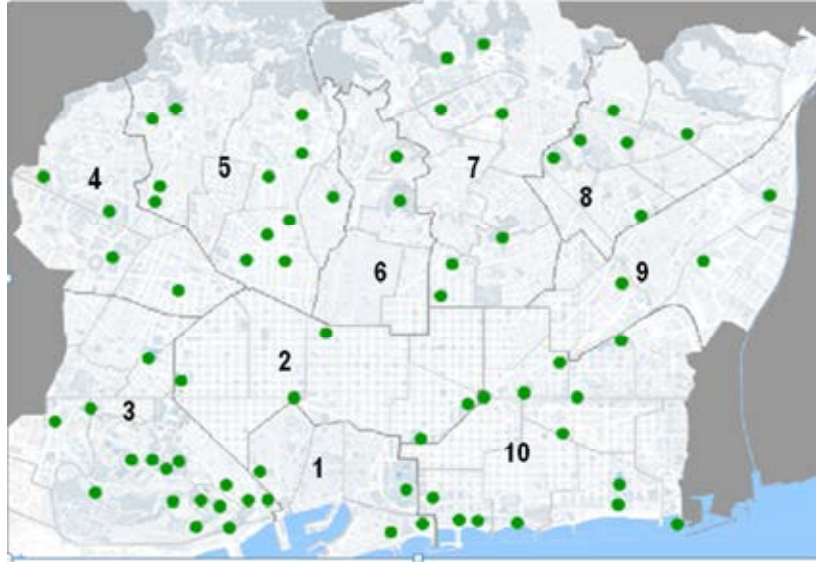
Al llarg de les enquestes, el descontentament de certs districtes com Sant Andreu es va evidenciar.

- “Cal dir que moltes vegades si tot està en condicions és perquè els propis veïns s'arreglen i mantenen les seves coses, com bancs, senyals, pavimentació, pintar... ens ho fem nosaltres. També dir que el pla de mobilitat interior va fer que es millorés una mica l'estat.”

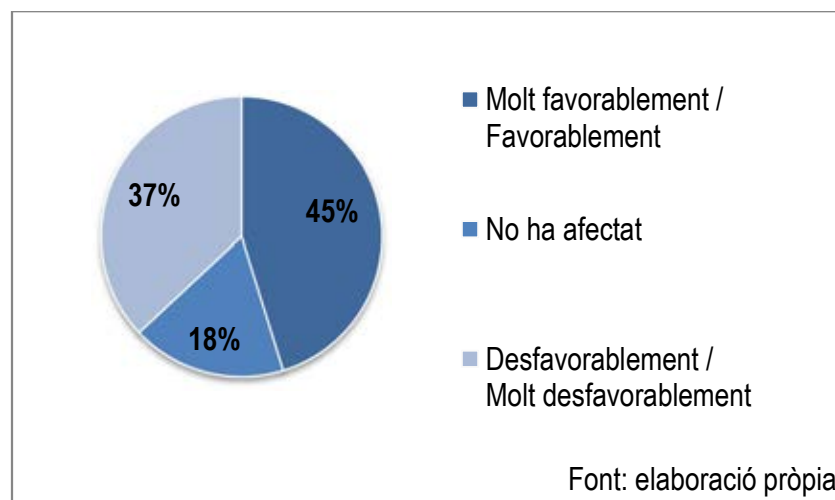
Gràfic 14 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a les ZONES VERDES al seu barri.



Un 49% estan contents amb les zones verdes de les que disposa a la ciutat i creuen que la marca Barcelona ha afectat favorablement. L'Àrea de Medi Ambient i Serveis Urbans ofereix un conjunt de programes, activitats i recursos d'educació ambiental adreçats al món educatiu i també al conjunt de la ciutadania amb la intenció de difondre el coneixement de la gestió ambiental de la ciutat i estimular la complicitat i la implicació ciutadana en la seva millora . Aquest fet podria haver estat el motiu pel qual hi ha la percepció ciutadana que la marca Barcelona ha afectat de manera favorable a les zones verdes, ja que els gestors tenen molt en compte la cura d'aquestes zones. Una altra interpretació podria ser el fet que les zones verdes no s'hagin potenciat com espai turístic, el qual ha preservat la seva bellesa.

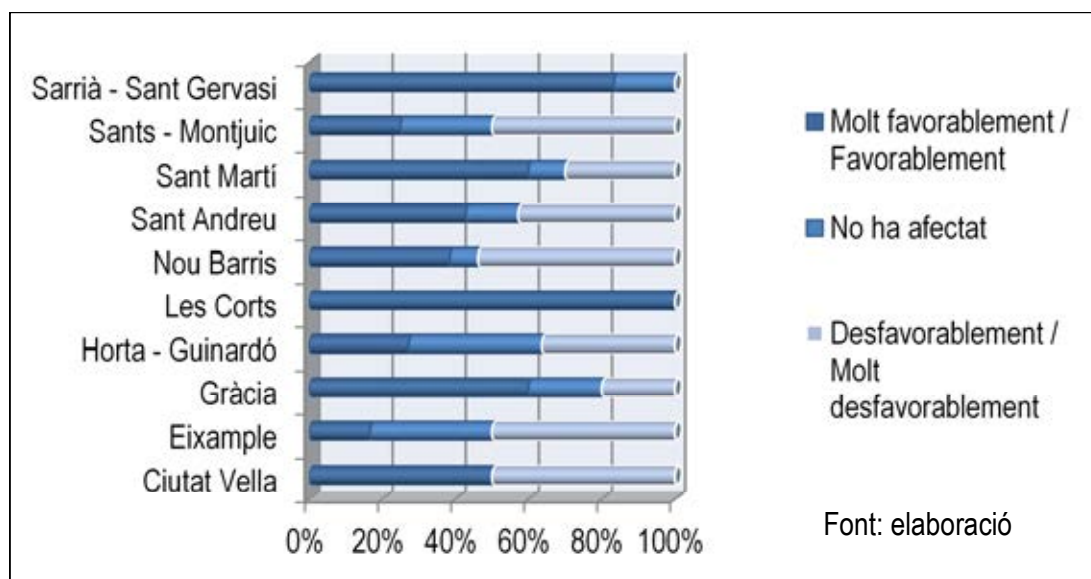
Il·lustració 14 Zones verdes dels districtes de Barcelona.

Font: elaboració pròpia a partir d'imatge de l'Ajuntament de Barcelona

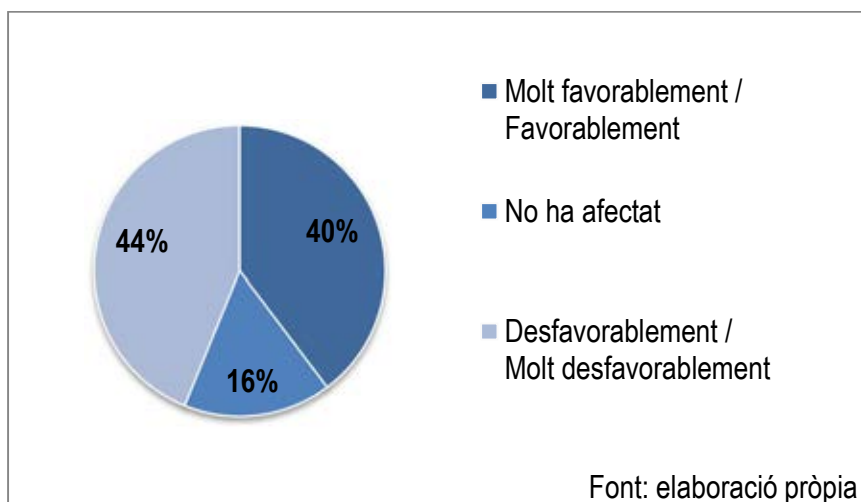
Gràfic 15 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la PAVIMENTACIÓ I OBRES AL CARRER al seu barri.

El 45% dels ciutadans enquestats creuen que el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat ha afectat favorablement sobre els assumptes de pavimentació i obres al carrer. Com s'ha comentat en altres gràfics del paisatge urbà, els gestors de la marca han donat molta importància a la cura d'aquesta per donar una bona imatge al turisme i per garantir la qualitat de vida als ciutadans. Tot i això un 37% dels enquestats es mostra desfavorable sobre la pavimentació i les obres al carrer.

Gràfic 16 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la PAVIMENTACIÓ I OBRES AL CARRER al seu barri segons Districte al que pertany.

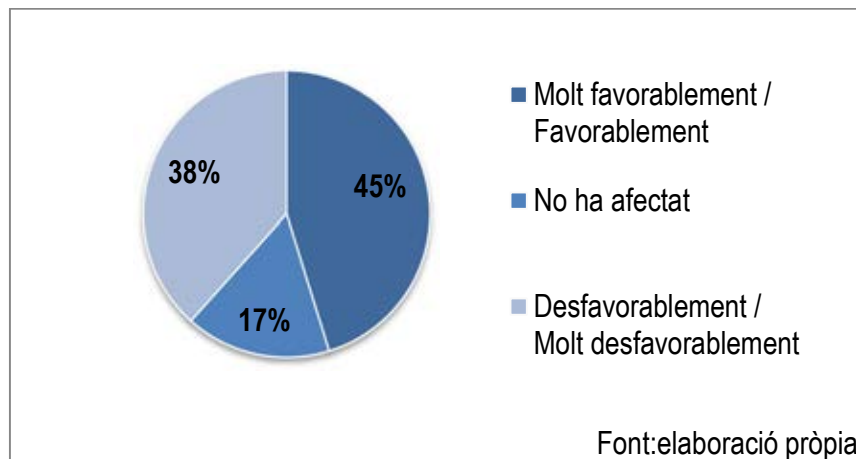


Gràfic 17 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a les OLORS, L'AIRE I ELS SOROLLS al seu barri.



Una de les repercussions negatives del fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat és pel que respecte a les olors, aire i sorolls a la ciutat. El 44% dels enquestats coincideixen en què té un efecte desfavorable. Això se li podria explicar a partir de l'augment del nombre de persones per espai, degut al turisme, sumant-li totes aquelles persones que es desplacen a la ciutat per motius laborals a partir de l'ús del cotxe com a mitjà de transport. Els sorolls podrien ser deguts al turisme de masses que s'ocasiona en certs espais de la ciutat més l'incivisme de certes persones.

Gràfic 18 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la HIGIENE ALS CARRERS al seu barri.



Un altre assumpte de rellevant importància és conèixer què opinen sobre els efectes de la marca en la higiene de la ciutat. A major nombre de persones que es troben a la ciutat, major neteja hauria d'haver a la ciutat.

Com veiem en el gràfic, el 45% dels enquestats coincideixen en considerar que la constitució de Barcelona com a marca Barcelona ha influenciat de manera positiva a la higiene de la ciutat, probablement perquè el prestigi internacional i la bona imatge de la ciutat no es pot veure "tacada" per una falta d'higiene en els carrers de la ciutat.

La neteja de l'espai públic i la recollida de la brossa és una responsabilitat municipal. L'any 2012, amb l'augment de brutícia als carrers de la ciutat de Barcelona va posar en marxa un Pla Integral de Neteja Intensiva als Barris. La primera fase del Pla de Millora de la Neteja Viària ha incidit en la millora de la percepció ciutadana del manteniment i la netedat de l'espai públic de Barcelona. Segons els gestors, des de la implantació del pla, al gener de 2012, les queixes i incidències registrades s'han reduït una mitjana del 21'3% a la ciutat. En concret, les queixes dels ciutadans han baixat un 30% i les incidències – avisos per desperfectes o irregularitats concrets- han baixat fins a un 18%. Al mes d'abril de 2013 l'Ajuntament ha posat en marxa una campanya de comunicació per implicar als ciutadans en el manteniment de la ciutat neta i per visualitzar el servei municipal de neteja, amb l'eslògan "Tan net és qui neteja com qui no embruta". Per fer visible aquesta campanya als diferents barris, es col·locaran tòtems amb la imatge corporativa del pla de millora.

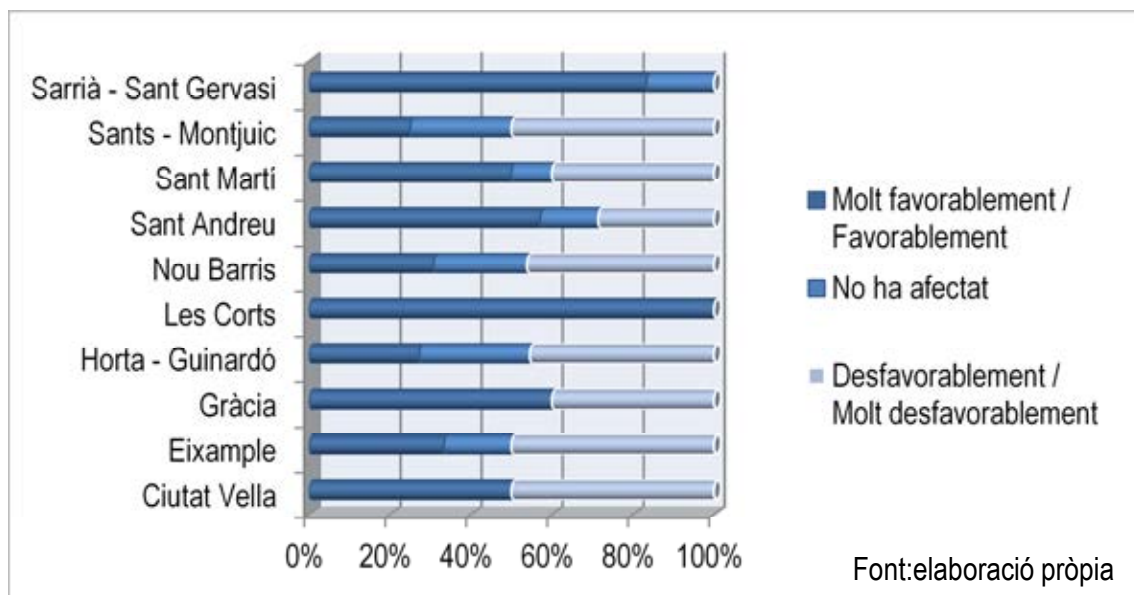
Il·lustració 15 Tòtems de la campanya de comunicació "Tan net és qui neteja com qui no embruta".



Font: Ajuntament de Barcelona.

Amb el lema "Dissabte fem el barri a fons" es realitza fins a finals d'any una neteja extraordinària, de caràcter integral, en barris i àrees que requereixen una especial atenció. L'operatiu compta amb brigades especials d'equips de neteja i de manteniment, amb l'objectiu de millorar la qualitat del servei i la percepció de la neteja per part de la ciutadania. Tot i les actuacions de neteja que s'estan realitzant des de l'Ajuntament de Barcelona, la percepció ciutadana respecte a la neteja podria haver estat més positiva que la obtinguda.

Gràfic 19 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la HIGIENE ALS CARRERS al seu barri segons Districte al que pertany.



En les parts més turístiques de la ciutat es podria considerar que hi ha una manca d'higiene degut al percentatge de persones que es troben per m2. L'alta presència de turistes, la venda ambulant al carrer, la brutícia i el soroll, especialment a les nits, són alguns dels problemes que més molesten als veïns del districte turístics.

Els ciutadans enquestats tenen una sensacions d'invasió i d'esgotament. Altres coses que no agraden és l'incivisme o els comportaments considerats de mala educació, el soroll i la brutícia que efectuen.

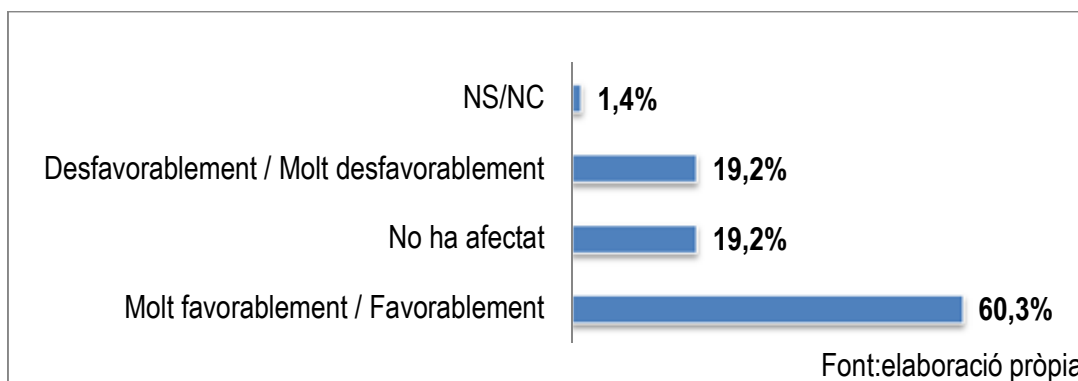
Les Corts i Sarrià són els districtes que estan més contents amb la higiene del seu districte. Si ens fixem coincideix amb aquells districtes que estaven més contents per les seves zones verdes.

6.7. Repercussions de marca Barcelona en el la Seguretat de la ciutat

Un aspecte molt important per garantir la qualitat de vida dels ciutadans de qualsevol indret, és la importància de sentir-se segur en tot moment a la ciutat.

La percepció ciutadana respecte a la seguretat des de que Barcelona s'ha convertit en marca ciutat és positiva. Incidint en la percepció ciutadana pel que fa als diferents barris de nit, el 60,3% dels enquestats consideren que ha afectat de manera favorable la "fama" de la ciutat de Barcelona amb els aspectes de seguretat .Això es podria interpretar com un reforç pel que fa a la protecció civil als carrers.

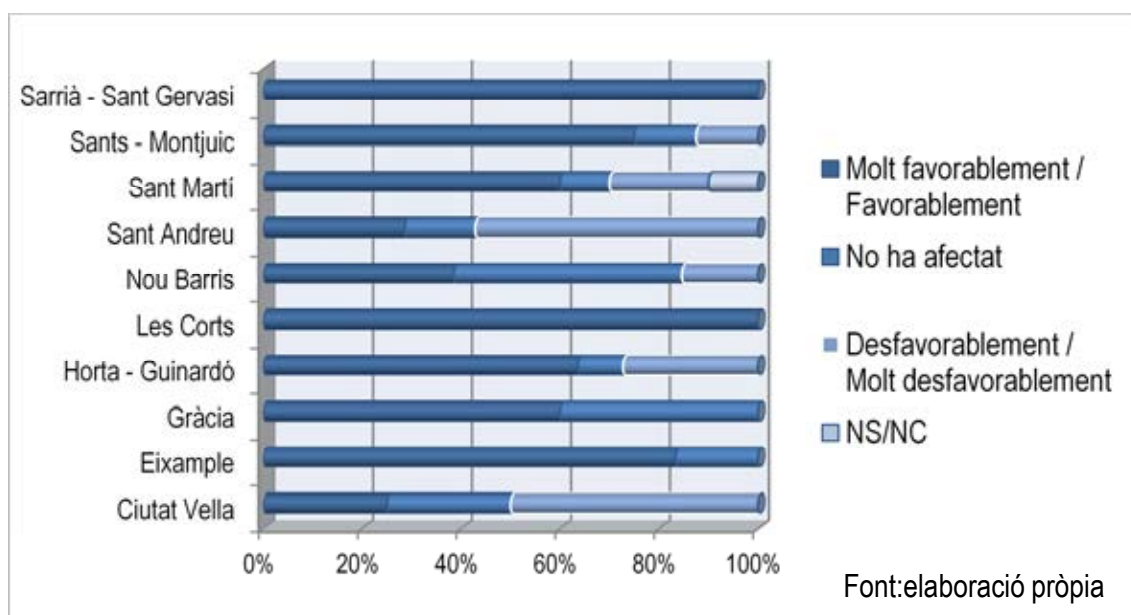
Gràfic 20 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la SEGURETAT DE NIT al seu barri.



Al realitzar les enquestes es va detectar una varietat de percepció respecte a la seguretat depenent del districte al que pertanyia l'enquestat.

Com veiem, un 19,2% creu que ha afectat desfavorablement. Davant això el següent gràfic, provinent de l'elaboració d'una taula de contingència, demostra la percepció ciutadana sobre la seguretat de nit segons al districte al que pertany.

Gràfic 21 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la SEGURETAT DE NIT segons Districte al que pertany.



Com es pot observar en el gràfic, Sarrià i Les Corts són els districtes que se senten més segurs de Barcelona i els que consideren que es molt favorable que Barcelona sigui una marca ciutat per a la seguretat als carrers.

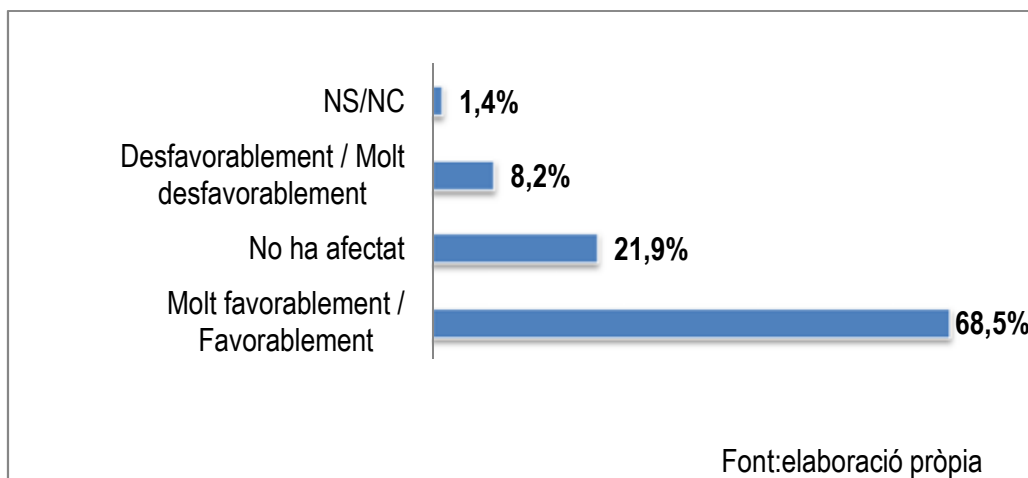
Ans al contrari, Ciutat Vella, Sant Andreu i Nou Barris no senten aquesta seguretat als carrers i creuen que la marca ciutat ha afectat desfavorablement als corresponents districtes.

Per una banda, els enquestats de Sant Andreu i Nou Barris, al llarg de les enquestes sentien que la marca ciutat no els afectava a ells ja que no eren districtes considerats com a destinació turístics. Davant aquest fet, es podria considerar que els gestors no han reforçat els sistemes de seguretat a ambdós barris.

D' altra banda, el barri de Ciutat Vella també creu que el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat és desfavorable pel que respecte a la seguretat de nits als carrers. Una interpretació podria ser que, al tractar-se d'una zona turística, han augmentat en nombre de robatoris que es realitzen als turistes i que han afectat als ciutadans també. Alguns dels enquestats de Ciutat Vella creien que el fet que hagi augmentat la policia en les zones turístiques Ciutat Vella era més per tema de cosmètica adreçada a tranquil·litzar als turistes que a ser policies de proximitat com els que els ciutadans demanen. Aquest fet comporta una percepció força negativa per part d'aquest districte, com han mostrat anteriorment les gràfiques.

Un altre aspecte per valorar la seguretat de la ciutat de Barcelona és conèixer la percepció ciutadana sobre els mecanismes de resposta immediata que es realitzen a la ciutat en cas d'emergència.

Gràfic 22 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa als MECANISMES DE RESPOSTA IMMEDIATA EN CAS D'EMERGÈNCIA al seu barri.



El 68,5% de les persones enquestades consideren que Barcelona com a marca ciutat ha afavorit els mecanismes de resposta immediata en cas d'emergència.

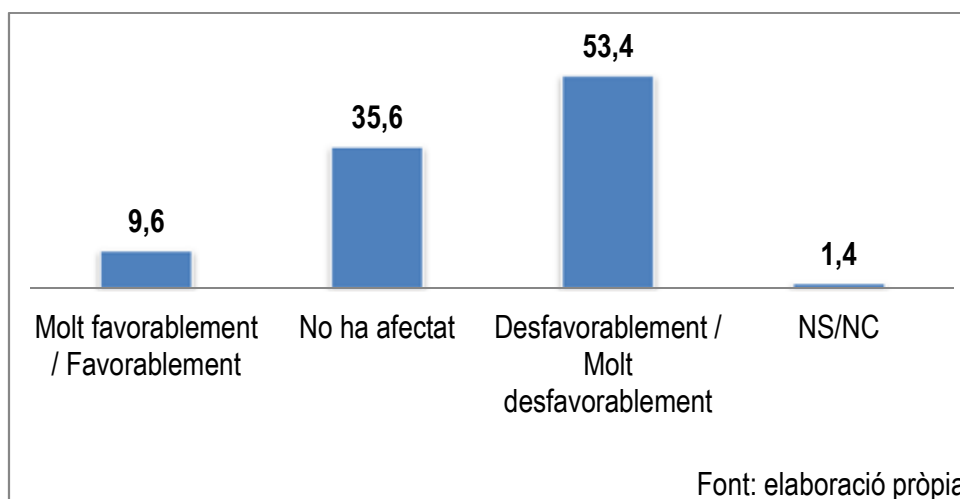
En aquest gràfic veiem com el nombre de ciutadans que considera que ha afectat de manera desfavorable és mínim, amb un 8,2%, el que es podria interpretar com una bona actuació per part de les autoritats locals pel que respecte a donar resposta a la ciutadania en cas de trobar-se en un estat d'emergència.

Això evidencia la importància que atorguen a la seguretat i a donar resposta als problemes dels ciutadans i altres públics per garantir la qualitat de vida de la ciutat.

6.8. Repercussions de la marca Barcelona en l'Habitatge

La conversió de Barcelona com a marca ciutat ha comportat un efecte negatiu pel que fa a l'habitatge de la ciutat. La conseqüència més directa d'aquest fet és l'encariment de l'habitatge.

Gràfic 23 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa al PREU DE L'HABITATGE al seu barri.



El 53,4% dels enquestes coincideixen en que Barcelona sigui marca és negatiu pel que fa al preu de l'habitatge. Es podria deduir que el convertiment de Barcelona en marca provoca un encariment de la ciutat tant en el preu com en els productes quotidians com hem pogut veure en gràfics anteriors. Això evidencia un impacte negatiu de la marca en la ciutadania, els quals surten perjudicats pel valor de marca de la ciutat.

La percepció d'encariment de la ciutat degut al valor de marca és força semblant en tots els districtes. A part, cal tenir en conta l'actual crisi econòmica, la qual encara dificulta més l'estat de la qüestió.

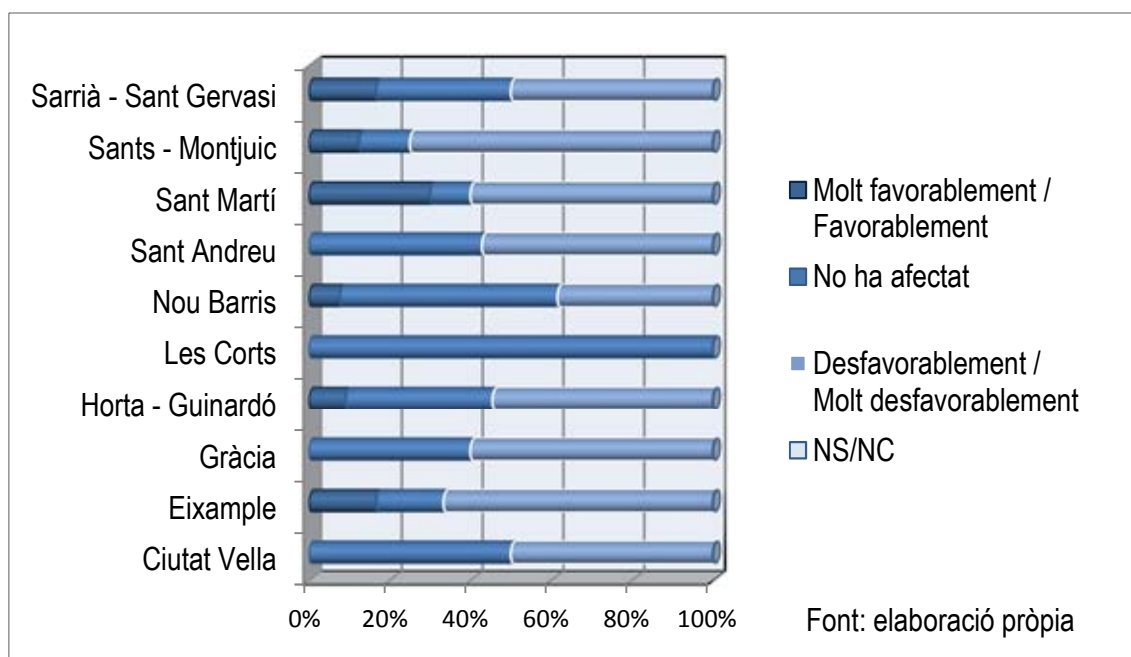
Segons enquestats del districte de Nou Barris, la crisi ha fet que l'habitatge es torni més assequible en els districtes de la perifèria. Tot i així encara és elevat comparat amb la resta de Catalunya.

Ciutat Vella comprèn que l'augment de l'habitatge és degut a la pressió turística en el immobiliari.

- “Estem arribant als extrems que la gent marxa de Barcelona i el que fa amb aquests pisos és convertir-los en pisos turístics.”

L'increment de les taxes fa que els propietaris de les cases hagin de triar entre pagar i quedar-se o bé vendre la propietat i marxar.

Gràfic 24 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa al PREU DE L'HABITATGE al seu barri segons Districte al que pertany.



Com es pot veure, en tots els districtes hi ha aquesta percepció d'encariment de l'habitatge degut al prestigi que ha adquirit al llarg d'aquests anys la ciutat de Barcelona.

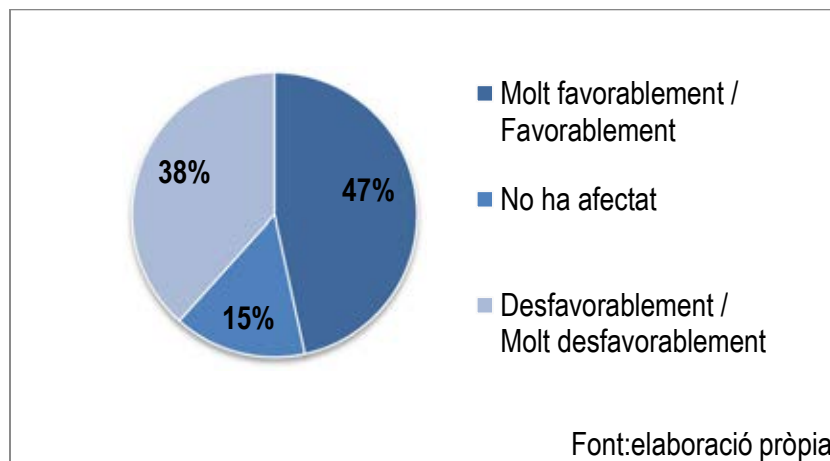
Una explicació d'aquest encariment podria ser que Barcelona al ser marca fa que augmenti el seu estatus i molta immigració de classes benestants vulguin ocupar els millors llocs de la ciutat, per tant, a major demanda i oferta limitada augmenten els preus.

L'únic districte que presenta diferències és el de Les Corts, on el 100% dels enquestats creuen que Barcelona sigui marca no ha afectat al preu de l'habitatge.

6.9. Repercussions de la marca Barcelona en la Participació Ciutadana

Com s'han comentat en anteriors apartats, sovint el fet de convertir-se una ciutat en marca va acompanyada d'un desequilibri democràtic. Davant aquest fet s'ha volgut preguntar a les Associacions com perceben que la marca ha afectat als ciutadans respecte a diferents serveis i actuacions que ha de realitzar els ciutadans com a tals.

Gràfic 25 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la DISPONIBILITAT D'INFORMACIÓ DEL QUE PASSA a la ciutat.



Que Barcelona sigui marca ciutat comporta, segons els ciutadans, una millora en les comunicacions sobre el que passa a la ciutat. El 47% dels enquestats coincideixen que es més fàcil accedir a informació sobre la ciutat.

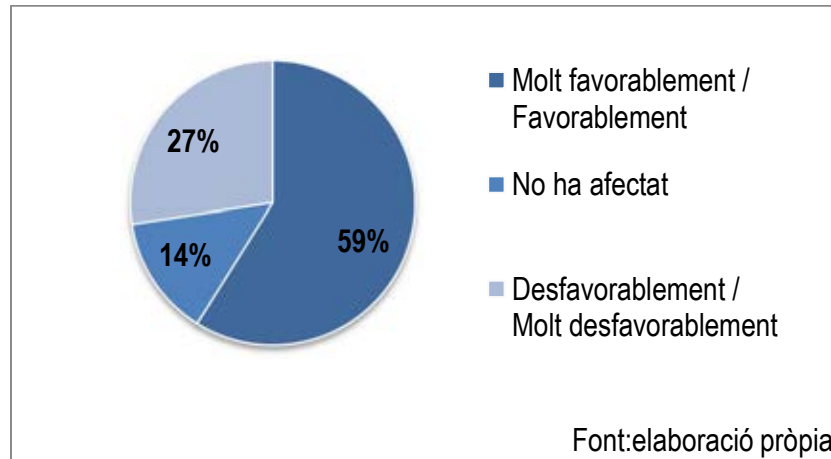
Una interpretació d'aquest fet podria ser la necessitats dels gestors de mantenir informats en tots moments als ciutadans sobre aquelles accions que s'estan duent a terme, ja sigui als turistes o als propis ciutadans.

Una altra interpretació d'aquest fet és l'evolució dels mitjans de comunicació dels últims anys. L'Ajuntament de Barcelona s'ha incorporat a les xarxes socials, el que comporta una major facilitat d'arribar al ciutadà.

El moment comunicatiu per tant, ajuda a la percepció ciutadana de sentir-se més informats i per conseqüent veure millorada les comunicacions entre gestors de la marca i ciutadans.

Un altre aspecte a contemplar és quin efecte ha tingut que Barcelona sigui marca en la oferta de Serveis dirigits a atendre als ciutadans de Barcelona.

Gràfic 26 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa als SERVEIS D'ATENCIÓ AL CIUTADÀ.



El 59% dels enquestats coincideixen que la marca Barcelona ha tingut un efecte positiu pel que fa als Serveis d'Atenció als ciutadans.

Que Barcelona sigui marca fa que augmentin els beneficis econòmics de la ciutat, el que comportaria poder oferir una millora en els Serveis d'Atenció al Ciutadà tenint en conta que segons els gestors totes les accions de marca que realitzen van destinades a millorar la qualitat de vida dels ciutadans.

Els principals objectiu dels Serveis d'Atenció al Ciutadana són satisfer les demandes d'informació sobre la ciutat, solucionar els tràmits municipals i atendre les queixes i els suggeriments sobre els serveis municipals.

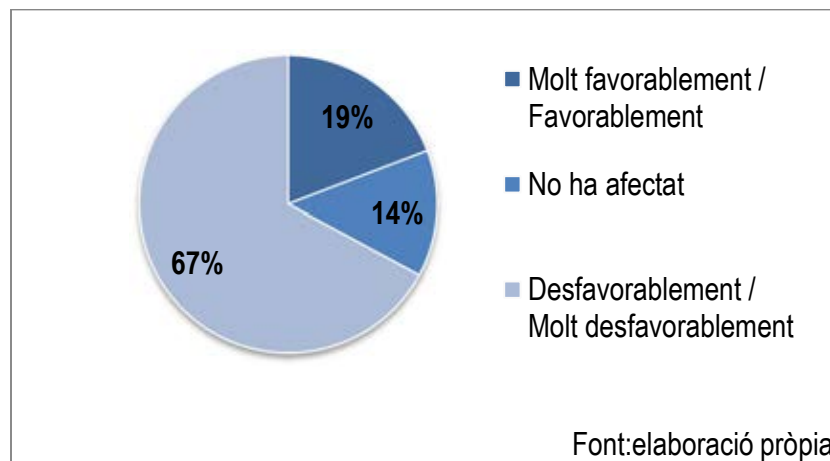
L'Ajuntament disposa de diversos canals d'atenció. La pàgina web i el poder fer els tràmits via internet ha estat molt valorat pels enquestats. El Quiosc, és un terminal d'autoservei electrònic que es troba a les xarxes socials, tant Facebook com Twitter. També disposen de diversos telèfons d'informació com el 010 i el telèfon d civisme 900 226 226 i aplicacions com el Barcelona.mobi, un servei interactiu d'informació ciutadana mitjançant el mòbil.

A part dels canals d'atenció virtuals, Barcelona disposa d'oficines d'atenció ciutadana a cada districte, el que facilita el desplaçament en cas de problema.

Com han comentat els gestors en punts anteriors, tota la oferta i comunicació de serveis és molt important per a mantenir la qualitat de vida dels ciutadans i que els ciutadans percebin aquesta tasca significa que estan realitzant una bona tasca en aquest sentit.

Un altre aspecte a tenir en conta sobre la participació ciutadana tant en la ciutat com en la marca es conèixer la percepció ciutadana sobre com creuen que ha afectat que Barcelona sigui marca en la influència ciutadana en la presa de decisions governamentals.

Gràfic 27 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la INFLUÈNCIA CIUTADANA EN LA PRESA DE DECISIONS GOVERNAMENTALS.



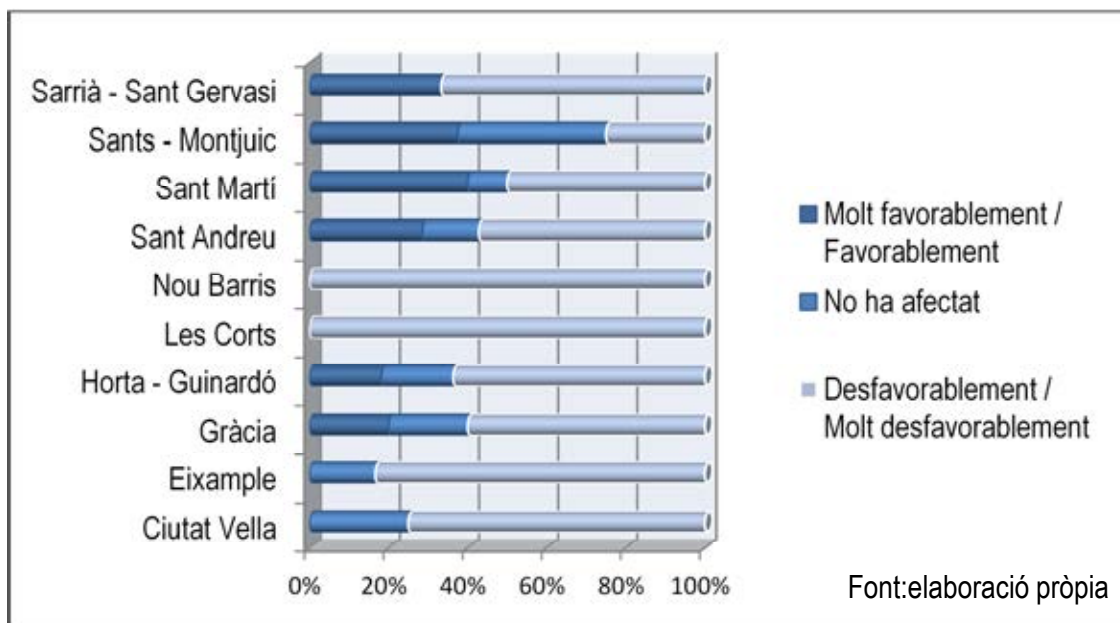
El 67% dels enquestats consideren que la influència ciutadana en la presa de decisions governamentals ha disminuït degut a que Barcelona sigui marca.

La competitivitat de Barcelona vers altres territoris ha causat la percepció ciutadana que tenen molt poca influència en les decisions governamentals. Això fa que la ciutadania senti que no té massa veu.

Com exposaven Kavaratzis, Braun i Zenker (2010) amb l'aplicació de la marca a la ciutat cal trobar un equilibri amb la democràcia. Els autors expliquen que aquest problema és degut a no començar les polítiques de marca des de baix, és a dir, amb els interessos i opinions de la gent. Segons els gestors de la marca, la marca Barcelona té molt en compte la opinió dels ciutadans i per això la seva gestió és *bottom up*, és a dir, iniciada des dels ciutadans. No obstant, la percepció ciutadana és negativa i senten que altres públics com els lobbys hotelers o famílies benestants se'ls escolta més que a ells. Aquesta sensació

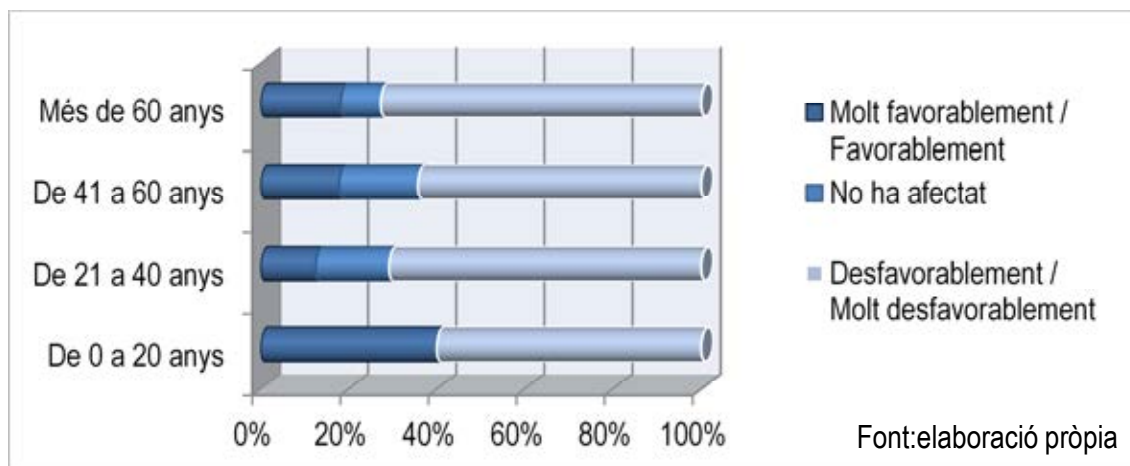
de poca influència en la presa de decisions és força semblant en totes els districtes de Barcelona. Ciutat Vella, l'Eixample, Les Corts i Nou Barris són els districtes que han tingut una opinió més negativa respecte a la seva influència.

Gràfic 28 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la INFLUÈNCIA CIUTADANA EN LA PRESA DE DECISIONS GOVERNAMENTALS segons Districte al que pertany.



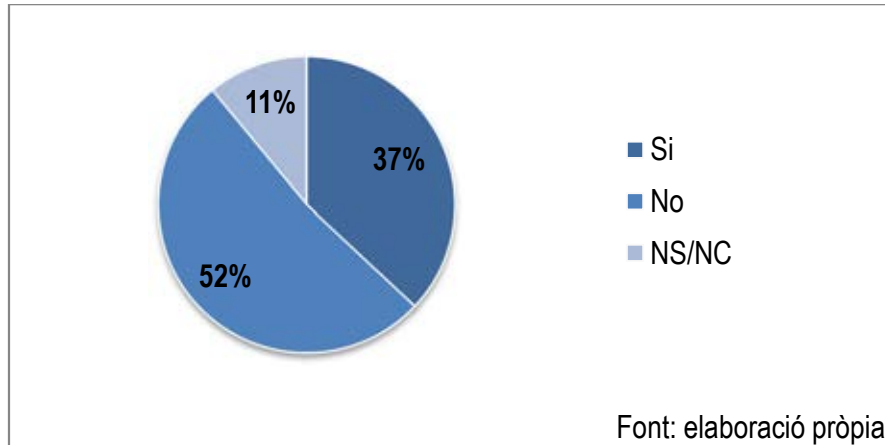
Com veiem, només un 19% creu que el fet que Barcelona s'hagi convertit en marca fa que els ciutadans tinguin una major influència en les decisions governamentals. Aquesta percepció de poca influència és força semblant si tenim en conta també les respostes segons l'edat dels enquestats.

Gràfic 29 Com creu que ha afectat el fet que Barcelona s'hagi convertit en "marca ciutat" pel que fa a la INFLUÈNCIA CIUTADANA EN LA PRESA DE DECISIONS GOVERNAMENTALS segons Temps de residència al barri.



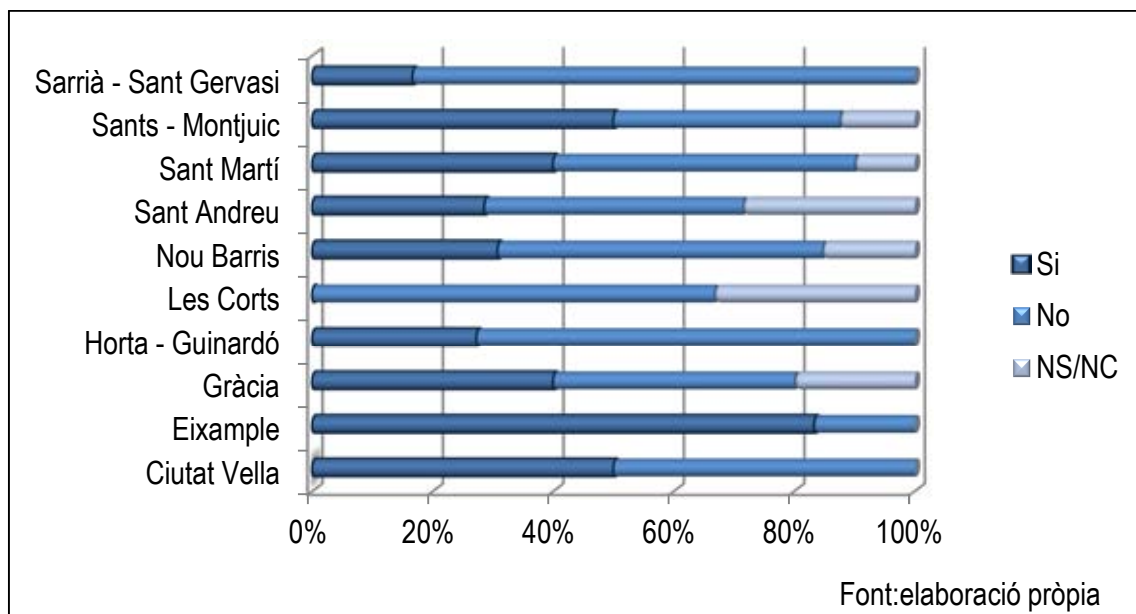
Una altra de les preguntes plantejades a l'enquesta tenien a veure amb la percepció ciutadana sobre el perfil ciutadà. Descobrir si, degut a la marca Barcelona aquest havia canviat.

Gràfic 30 Creu que el perfil del ciutadà Barceloní ha canviat degut a la "marca Barcelona".



El 52% dels enquestats coincideixen en que el perfil del ciutadà barceloní no ha canviat degut a la marca Barcelona, però comencen a detectar certs canvis a la ciutat, ja sigui per l'arribada d'immigració o certs canvis que van augmentant

Gràfic 31 Creu que el perfil del ciutadà barceloní ha canviat degut a la "marca Barcelona" segons Districte al que pertany.



Per districtes, veiem com les zones més turístiques de Barcelona com Ciutat Vella, L'Eixample, Gràcia i Sants consideren que si que ha canviat el perfil del

ciutadà. A la pregunta del qüestionari de per què creien que havia canviat o no el perfil del ciutadà, algunes de les respostes obtingudes varen ser:

- “Cada vegada hi ha més immigració que ve per la imatge espectacular que es dona de la ciutat portes enfora.”
- “El perfil del ciutadà es manté però que aviat serà un espai difícil on viure i el perfil passarà a ser per les persones amb unes rendes més altes.”
- “S’ha creat una selecció econòmica dels habitants.”
- “Hi ha una major presència de ciutadania barcelonina nouvinguda.”
- “La marca Barcelona ofega econòmicament als seus ciutadans”
- “Les persones són el reflex de la imatge que dona la ciutat a l’exterior. Els barcelonins han aprofitat la marca Barcelona i tots els serveis que aquesta comporta per habitar-se a un nou estil de vida.”
- “Cada vegada hi ha més diversitat de cultures.”

Com es pot contemplar, els ciutadans consideren que l’encariment de la ciutat a causa del prestigi internacional de Barcelona ha causat un “ofegament” entre els ciutadans barcelonins de classe mitjana i baixa.

També veuen com cada vegada hi ha més diversitat de cultura degut a la imatge projectada de la ciutat de Barcelona.

Un altre aspecte és el fet de considerar a les persones com el reflex de la imatge que dona la ciutat a l’exterior i l’aprofitament de la marca Barcelona per habitar-se a un nou estil de vida.

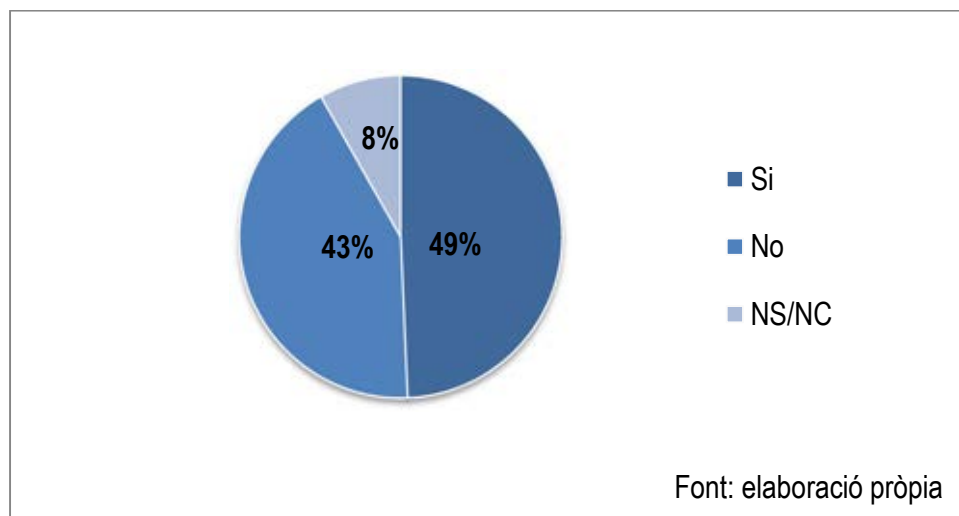
Es podria deduir que el fet que Barcelona sigui una marca ciutat està fent que les diferents zones de la ciutat es diferenciïn cada vegada més entre si degut a l’encariment de la ciutat. En les zones centrals i més turístiques el perfil és cada vegada més alt mentre que a la perifèria el perfil de ciutadà és més baix.

Sovint s’ha relacionat marca ciutat amb gentrificació. Com hem vist, els enquestats també tenen aquesta visió de selecció econòmica per districtes, el que comportaria uns certs indicis d’inici de gentrificació que hauria de ser estudiat per part dels gestors de la ciutat.

6.10. Opinió dels ciutadans sobre el seu Rol en la Marca Barcelona

Com hem pogut comprovar en l'apartat 5.2. del treball, els gestors de la marca Barcelona consideren que el rol dels ciutadans barcelonins és el d'ambaixadors de la marca Barcelona i com un atribut més d'aquesta. Davant aquest fet, s'ha cregut convenient preguntar als ciutadans si sentien que formaven part de la construcció de la marca Barcelona.

Gràfic 32 Sentiu que formeu part de la construcció de la "marca Barcelona".



El 49% dels enquestats consideren que formen part de la construcció de la "marca Barcelona". Un 43%, en canvi, senten que no en formen part i el 8% restant no sap que significa formar part de la construcció de la marca Barcelona.

Es podria interpretar com que el 43% i el 8% no han estat informats sobre el que significa formar part de la construcció de la marca. Una altra interpretació podria ser que no s'han dut a terme processos de participació per involucrar als ciutadans en la construcció de Barcelona com a marca.

Molts dels enquestats van coincidir en que sentien que formaven part de la construcció de la marca Barcelona. Però no entesa únicament com a marca, sinó també com a partícpis de la construcció de la ciutat en sí.

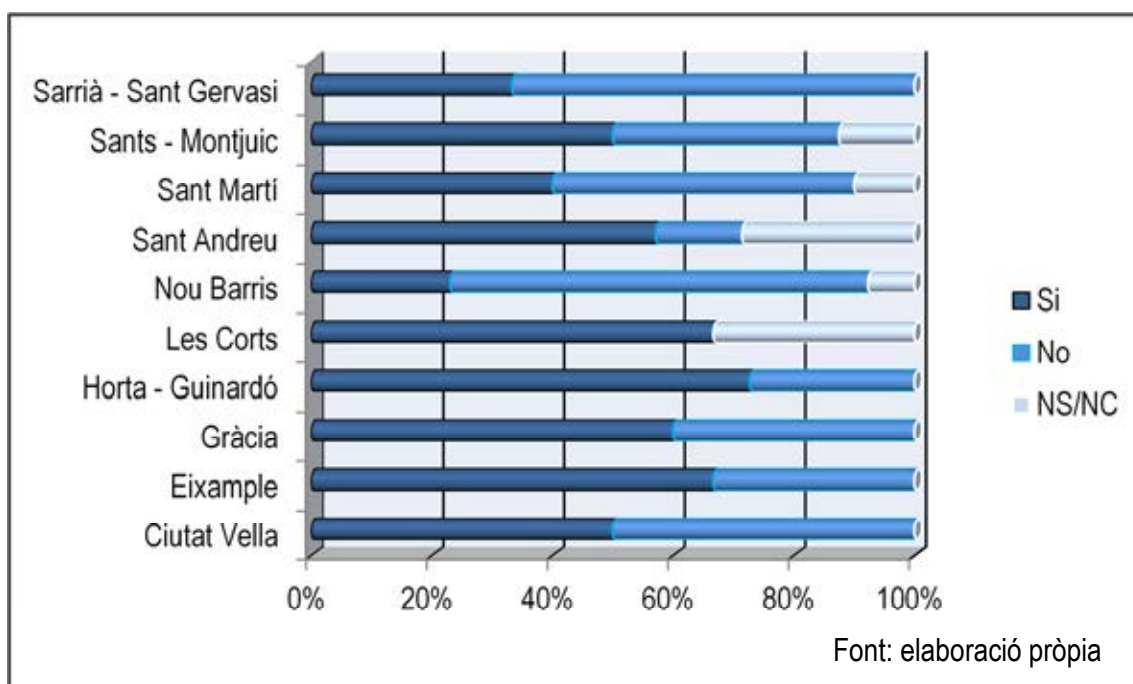
En el qüestionari es va formular una pregunta destinada a conèixer el per què sentien que formaven o no part de la construcció de la marca Barcelona.

Part dels enquestats sentien com la participació ciutadana en la construcció de Barcelona com a marca havia tingut èpoques com als anys 80 on era més elevada. En canvi els ciutadans senten com cada vegada el paper del ciutadà és menys notori en la construcció. Aquests, consideren que totes les estratègies que afectin a la ciutat han de ser debatudes amb els ciutadans. Molt cops però, creuen que no s'efectua aquesta comunicació de les estratègies degut a que la ciutadania no ho permetria si ho sabessin de primeres.

Els que sentien que formaven part de la construcció de la marca Barcelona van coincidir en que la identitat d'una ciutat la construeixen les persones que viuen i participen a la ciutat. Segons aquest grup formen part de la construcció perquè la ciutat s'ha modernitzat en molts aspectes pensant en el ciutadà barceloní a partir dels guanys de Barcelona com a parca i posen com a exemples la construcció de parc i zones verdes, carrils bici, reconstruccions d'espais, etc.

Per tal de conèixer si aquest sentiment de pertinença a la construcció de la marca ciutat és igual en totes els districtes, a continuació es mostra un gràfic sobre la mateixa qüestió tractada segons el districte al que pertany l'enquestat.

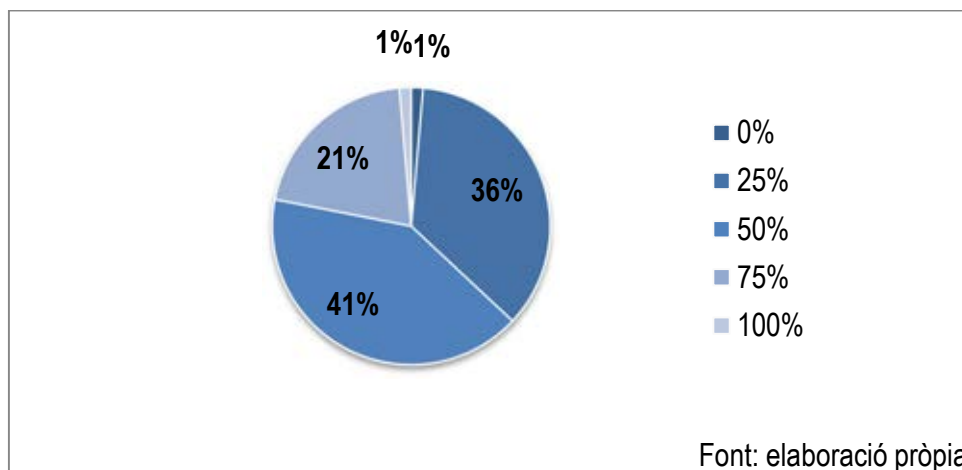
Gràfic 33 Sentiu que formeu part de la construcció de la "marca Barcelona" segons districte.



Com veiem en aquest gràfic hi ha una opinió força semblant entre els districtes pel que es refereix al sentiment de construcció de la marca ciutat per part dels ciutadans. Nou Barris, Sant Martí i Sarrià són els districtes que tenen una opinió més negativa respecte el formar part de la construcció de la marca Barcelona. Això es podria interpretar com la no afectació de la marca ciutat en el districte degut al no ser centre turístic. La opinió més positiva prové del districte Horta-Guinardó.

El fet que Barcelona sigui marca ciutat comporta enfocar la ciutat a satisfer les necessitats dels diferents públics que té la ciutat com són els turistes, els inversors i els propis ciutadans. Es va preguntar als enquestats amb quin percentatge creien que la ciutat estava enfocada a satisfer les seves necessitats, i els resultats van ser força variats.

Gràfic 34 Amb quin percentatge creu que la ciutat està enfocada a satisfer les necessitats dels seus ciutadans.



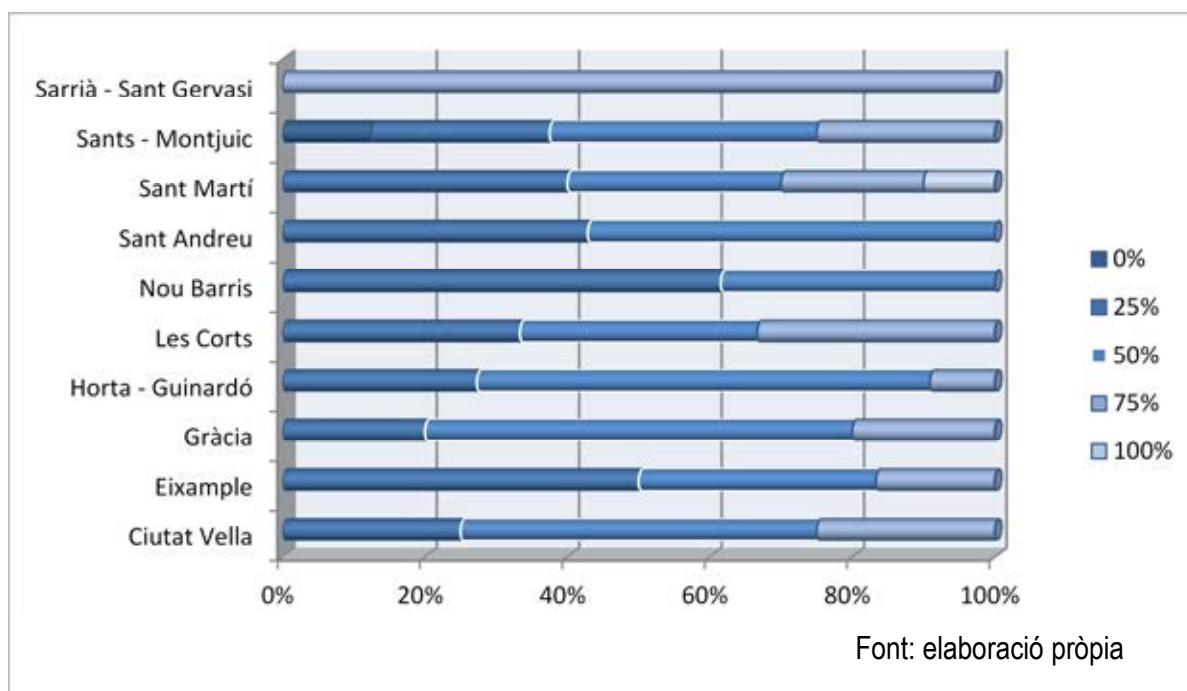
El 41% dels enquestats coincideixen en què els gestors de la marca enfoquen el 50% del seu treball en satisfer les necessitats dels ciutadans. Un 21% considera que és el 75% el que els gestors dediquen a satisfer les necessitats dels seus ciutadans i un 1% creuen que els gestors dediquen el 100% de la seva tasca a satisfer les necessitats dels ciutadans. Això converteix en un balanç força positiu la percepció dels gestors de pensar primer en la ciutat per a la ciutadania i després per a la resta de públics interessats com poden ser els inversors o turistes.

Tot i així, un 36% considera que la ciutat està enfocada un 25% a satisfer les necessitats dels ciutadans. Això podria ser considerat així davant les grans taxes de turistes que rep la ciutat de Barcelona.

Algunes dels comentaris obtingut al llarg de la realització dels qüestionaris van ser que la ciutat patia un excés de disseny comercial el qual havia provocat una pèrdua de la qualitat de vida dels ciutadans.

També, els enquestats opinaven que la marca ha provocat un model de ciutat on s'inverteix poc als barris perifèrics i molt en les zones turístiques, i que per tant provoca una mala distribució de les riqueses de la inversió pública. Aquest percentatge general obtingut el trobem en la següent taula fraccionat segons el districte dels enquestats.

Gràfic 35 Amb quin percentatge creu que la ciutat està enfocada a satisfer les necessitats dels seus ciutadans segons Districte al que pertany.



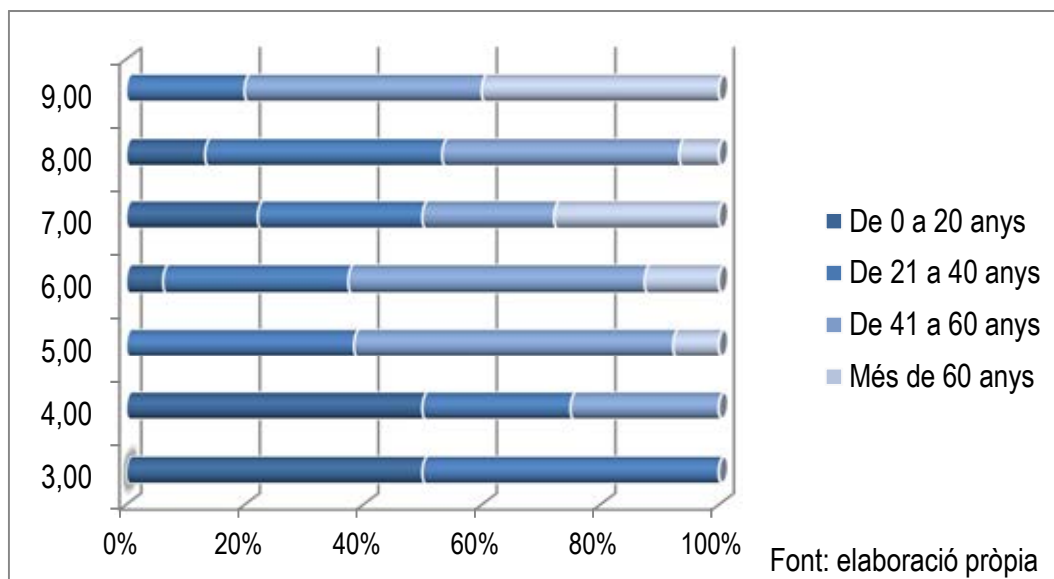
El districte de Sarrià - Sant Gervasi creu que la ciutat està enfocada a satisfer les necessitats dels seus ciutadans amb un 75%. La resta dels districtes tenen una opinió més semblant entre ells considerant que la ciutat està enfocada a satisfer les necessitats dels seus ciutadans entre un 25% i 50%, el que fa que el restant vagi dirigit al turista i inversor. La opinió més crítica prové del districte de Nou Barris. On un 60% dels enquestats d'aquest barri consideren que la ciutat està enfocada un 25% a satisfer les necessitats dels ciutadans.

6.11. Grau de Satisfacció dels ciutadans de la Barcelona

Com que el grau de satisfacció de la ciutat no només ve limitat per les qüestions plantejades en el qüestionari, sinó que tenen a veure amb altres assumptes com poden ser el clima, la situació o aspectes personals, s'ha volgut conèixer quin grau de satisfacció tenien els ciutadans de Barcelona vers la seva ciutat tenint en compte que era marca ciutat. Se'ls va demanar que puntuessin del 1 al 10 quin grau de satisfacció l'aportava la seva ciutat.

En el següent gràfic es mostra el grau de satisfacció segons el temps de residència que porten els enquestats a la ciutat.

Gràfic 36 Grau de satisfacció de la ciutat de Barcelona segons el temps de residència a la ciutat.



El 30% de les persones enquestades que porten entre 0 i 20 anys vivint a Barcelona no estan satisfetes amb la ciutat de Barcelona. Una interpretació d'aquests resultats podria ser degut a què aquest grup li ha afectat la crisi econòmica i als projectes de vida que havien pensat.

També relacionant-lo amb els Jocs Olímpics com a iniciador de la marca Barcelona, aquest grup s'ha trobat la ciutat post marca i no han conegut la Barcelona anterior, per la qual cosa la seva opinió es basa únicament amb el disseny de la ciutat com a marca implementada.

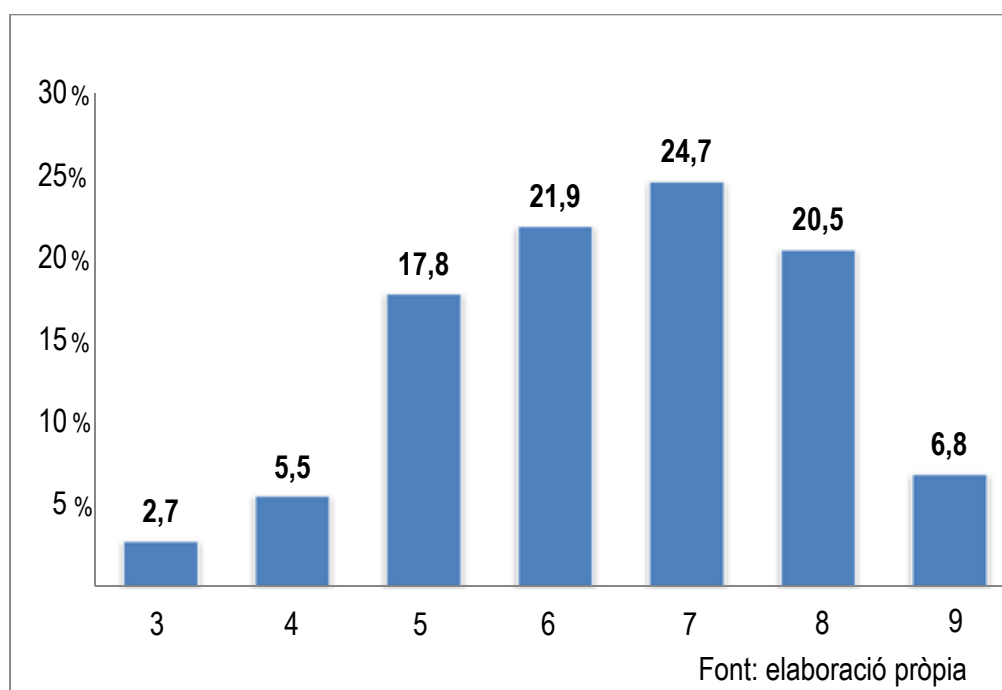
En canvi, cap dels enquestats de les persones que porten més de 60 anys de residència es troba insatisfet amb la ciutat, ans el contrari, el 18% d'aquests

han puntuat amb un excel·lent el seu grau de satisfacció vers la ciutat. Es podria interpretar que les persones que porten més de 60 anys estan més satisfetes per la ciutat de Barcelona degut a que ha viscut èpoques de més dificultats com van ser les guerres i perquè la crisi econòmica només la noten a partir de les jubilacions.

Els grups formats per les persones de 21 a 40 anys de residència i de 41 a 60 anys de residència coincideixen amb un percentatge del 4% en donar una puntuació de 4 al seu grau de satisfacció vers la ciutat.

Com veiem en el gràfics, el grup de persones de 21 a 40 anys i d 41 a 60 anys són els dos grups que presenten una puntuació més semblant de la ciutat. (els efectes de la construcció de la marca Barcelona com a ciutat han estat positius pel que fa al grau de satisfacció).

Gràfic 37 Grau de satisfacció de la ciutat de Barcelona en general.



Si contemplem el grau de satisfacció en general no tenint en compte el temps de residència, podem veure com el grau de satisfacció es forà elevat i la ciutat obté puntuació de notable. En general, el 92% dels enquestats estan satisfets amb la ciutat de Barcelona. Per la qual raó podem admetre que tot i les debilitats que presenta la marca Barcelona, els ciutadans segueixen satisfets de la seva ciutat.

6.12. Fortaleses i debilitats de la marca Barcelona

Per últim, es va preguntar als entrevistats quins consideraven que eren els punts forts i punts dèbils de la ciutat de Barcelona.

Com s'ha comentat en els anteriors apartats, Barcelona no disposa d'un relat de marca definit, ja que tot el que es coneix fins a dia d'avui ve marcat a partir de la imatge turística que s'ha adquirit de la ciutat.

L'objectiu principal de la professionalització de la gestió de la marca Barcelona és que altres sectors a part del turístic es puguin beneficiar de la bona reputació internacional que té actualment Barcelona. Per tal que es puguin beneficiar altres sectors, la ciutat es vol posicionar com una ciutat motor, la qual sigui capaç d'atraure nous inversors, empreses, talent i alhora poder viure-hi i treballar.

Aquest nou posicionament de la ciutat farà augmentar la riquesa i aconseguir nous llocs de treball. Davant aquest posicionament s'està començant a fer una projecció d'imatge on volen donar a conèixer els atributs de la ciutat a partir de dades i fets demostrables sota el Barcelona Inspira.

Pel tal de donar a conèixer els atributs de la marca, abans cal saber quines són les fortaleces i debilitats que presenta la ciutat.

Els ciutadans de Barcelona són conscient que la seva ciutat té moltes coses positives.

Els ciutadans donen molta importància al teixit social, al com són les persones de la ciutat. Estan contents amb la Oferta Cultural de la ciutat, la qual combinada amb la diversitat Comercial que ofereix la ciutat fa que el seu temps de lleure i oci sigui molt gratificat, el que comporta una millora de la qualitat de vida.

Els ciutadans també consideren l'arquitectura de Barcelona com un tret diferencial de marca ciutat. La defineixen com una ciutat inimitable que no està caient en els patrons de semblança entre les ciutats.

Taula 2 Fortaleses i debilitats de la marca Barcelona segons els ciutadans.

MARCA BARCELONA			
Nº Respostes	PUNTS FORTS	Nº Respostes	PUNTS FEBLES
20	Teixit Social	23	Encariment de la ciutat
16	Oferta Cultural	19	Ciutat poc ecològica
14	Arquitectura	18	Poc suport als ciutadans
14	Cosmopolita	12	Saturació de gent
11	Diversitat Comercial	11	Perifèria abandonada
11	Turisme	10	Poca oferta laboral
11	Acollidora	10	Difícil convivència
10	Centre històric de la ciutat	9	Soroll
9	Platges	9	Turisme de masses
9	Muntanya	8	Incivisme
9	Mediterrània	8	Gestió de les obres públiques
8	Estil de Vida	7	Seguretat
8	Mida de la ciutat	7	Higiene
8	Connexions de la ciutat	7	Immigració
8	Clima	7	Hotels
7	Gastronomia	7	Ciutat enfocada a l'exterior
6	Història	6	Economia
5	Paisatge	6	Privatització de serveis
5	Oci, festes majors	6	Grisa
4	Imatge Exterior	5	Aire
4	Tarannà rebel de la ciutat	5	Massificació dels pisos
4	Serveis als ciutadans	5	Oportunitats de negoci
4	Oferta Educativa	5	Davallada del Petit Comerç
3	Transport Públic	3	Influència famílies benestants
3	Innovació	3	Pol·lució
3	Oferta Laboral	3	Transit
2	Serveis sanitaris		
2	Il·luminació de la ciutat		

Font: elaboració pròpia

Tot i ser una ciutat, Barcelona és considerada pels ciutadans acollidora, probablement degut a les dimensions de la ciutat, un altre punt fort segons els ciutadans i les bones connexions de centre a perifèria.

El centre històric és molt valorat pels ciutadans, ja que es troben molt arrelats amb la seva història. Estan orgullosos de la història de la ciutat i del seu tarannà rebel i llibertari, que encara segueix present a la ciutat.

Un altre element important és l'estil de vida mediterrani, amb un clima agradable durant tot l'any els ciutadans gaudeixen de les platges i muntanyes de la ciutat i de la bona gastronomia de Catalunya.

També es troben força satisfets amb els serveis als ciutadans. la oferta educativa i la oferta laboral.

El fet que Barcelona sigui marca també ha aportat coses negatives per als ciutadans. L'èxit de la ciutat ha comportat un encariment de la ciutat en tots els aspectes de la vida, tant productes quotidians, com transport i habitatge.

La ciutat pateix un massiu turisme que dificulta la convivència entre turistes i ciutadans. Consideren que hi ha una saturació de gent que fa que es decantin per no anar a certs punts de la ciutat considerats turístics.

L'èxit també ha comportat una forta immigració que ha portat a la massificació de pisos, i una pujada de les taxes i els preus. Part d'aquesta immigració i ciutadans es troben degut a l'augment del preu de la ciutat en situació de pobresa.

Els ciutadans també consideren que Barcelona cada vegada és menys ecològica i que hi ha massa contaminació provinents de les emissions de gas de fàbriques i del gran nombre de cotxes i altres vehicles que transcorren per la ciutat.

Un altre debilitat de la ciutat és la percepció per part dels ciutadans que la Perifèria es troba més abandonada que el centre, degut als interessos dels gestors d'apostar abans pel benestar dels turistes que dels propis ciutadans, provocant això el malestar dels ciutadans insatisfets del poc suport que reben per part de les institucions governamentals.

6.13. El preu de la fama

L'èxit dels Jocs Olímpics del 1992 va comportar que Barcelona es convertís en un molt bo destí turístic. Aquest fet, fa que les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat analitzades en aquest treball siguin bàsicament a partir de la concepció de la marca Barcelona com a referent turístic. Com s'ha pogut comprovar en els anterior apartats del treball, els gestors de la marca Barcelona es troben en ple procés de posicionament de la marca Barcelona com a ciutat motor basada en la innovació i la creativitat de la ciutat per tal que la marca no quedi estancada al turisme.

Barcelona es troba posicionada en els rànquings del món com la 4^a ciutat europea que rep més turistes internacionals i com la 5^a ciutat d'Europa més visitada.

L'any 2012, la ciutat va rebre un total de 1.200.000 els mesos de Juliol i Agost i es preveu que l'any 2013 el nombre de turistes sigui el mateix. L'èxit de la marca Barcelona es tradueix en aquest nombre de turistes que es troben a la ciutat al llarg de l'any i sobretot a l'estiu.

La presència de turisme és positiva per l'economia local, però la massificació i centralització del turisme que s'està provocant a la ciutat de Barcelona comporta certes molèsties en el dia a dia dels ciutadans barcelonins. L'augment progressiu de turisme està comportat una difícil convivència entre els ciutadans i els turistes.

Una notícia publicada el 22 de Juliol del 2013 en el diari El Periódico, constata els resultats obtinguts en les enquestes realitzades en aquest Treball de Final de Grau.

En la notícia diferents veïns de les zones més turístiques de la ciutat com són La Sagrada Família, La Rambla, El Gòtic i La Barceloneta, narren la seva convivència amb el turisme a l'estiu.

Els veïns entrevistats consideren que el turisme per a la ciutat suposa una presència positiva pel que fa a l'economia local, i a la disponibilitat de taxis i transport públic que et permet desplaçar-te per tota la ciutat.

Il·lustració 16 Notícia sobre els efectes del turisme de masses a Barcelona.

El Periódico

El precio de unas buenas vistas

Vecinos de lugares turísticos narran cómo les afecta vivir rodeados de flases y de gente durante el verano

En el 2012, 1.200.000 turistas visitaron Barcelona en julio y agosto, una cifra que se espera también este año

MIREIA MOYA
BARCELONA

Durante los meses de verano son muchos los extranjeros que eligen Barcelona como destino turístico. No en vano se sitúa entre la quinta y la sexta posición en rankings de capitales más visitadas de Europa y ocupa el cuarto lugar de ciudades europeas que reciben más turistas internacionales. En temporadas anteriores, las cifras para julio y agosto superaban los 600.000 visitantes por mes y para este año se prevén resultados similares. Junio representa el 9,2% del total de pernoctaciones anuales, julio el 10,5% y agosto el 10,8%. Aun así, a diferencia del resto del año, los viajeros que llegan durante la temporada estival responden fundamentalmente al perfil del visitante vacacional. Su presencia, tan positiva para la economía local, está rodeada de luces y sombras para la gente que tiene que lidiar con ellos desde el momento en que ponen un pie fuera de su casa. Estos son los sufridos vecinos de la Sagrada Familia, la Rambla, el Gòtic, la Barceloneta y, en general, todos aquellos que viven delante de algún monumento de Gaudí o de algún foco turístico. En sus relatos de convivencia veraniega las reiteradas protestas se mezclan con la



resignación, el sentido del humor y alguna que otra alabanza. Son algunos de los miles de estoicos tes-

» EN LA VILA OLÍMPICA. Pilar Galindo, en la playa, reside cerca del Port Olímpic. (FERRAN NADEU / EILENDA PONS / DANNY CAMINAL / FRANCESC CASALS)

Font: El Periódico, 22 de Juliol de 2013

Un altre punt positiu del turisme és el fet de poder practicar diferents idiomes a la ciutat. No obstant, en la notícia, els entrevistats exposen que el turisme aporta més contres que pros.

Degut al turisme, Barcelona ha deixat de ser una ciutat tranquil·la, on Julia Teixidor, veïna de la Rambla, explica en la notícia que: “ A la Rambla la pau és una utopia”. El turisme més notori de Barcelona en l'època d'estiu és el turisme de masses el que provoca que per les nits, els turistes es dediquin a anar de festa i provoquin sorolls fins a altes hores de la nit i comportaments incívics que repercuteixen en la higiene de la ciutat.

El turisme de masses també a comportat un augment excessiu dels preus de la ciutat, tant en l'oci com en els productes quotidians i la difícil circulació pels carrers més turístics de la ciutat. Com veiem, les opinions dels entrevistats en la notícia de El Periódico, coincideixen amb els resultats obtinguts en les enquestes.

7. CONCLUSIONS

Les conclusions s'han estructurat en apartats per mostrar amb més claredat els reptes assolits, els quals donen resposta als objectius marcats en aquesta investigació.

→ El Significat de la marca Barcelona

La riquesa de la marca Barcelona és resultat de la seva construcció natural al llarg dels segles. La història de Barcelona ha marcat en la ciutat un atractiu diferencial que la converteix en una ciutat prestigiada a nivell internacional. Al llarg del temps la ciutat de Barcelona s'ha mostrat com a motor econòmic d'Espanya, com a font d'inspiració per artistes modernistes i com a màxima representant d'aquest corrent artístic, com a símbol revolucionari i com a destí turístic fins arribar al SXXI buscant un nou posicionament de ciutat motor.

Gran part de l'èxit de la marca Barcelona és gràcies al fet que no hagi seguit cap patró ni hi hagués cap gestió professional al darrere de la marca, sinó que ha anat adquirint atributs a mesura que passava el temps i es vivien diferents experiències a la ciutat.

L'actual marca Barcelona es troba en ple procés de canvi. Gràcies als Jocs Olímpics del 1992, la ciutat de Barcelona va donar a conèixer tots els seus atractius fins acabar convertint-se en una marca ciutat. Com a marca, se l'ha identificat principalment com a referent turístic.

La majoria dels enquestats coincideixen en concebre la marca Barcelona com les estratègies que s'han dut a terme per projectar una imatge de la ciutat a l'exterior. Els ciutadans consideren que el màxim objectiu de la marca era atraure turistes, el que fa que les estratègies de marca emprades pels gestors de la marca Barcelona sigui principalment de *Destination branding*.

La presència de turisme a la ciutat de Barcelona és positiva per a l'economia de la ciutat. El problema recau en l'èxit desmesurat que està patint la ciutat de Barcelona com a referent turístic, el qual està comportant una massificació i centralització del turisme que està despertant un malestar entre els ciutadans de Barcelona.

→ Les Repercussions de la marca Barcelona

El posicionament de la ciutat fins ara com a marca turística ha tingut repercussions positives i negatives per als ciutadans barcelonins.

Els ciutadans consideren que la oferta de cultura i lleure s'ha vist afectada favorablement pel fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat. Aquesta varietat unida amb la fortalesa de la gastronomia catalana com a valor actiu fa que aquesta pugui esdevenir un atribut de la marca per atraure turistes i inversors.

El Petit Comerç s'ha vist afectat desfavorablement pel fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat. Aquest és molt valorat pels ciutadans, ja que segons els enquestats suposa un diferencial de Barcelona. Per als ciutadans el Petit Comerç no ha rebut el suficient suport dels gestors per sobreviure a les noves demandes de la ciutat. Els Centres Comercials i el canvi de comportament de les persones com a consumidors units amb el ritme de vida, han causat una disminució de la oferta dels Petits Comerços a la ciutat. Pels ciutadans el Petit Comerç seria un diferencial de la marca, considerant que l'element comercial ha de ser una característica imprescindible per a la definició de la marca Barcelona, i també com un factor de dinamització de la ciutat.

La marca Barcelona ha comportat un encariment de la vida com s'ha pogut veure en els gràfics de l'Alimentació i altres Productes quotidians. Per tant, es pot dir que el fet que Barcelona sigui marca comporta un encariment de la ciutat que afecta negativament als seus ciutadans.

Un fet positiu de la marca Barcelona és la oferta variada de transports amb una molt bona connexió. La qualitat i quantitat d'infraestructures de transport tenen un paper destacat en les relacions de competitivitat que s'estableixen entre les marques ciutats. No obstant, un efecte negatiu és l'augment de les taxes de transport. Els ciutadans han percebut una millor oferta de busos turístics que de busos de barri, la qual cosa comporta un favoritisme de públics.

Un altre fet positiu és la oferta educativa i formativa de la que disposa la ciutat, amb grans escoles nacionals i internacionals de reconegut prestigi. Tot i haver una gran oferta educativa, els ciutadans perceben que no hi ha massa

oportunitats de negoci, i que només aquelles relacionades amb el turisme tenen futur. Per tant, cal potenciar les oportunitats de negoci per a que l'economia de la ciutat no es vegi estancada.

Les repercussions de la marca Barcelona sobre el paisatge urbà han estat positives. A diferència d'altres ciutats que s'imiten les unes a les altres a nivell estètic, Barcelona ha sabut diferenciar-se al llarg de la història amb la seva arquitectura, i no ha perdut part de la seva identitat com a ciutat modernista. La bona integració dels últims dissenys arquitectònics de la ciutat són un exemple de la singularitat que es vol mantenir a la ciutat respecte al paisatge urbà.

Pel que respecte a l'enllumenat, la senyalització i el mobiliari urbà hi ha diferents percepcions. Alguns ciutadans consideren que calen millores i d'altres creuen que la oferta és bona i el problema recau en el manteniment.

Les repercussions de la marca en les zones verdes han estat favorables. S'han respectat els espais verds de la ciutat. No obstant, els ciutadans agrairien que la ciutat tingués més espais verds i que fos una ciutat ecològica.

Una de les repercussions negatives del fet que Barcelona s'hagi convertit en marca ciutat és pel que fa a les olors, l'aire i el soroll. L'ús del vehicle privat per desplaçar-se per la ciutat, l'augment de les persones que transiten pels carrers i actes incívics per part de certs ciutadans i turistes provoquen olors desagradables, massa sorolls a determinades hores de la nit i emissions a l'aire. Segons els ciutadans això s'evidencia molt en la ciutat de Barcelona. La higiene s'ha reforçat per tal que la ciutat es mantingui neta, però hi ha un augment de gent que embruta, el que complica la tasca dels serveis de neteja.

La seguretat és un fet que els ciutadans perceben que ha anat a millor, sobretot en les zones turístiques de la ciutat.

L'habitatge s'ha vist afectat de manera negativa per la marca ciutat degut a la seva pujada de preus. Barcelona es situa actualment com una de les ciutats més cares d'Europa. Aquest fet provoca el descontentament dels ciutadans, on veuen que la ciutat s'ha encarit en tots els aspectes i és difícil de sobreviure, i més si ho englobem en el context de crisi econòmica actual.

Els ciutadans estan contents per la disponibilitat d'informació del que passa a la ciutat i els Serveis d'Atenció al Ciutadà que ofereix la ciutat. Els ciutadans, però, consideren que cada vegada tenen menys influència en les decisions governamentals, senten que als anys 80 la influència era molt més elevada que actualment i que cada vegada disminueix més. Els ciutadans ho interpreten pel fet que a major públics (inversors, turisme, ciutadans) menys influència. El mateix passa en l'enfocament de la ciutat a satisfer les seves necessitats on veuen que a més públics menys percentatge els hi toca i s'han de conformar amb un 25%. Segons els ciutadans, la imatge projectada de Barcelona a l'exterior està comportant l'inici d'un canvi del perfil del ciutadà. Senten que formen part de la construcció de la marca Barcelona gràcies al seu tarannà i al treball del teixit social barceloní. El seu grau de satisfacció vers la ciutat, tot i les repercussions negatives en certs aspectes és bona.

A continuació es mostra un resum de les repercussions de la marca Barcelona segons els ciutadans, concebant aquesta com una marca turística.

Taula 3 Resum de les repercussions derivades de la construcció de Barcelona com a marca ciutat en els ciutadans.

REPERCUSSIONS DE LA MARCA BARCELONA	
Repercussions positives	Repercussions negatives
• Més cura del paisatge urbà • Oferta educativa variada i reconeguda internacionalment • Oferta de cultura i oci variada • Gran oferta comercial • Bones connexions de la ciutat • Més varietat de Serveis d'Atenció al Ciutadà • Seguretat • Augment dels Serveis de Neteja	• Encariment de la ciutat • Menys influència ciutadana • Problemes amb les olors, l'aire i augment del soroll • Turisme descontrolat • Més generació de brutícia • Poca possibilitats de negoci • Poc suport al Petit Comerç

Font: elaboració pròpia

Segons San Eugenio (comunicació personal, 6 abril 2013) el turisme ha estat el gran aparador a partir del qual s'ha intentat "vendre" un territori. Les marques ciutats més potents del món es van iniciar amb estratègies de *Place Selling*, *Place Promotion*, *Place Marketing* fins evolucionar al *Place Branding*.

El grau de satisfacció dels ciutadans vers la ciutat, tot i les repercussions negatives que ha comportat la concepció de Barcelona com a marca turística en certs aspectes és bo, el que comporta que els ciutadans encara se sentin identificats amb la seva ciutat.

→ La gestió actual de la marca Barcelona

Aprofitant el bon posicionament de la marca com a destí turístic, l'Ajuntament de Barcelona, com a gestor de la marca, es troba en ple processament d'un nou posicionament de marca amb la finalitat que la marca Barcelona no s'acabi deteriorant, que com han demostrat les enquestes realitzades, els ciutadans ja comencen a percebre aquest deteriorament. El posicionament es realitzarà a partir d'una gestió professionalitzada de la marca.

Amb aquest nou posicionament, l'Ajuntament vol que el turisme sigui un dels eixos de la marca Barcelona – i no tota ella com fins al moment-, aconseguint així una transversalització de la marca que ajudi a generar una riquesa sòlida a la ciutat.

Els gestors veuen el *City branding* la via per aconseguir una ciutat més equilibrada, que garanteixi la qualitat de vida dels ciutadans i les necessitats de futur de la ciutat. 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 la qual la marca desitjada és el que guia les mesures de comercialització sobre el medi ambient i la funcionalitat física de la ciutat. Això suposa que la ciutat de Barcelona està evolucionant cap a una nova forma de gestió de la marca més respectuosa amb els interessos generals de la ciutat. Aquest fet comportaria una millora en els aspectes negatius que anteriorment

s'han mencionat i que provoquen el descontentament dels ciutadans de Barcelona.

Aquest nou posicionament es basa en posicionar Barcelona com a ciutat motor, en la qual hi hagi una combinació de ciutat local amb ciutat global. Com a ciutat motor, la ciutat haurà de ser capaç d'atraure nous inversors, empreses, talent i alhora poder viure i treballar. El fet de poder trobar aquestes dues ciutats és el valor diferencial que pot oferir Barcelona respecte a la resta de marques ciutats del món.

Per posicionar la marca Barcelona és farà sota el discurs de Barcelona com a ciutat que aposta per la cultura de la innovació i la cultura de la felicitat, entenent aquesta felicitat com qualitat de vida.

La marca Barcelona, però, no disposa d'uns atributs i valors concrets definits, no es troba perfilada com a marca. La imatge associada a Barcelona és a partir de trets concrets de la imatge turística de la ciutat com són Gaudí, el Barça i els Jocs Olímpics. Per canviar aquesta imatge, els gestors estan construint un relat centrat en explicar tot del que disposa Barcelona, basant tots els valors i atributs que conformaran el relat a partir de dades i fets demostrables. Sota la comunicació de "Barcelona Inspira" s'omplirà de valors i atributs la marca fins aconseguir un relat de marca que sigui capaç de ser reconegut internacionalment.

→ El rol dels ciutadans en la marca Barcelona

En aquest nou posicionament de marca i per tant d'estratègia de *branding* de la ciutat, els gestors de la marca han definit un doble rol per al ciutadà.

El missatge que els gestors volen fer entendre a la ciutadania és que han d'aprofitar els actius que tenen, les infraestructures, la tecnologia, la sostenibilitat, el talent, etc. per generar negoci que contribueixi a guanyar en qualitat de vida. La finalitat del nou posicionament de la marca és generar més riqueses a la ciutat per tal de garantir el benestar de tothom.

Per aconseguir aquesta riquesa entre tots, els gestors de la marca Barcelona conceben als ciutadans com ambaixadors de la imatge de la ciutat al món. Per als gestors, els ciutadans han de ser amplificadors del missatge que s'està

realitzant sota el posicionament de marca "Barcelona Inspira". Els ciutadans han de donar a conèixer el relat de marca que s'està construint, han de transmetre els beneficis que aporta la ciutat de Barcelona a l'exterior. Per als gestors és molt important treballar des d'aquesta perspectiva la marca. Per això volen que els ciutadans ajudin a explicar que a Barcelona es viu bé i que és una ciutat potent a molts nivell.

També el ciutadà actua com un atribut més de la marca Barcelona. Els gestors troben que a Barcelona hi ha una manera de fer i ser diferent a la resta del món, fruit del lloc on es troben i de la vida que porten els ciutadans barcelonins. Per als gestors l'associacionisme és molt important i el consideren un valor diferencial de marca, un punt fort.

Per tant podem veure com els gestors de la marca estan d'acord amb l'argument de Freire (2007), el qual contempla que davant el fet de trobar-se centenars de regions amb característiques funcionals similars i que proporcionen el mateix tipus d'oferta pel mateix preu, la variable població local pot ser una de les principals variables de valor per promoure la diferenciació.

Els gestors volen que els ciutadans ajudin a explicar les fortaleeses de la ciutat als públics exteriors. No obstant, abans s'haurien d'emprar comunicacions amb els ciutadans per a que aquests siguin conscients dels beneficis que comporta ser una marca ciutat.

És important fer entendre als ciutadans que la marca no és un fetitxe, sinó que una gestió equilibrada i en conveniència de la marca serà una necessitat irrenunciable en un futur. Per tant, cal una tasca de sensibilització al públic intern sobre què suposa ser una marca ciutat. Tractar de marca a Barcelona provoca malestar en els ciutadans i fins i tot rebuig. Això és degut a que una manca de comunicació per part dels gestors del que suposa ser una bona marca ciutat.

Els ciutadans calen que concebin la marca com quelcom positiu per a que ajudin a definir els atributs de la marca Barcelona, ja que els ciutadans són els que coneixen millor la ciutat. Han d'entendre que la marca també és seva, que parlar de marca és el futur, i que quan s'està parlant de marca s'està parlant de potenciar les possibilitats de la ciutat per ser més competitiva.

Davant aquest fet, els gestors han de realitzar una tasca comunicativa amb l'objectiu que els ciutadans coneguin el que suposa ser una marca i quina marca és vol ser. Un cop els ciutadans estiguin d'acord amb el nou posicionament de marca i se sentin identificats amb aquesta, llavors es podran plantejar una projecció externa.

S'ha d'informar als ciutadans del nou posicionament de marca, de fer entendre que significa ser una ciutat motor, ja que aportarà simpatia cap aquesta nova concepció de marca. Com a marca turística han entès que és positiu per a la ciutat ja que contribueix a l'economia local però comporta repercussions negatives en el seu dia a dia. Ser una ciutat global, comporta segons els gestors, una millora en la qualitat de vida i menys repercussions negatives per als ciutadans, ja que els gestors no realitzaran cap actuació que perjudiqui al ciutadà, al turista o a l'inversor. Totes les actuacions respectaran els interessos dels diferents públics involucrats en la marca.

Ser marca ciutat no s'ha de limitar a promocionar la ciutat. S'ha d'aconseguir una marca que beneficiï a tots els públics. A diferència d'una marca comercial, la marca ciutat és un bé comú i com a bé comú s'ha de tenir en conta la opinió de totes aquelles persones que es troben implicades. Per aquest motiu calen processos de participació ciutadana en els que el ciutadà decideixi en les qüestions que envolten la marca.

Per tant, el disseny de la nova marca Barcelona hauria d'anar destinada a millorar tots aquells punts que els ciutadans consideren que han estat malmesos per culpa de la concepció de la marca Barcelona fins al moment com a destí turístic com són l'augment del preu del sòl, el descontrol del turisme de masses, la contaminació de la ciutat i la falta de negoci. El nou posicionament de marca Barcelona comportaria una visió molt més propera sobre els interessos dels implicats en el *City Branding*, i entre ells els interessos dels ciutadans.

8. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

Arandes, JA. (2008). *La imagen de marca de las ciudades* Recuperat el 15 de febrer 2013 des de

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/23487/2/articulo4.pdf>

Balibrea, M.(2004).*Barcelona del modelo a la marca*. Recuperat el 27 de gener 2013 des de

http://public.citymined.org/KRAX_CARGO/teoria/modelo_Barcelona/Barcelona.%20del%20modelo%20a%20la%20marca,%20desacuerdos.pdf

Barniol, M. (2008). També es poden fer les coses d'una altra manera.

Recuperat el 6 de març 2013 des de

<http://www.naciodigital.cat/opinionacional/noticiaON/403/tamb/poden/fer/coses/altra/manera>

Benach, N. (2000). *Nuevos Espacios de consumo y construcción de imagen de la ciudad en Barcelona*. Recuperat el 15 de febrer 2013

<http://gestionintegrada.ieut.cl/wp-content/uploads/2009/09/espacios-consumo-imagen-Barcelona-BENACH.pdf>

Brujó, G. (2007). *La democratización de las marcas* Recuperat el 28 de gener

2013 des de <http://www.marketing-xxi.com/foro-tecnicas-mercados-estrategias-marketing-producto-1gb1212.html>

Costa Solà-Sagalés, J.(2004). *La imagen de marca: Un fenómeno social*.

Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Dominguez i Simó (2003), *Tècniques d'Investigació Social Quantitatives*, Ed Universitat de Barcelona.

Fernández-Cavia, J. 2009 *Ciutats, regions i països com a marques: llums i ombres del place branding*. Universitària D, editor. Manual de Comunicació Turística. De la informació a la persuasió, de la promoció a l'emoció. Girona: Documenta Universitària.

Florian, M i Sant, G. (2010). *Evolución de la terminología del marketing de ciudades* Recuperat el 20 d'octubre 2012 des de

<http://cvc.cervantes.es/lengua/aeter/comunicaciones/florian.htm>

Freire, J. R. (2007). 'Local People': A critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*. Palgrave Macmillan 1350-231X Brand Management Vol. 16, 7, 420–438.

Gobé, M.(2005). *Branding Emocional: el nuevo paradigma para conectar emocionalmente las marcas con las personas*. Barcelona: Divine Egg Publicaciones.

Hankinson, G. (2004). *Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands*. *Journal of Vacation Marketing*.

Huertas, A. (2010). *Las claves del Citybranding*. Institut de la Comunicació, Portal de la Comunicació. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona recuperat el 20 d'octubre 2012 des de

http://www.portalcomunicacion.com/esp/pdf/aab_lec/57.pdf

Igartua, JJ (2006), *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*, Ed. Bosch

Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Recuperat el 1 d'abril 2013 des de <http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/rw/2008/m.kavaratzis/>

Kavaratzis, M. Braun, and Zenker, S. (2013) *My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding*, *Journal of Place Management and Development*, Recuperat el 23 de març 2013 des de

http://www.ekf.vsb.cz/projekty/cs/okruhy/weby/esf-0116/databazepripravku/clanky_ERSA_2010/ERSA2010finalpaper262.pdf

Kavaratzis, M and Ashworth, G.J (2005) *City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* Recuperat el 15 de febrer 2013 des de

<http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2010/09/Kavaratzis-Ashworth-2005-TESG.pdf>

Kotler, P. i Gertner, D. (2002). *Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective*. The Journal of Brand Management.

López-Lita, R. i Benlloch, M. T. (2006). *De la marca comercial a la marca territorio* recuperat el 12 de gener de 2013 des de www.e-revistas.uji.es/index.php/recerca/article/viewfile/239/221

Moragas, M (2002) *Comunicació a Barcelona'92: l'herència dels símbols* Recuperat el 3 d'abril 2013 des de http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/4221/CAP_8_Comunicaci%C3%B3%20a%20Barcelona%20'92,%20l'her%C3%A8ncia%20dels%20s%C3%ADmbols.pdf?sequence=10

Monerris, A. (2008). *Place branding: planteamientos y enfoques básicos*. Recuperat el 15 de desembre 2012 de <http://www.slideshare.net/Monerris/place-branding-planteamientos-y-enfoques-basicos>

Monerris, A. (2009). *Geo-emoción: Hacer del lugar más que una imagen. Estrategia de comunicación*. Recuperat el 15 de febrer de 2013 des de http://stratcomm.blogspot.com/2009_12_01_archive.html

Muñoz, F. (2010). *Urbanización: Paisajes comunes, lugares globales*. (ed). Barcelona: GGMixta

Puig, T. (2010). *Marca ciudad: Cómo rediseñar para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós.

Puig, T. (2004) *La Comunicación Municipal Cómplice con Los Ciudadanos: Somos una Marca de Servicios Pública con Propuestas Innovadoras y un Estilo Entusiasta*, Barcelona: Paidós.

Rainisto, S. K. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the United States*. Tesis doctoral. Espoo, Finland: Helsinki University of Technology. Recuperat el 3 d'abril de 2013 <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>

Riezebos, R. (2007). *Citybranding, sense or nonsense?* Amsterdam: European Institute for Brand Management (EURIB).

Sampieri, Fernandez i Baptista (2008) *Fundamentos de Metodología de la investigación*, Madrid, Ed. McGrawHill, pp. 155-174

Seisdedos, G. (2006). *La marca ciudad como antídoto para la "bonsainización" del citymarketing*. Ponència. II Congreso de Marketing de Ciudades. Elx, 24-26 de maig del 2006.

Valls, JF. (1992). *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw-Hill.

Vilches, L. i Del Rio, O (2011) *La investigación en comunicación: Métodos y técnicas en la era digital*. Barcelona: Editorial Gedisa

Wimmer i Dominick (1996) *La investigación científica de los medios de comunicación*, Barcelona, Ed. Bosch, pp.67-75

Winfield-Pfefferkorn, J (2005). *The branding of cities: Exploring City Branding and the Importance of Brand Image*. Recuperat el 23 de setembre de 2012
http://www.brandchannel.com/images/papers/245_branding_of_cities.pdf

Marc Estratègic de l'Ajuntament de Barcelona 2012-2015
http://w110.Barcelona.cat/portal/site/Ajuntament/menuitem.38c1cee3a16e78f040f740f7a2ef8a0c/?vgnextoid=21121c99b662a310VgnVCM10000072fea8c0RCRD&vgnnextchannel=21121c99b662a310VgnVCM10000072fea8c0RCRD&lang=ca_ES

Presentació de la marca Barcelona en el XVII Congrés CIDEU 2010
<http://www.cideu.org/index.php?mod=objeto&act=verObjeto&idObjeto=245>

American Marketing Association (AMMA) <http://www.marketingpower.com>

Barcelona Global <http://www.Barcelonaglobal.com>

Turisme de Barcelona <http://www.Barcelonaturisme.com>

Toni Puig <http://www.tonipuig.com>

Ajuntament de Barcelona <http://www.Barcelona.cat>

Cideu <http://www.cideu.org>

Futureplaces <http://www.futureplaces.com>

Districte 22@ <http://www.22Barcelona.com>

FAVB Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona <http://www.favb.cat>

Va per barris <http://vaperbarris.blogspot.com>

Xarxa Veïnal de Ciutat Vella www.xarxaciutatvella.cat

Xarxa comunitària de Sant Antoni www.xarxantoni.net

Comissió de Veïns de la Bordeta <http://usuarios.lycos.es/bordeta>

Coordinadora d'Entitats del Poble Sec
<http://www.Barcelona.es/tjussana/poblesec>

Secretariat d'Entitats de Sants, Hostafrancs i la Bordeta ww.secretariat.org

Xarxa Ciutadana de la Vila de Gràcia www.gracianet.org

Web del barri del Coll www.coll-vallcarca.net

Plataforma Cívica i Veïnal de la Font d'en Fargas i el Turó de la Rovira d'Horta-Guinardó www.terra.es/personal/fontfarg

Veïns afectats pel projecte dels Tres Turons www.tresturons.net

AVV Nou Barris www.noubarris.net

AVV barri de Prosperitat www.prosperitat.net

AVV Sant Andreu de Palomar www.sant-andreu.com

AVV Salvem Can Ricart (blogspot) <http://salvemcanricart.blogspot.com>

GfK Custom Research North America <http://www.gfkamerica.com>

Simon Anholt <http://www.simonanholt.com>

URBACT <http://urbact.eu>

I Amsterdam <http://www.iamsterdam.com/>

I Love NY <http://iloveny.com>

<http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v1/n4/abs/5990033a.html>

<http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v16/n7/abs/2550097a.html>

<http://www.guardian.co.uk/society/2008/oct/01/city.urban.branding>

<http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/1992/07/01/pagina-4/33512973/pdf.html>

<http://www.lavanguardia.com/encatala/20111017/54232041240/Barcelona-elegida-seu-olimpica.html>

http://articulos-apunts.edittec.com/91/es/091_138-147ES.pdf

<http://www.lavanguardia.com/encatala/20111017/54232041240/Barcelona-elegida-seu-olimpica.html#ixzz2WBOIHY3t>

<http://www.memoriaveinal.org>

9. ANNEX

Entrevistador/a: Vanessa Millàs

Entrevistat/da: Jordi de San Eugenio, Doctor en Comunicació Social per la Universitat Pompeu Fabra i Director dels estudis de Comunicació de la Universitat de Vic.

Data: 6 abril 2013

- **Per què les ciutats estan decidint convertir-se en marques o aplicar tècniques de *City Branding*?**

Fa poc que s'està descobrint el poder de la marca territori. Disposar d'una marca de territori que és una manera senzilla i ràpida d'explicar què és un territori en el futur serà una necessitat irrenunciable, és a dir, qui no sigui capaç de tenir un dispositiu que expliqui qui som i què fem, aquella llumeta en el mapa mundial no estarà activada.

- **De què estem parlant quan parlem que una ciutat sigui marca, quins beneficis aporta?**

Estem parlant d'oportunitats i qualitat de vida. En un territori tots els inputs sumen: la seva gent, la seva tradició, la seva cultura, el seu folklore, el seu paisatge, la seva economia tot suma a l'hora de crear imatge de marca.

La marca es una forma ràpida i senzilla d'explicar què és un territori.

- **Qui s'encarrega de la gestió de la marca ciutat?**

Normalment els temes de City branding estan lligats a l'Administració Pública. La construcció depèn de l'Ajuntament i aquests subcontracten serveis.

- **Quan es converteix Barcelona en marca?**

A partir del posicionament internacional de la ciutat, de la projecció internacional de la ciutat produïda a partir de l'esdeveniment, dels Jocs Olímpics del 92. La capacitat de penetració de la ciutat de Barcelona apareix aquí.

- **En quin punt creus que es troba la marca Barcelona? Com afecta als ciutadans?**

Històricament les marques les hem pensat de portes a enfora. La marca Barcelona ara està intentant replantejar-se, normalment la gent llegeix la marca Barcelona en clau turística, ara l'Ajuntament, la Generalitat vol que la gent llegeixi la marca ciutat en clau de creativitat, modernitat pròpia, volen captar talent infraestructura, esdeveniment, etc.

Volen ser la capital mundial del món en tecnologia amb el Mobile World Congress (projecta imatge d'innovació)

En línies generals els processos de creació, conceptualització de marca es fan no tenint massa en compte els ciutadans, que són consumidors de la marca cada dia, i això crea rebuig. No has engegat un procés de participació ciutadana (convocar a la població per definir quins són els valors de la marca Barcelona), clar això es fa sense contar per res als ciutadans, de sobte apareix la marca.

Lavors hi ha una mica el backstage de les marques territori, el que no veiem el make in off, totes les bestieses que es fan en nom de la competitivitat, 22@ la rambla del Poblenou, campus tecnològic districte tecnològic valor i creativitat de Barcelona, i la gent que amb quines condicions es queden?

- **He vist que hi ha molt poca informació sobre el rol dels ciutadans, els efectes de la marca en aquest...**

Si hi ha poca cosa la veritat. Hi ha articles que parlen de la incontrollabilitat en la gestió de les marques de territori perquè els primers preescriptors d'una marca territori són els propis autòctons. És a dir jo puc dissenyar la millor campanya del món que si aterro a Barcelona, baixo de l'avió i em ve un que em diu qualsevol bestiesa, la impressió que t'emportes és dolenta. Cal un treball de sensibilització de l'administració.

És important fer entendre a la gent que la marca no és un fetitxe, sinó que la marca equilibrada i en convivència i complicitat amb la gent de casa serà una necessitat irrenunciable.

Amb la gent de casa s'ha de sensibilitzar-lo amb la necessitat de tenir una marca, i se'ls ha de consultar però se'ls ha de consultar mitjançant processos de participació ciutadana reals (és a dir decidir i no només opinar,)

Llegeix-te Plitzfield (2005) o Freire (2007) toquen molt el branding territorial com un exercici de comunicació interna.

- **Hi sobre la bibliografia? Hem vist que hi ha molta cosa però res establert....**

La bibliografia agafeu la d'àmbit Anglosaxona (origens de tot plegat Wally Ollins, llibre de marques, branding territorial) Els Papers – Articles de revistes també, Estudis de cas.... Vigileu perquè al no estar definit aquí tothom diu la seva i ha una mica el que diem un garbuix de definicions conceptuals.

Quina és la diferència entre una marca comercial i una marca territorial?

La diferencia principal entre una marca comercial i una marca territorial és que amb una marca territorial estem gestionant un bé públic, un bé de tothom, mentre que una marca comercial et limita a l'esfera corporativa, la “butxaca de l'empresari” que se la juga fent una campanya de branding més exitosa o més fracassada. Clar quan tu estàs jugant amb una cosa que és pública tu has de contar amb la gent. No n'hi ha prou que l'ajuntament digui no es que a mi la ciutadania m'ha donat la representativitat del seu vot. Hi ha gent que sap més que necessita aquell territori perquè porta vivint tota la vida que l'alcalde que porta dos anys governant.

A nivell personal, tu creus que la marca Barcelona té en conta els interessos/necessitats dels seus ciutadans?

Jo he llegit moltes coses i m'han arribat moltes coses que són millorables com a mínim, és a dir, el turisme ha estat el gran aparador a partir del qual hem intentat “vendre” el territori. Vam començar amb una estratègia de Place Selling, Place Promotion, Place Marketing i ara estem a l'era del Place Branding, per tant ha hagut una evolució, però s'han fet coses molt bones i la marca Barcelona és un exemple d'èxit internacional. (Anholt posa com a exemple Barcelona) l'altre cosa és com hem rentat la roba amb la gent de casa,

hi ha coses a millorar teixit social recolzar a la gent sensibilització obrir processos de participació ciutadana.

Eixos de futur pensant en la Marca Catalunya contar molt amb la gent de casa i fer les coses com a mínim explicar-les sent competitiu però no escombrar la gent de casa. Hem de tenir una visió molt més propera sobre què estem fent i qui són els directament implicats els 365 dies, tot és un estudi social de City Branding gestió de marca ciutat.

El km0 d'una estratègia de branding és la gent de casa. Quan a la gent de casa els tinguem entre cometes convençuts llavors podem plantejar-nos una projecció externa, però el que no podem fer és fer les coses a esquenes de la gent que té un interès directament per aquesta ciutat

Entrevistador/a: Vanessa Millàs

Entrevistat/da: Toni Puig Picart, Professor de marketing públic ESADE en la Universitat Ramón Llull i Assessor de l'Ajuntament de Barcelona des de l'any 1979.

Data: 14 maig 2013

(abans de començar l'entrevista li explico els objectius del meu treball, li parlo de les Associacions de Veïns, per crear un ambient de comoditat, ja que l'entrevista va ser telefònica)

- **Per començar, què és la marca ciutat?**

Marca ciutat és la ciutat que volem (ex.- ciutat tecnològica, xarxa de barris, , que sobresurti en cultura...). I aquesta idea s'ha de gestionar i convertir-la en el que la gent vol.

- **Em podria explicar el naixement de la marca Barcelona i per quin motiu es va constituir? Segons tinc entès l'any 79 es va iniciar el re disseny de Barcelona. Quin paper va tenir el ciutadans en aquest re disseny o quines accions van dur a terme per involucrar-los?**

Doncs sincerament, poca cosa. La dels JO va ser una proposta callada i aquí bé ho interessant del tema. Abans d'implicar als ciutadans s'ha de fer un projecte en el qual es digui quina ciutat volem i com ho farem. Volíem fer de Barcelona una ciutat de primera divisió, molt mediterrània. Llavors van tenir una bona idea, demanar els JO, que van suposar l'excusa perfecte per obrir la ciutat al mar i remodelar la ciutat. Per una bona remodelació cal un equip de govern que ha de liderar però no sol, ha de ser el motor i ha d'implicar a gent de tendències i visions diferents per a que en sis mesos tinguin un projecte ambiciós a 12 anys. I sempre cal la participació ciutadana a partir de la complicitat, i la mútua confiança Als anys 70 Barcelona és una ciutat de recessió. Maragall es pregunta com podem posar Barcelona en el mapa del món amb pocs recursos i molta creativitat.

Després va venir una proposta clara de posicionament per explicar-li als ciutadans el que volen. Però poca implicació va haver. La clau de l'èxit és que no es van "xivar" i van decidir que transformarien la ciutat.

A l'any 80 ja s'havien remodelat algunes coses i va aparèixer una crisi econòmica amb el 24% d'atur. La ciutat estava de potes enlaire i els ciutadans estaven espantats llavors es va crear el lema Barcelona més que mai, que era una comunicació per tranquil·litzar els ciutadans i informar-los que la ciutat avançava.

Oriol Bohigas va tenir la gran idea de seguir remodelant a partir del petit urbanisme (plaçes, fonts, barris...). Jordi Bosch va tenir un paper clau per a la descentralització, on cada districte tindria tot el que necessita a deu minuts de casa. L'Article "El titanic s'esfonsa" es quan surt la informació i quan comencen a fer comunicació i explicar que estaven fent. Van fer una millora ciutat de serveis. Comunicació als ciutadans "Barcelona més que mai" que significava que la ciutat avançava. Jordi Borja serveis/actuacions municipals properes/barri 10 districtes. I tot això per posicionar a l'exterior una ciutat mediterrània de qualitat i a l'hora millorar les condicions en les que ens trobàvem.

En aquell moment tothom va dir que estàvem bojos de demanar els Jocs Olímpics, perquè tot estava molt malament. Hem de recordar que del 36 al 80 Franquisme, la ciutat estava molt malament...

Però nosaltres teníem el pressentiment que sortiria bé i vam estructurar la ciutat de tal manera que si no ens donaven els Jocs Olímpics ja tindríem feta la remodelació de Barcelona que havíem proposat. I si ens els donaven ens serviria de trampolí per a que Barcelona es posicionés a Europa i al món.

- **Que van aportar els Jocs Olímpics?**

Els Jocs Olímpics van aportar sobretot impuls i spot mundial. Vam modernitzar la ciutat per celebrar en ella els Jocs Olímpics i això va posar a Barcelona en 1^a divisió, després van gestionar bé els Jocs Olímpics, els post-Olímpics fins l'any 2000.

Els Jocs Olímpics van ser l'excusa, l'Spot internacional, i mundial per situar Barcelona en el mapa. I fins al 2000 van "cosechar" els èxits. Però al 2000

Barcelona es va començar a “inundar” de turistes. “Estem a punt de ser un parc temàtic el que és molt fort” i també s’omple d’immigració.

Ara Barcelona es troba amb que han d’estudiar quina cultura oferiran en el futur.

La marca Barcelona també ha tingut alguna ajuda bona com el CF Barcelona(és un suport molt gran per la marca, un respir) però el conjunt és que al llarg de 30 anys han volgut fer una ciutat bona per a tots.

- **Al llarg d’aquests anys la implicació dels ciutadans en les decisions de la ciutat ha anat a més o a menys?**

A menys, claríssimament a menys.

La ciutadania a partir de la transformació que va haver i a partir del 92 van “caure del burro” i la gent es va volcar amb Barcelona. Considero que el moment en que més s’ha involucrat la gent és amb Lali Vintro quan fa el Consell de Benestar; El consell de Joves de dones, etc. Això ha suposat una manera permanent que un grup de ciutadans donés la seva opinió respecte la ciutat. “Barcelona som tots” amb temes de minusvàlids, gays,...

Barcelona era la ciutat dels ciutadans, però des de 2000 hi ha massa turisme i s’estan morint d’èxit.

- **En el teu llibre nombres el Fòrum de les Cultures del 2004 com un error. Creus que podíem parlar de declivi de la marca Barcelona.**

Claríssimament. Era una època on la gent estava molt mobilitzada contra la guerra de l’Iraq, volien la pau i el Fòrum va anar en contra dels ciutadans. Barcelona porta un problema de fons que arrossega des del Fòrum

2000 es veu l’èxit de tot ho fet anteriorment quan la ciutat s’omple de turismes i d’immigrants. És l’èxit internacional. Ens trobem en una ciutat adolescent i aquest èxit era necessari, la ciutat funcionament. I actualment encara funciona bé eh.

A l'any 2000 havia de néixer un segon re disseny però no es va dur a terme i a partir del 2004 caiem en una dolça decadència que ha seguit fins als dies d'avui.

L'any 2004 PSOE va perdre per no saber remodelar. I creus que hi ha ganes de canviar això? Avera Trias es molt bon polític, no farà cap desgràcia a Barcelona, l'únic que ha arribat massa gran al poder. Aquest no hi ha un projecte de re disseny de la ciutat.

No veig que hi hagi cap intent de remodelació de la ciutat i estem caient en una degradació de la pròpia ciutat.

Hi ha molts projectes com Barcelona Creixement....

La remodelació de la ciutat no es fa per incrementalisme, es fa quan d'un lloc volen situar la ciutat als ciutadans. Des del 92 es vol dirigir la ciutat del món. Encara volen seguir-la situant al mon. Molts projectes no conformen un repensar la ciutat (en el cas dels projectes de Barcelona Creixement).

Jo sempre he proposat un projecte.. però se m'ha frenat i és fer l'euromediterrani. Això no ha seguit perquè hi ha un problema amb Barcelona. Encara que la paraula sigui molt lletja, ens hem aburgestat tots. Vivim dels èxits del 92. Es viu del "cuento".

Un altre assumpte que crec que està molt mal gestionat és el dels immigrants. Barcelona està estancada, s'han perdut llibertats. Necessita una remodelació a fons i idees del sostre més baix.

Ara que em parles de les AV també tinc una crítica per aquestes. També han viscut del cuento. Es dediquen a queixar-se que tenen tota la raó amb les seves queixes eh, no dic pas al contrari, però crec que haurien de fer una proposta de re disseny de la ciutat i proposar-la.

- **Quins són per tu els atributs/indicadors de la marca Barcelona?**

Sincerament, crec que Barcelona ara és una marca blanca i les marques blanques no tenen atributs. Crec que és una ciutat sobrevalorada. Quan vaig a llatinoamerica a donar xerrades ho noto. Però tot i així des del redisseny de la

ciutat Barcelona presenta uns bons serveis, un bon tracte, bons paisatges, clima, ciutadans que acullen als altres i molt més...

Quina sortida li veus a la Barcelona del Segle XXI?

Jo molts cops he proposat lo de Barcelona Capital Euromediterrània. Que és la que tenia de facilitar el Fòrum Universal de les Cultures però que va ser tot un fracàs. Jo proposo aquest nou model de ciutat.

Una bona marca pública és, primer, ciutadana. Després, internacional. I el problema de Barcelona és que primer és internacionals i els gestors volen seguir fent internacional.

Si entres a la meva pàgina web veuràs que proposo què ha de ser Barcelona “la ciutat ha de ser, ara amb molta empena, la capital geopolítica, econòmica, social y cultural de referència entre la Mediterrània i Europa.”

Això avui es més fàcil perquè Barcelona es la seu de la Unió pel Mediterrani. Aquest ha de ser el dispositiu a partir del que estructurar un nou model per Barcelona des d'una manera més implicativa i audaç de fer política i gestionar la ciutat.

El primer disseny va tenir un punt de partida molt igual: la designació pels Jocs Olímpics va ser l'excusa perfecta per capgirar la ciutat.

- **I el rol dels ciutadans en aquesta Barcelona que proposes?**

Els ciutadans han de co decidir la seva ciutat. Aquesta manera de treballar és més complicada però també més emocional. És molt important creure amb la base, amb els intendants i l'equip de govern municipal. I aquí està el problema.. ningú vol fer aquest tipus de gestió

S'ha de cuidar més l'espai públic. I l'espai públic es torna posant zones verdes, cafès, passejos. Deixar de pensar en la ciutat que va ser i **reestructurar-la**. Pel que respecte als barris, s'hauria de treballar més el centre-perifèria, de petit a gran. Tornar l'encant de poder passejar per les ciutats.

Entrevistador/a: Vanessa Millàs

Entrevistat/da: Mateu Hernández Maluquer, Director General de Barcelona Global.

Data: 18 de maig de 2013

- **Què és la Marca Barcelona?**

La marca vale? a Barcelona és un element de competitivitat important molt associat avui al tema del turisme, o sigui que Barcelona (s'identifica al món) agrada, la gent somriu, la gent vol venir i al final la conclusió de tot això es que Barcelona està molt associada al turisme. O sigui a la platja, el sol, la natura, la gastronomia, venir a passar una bona estona i això és fantàstic. Aquest ha estat l'èxit internacional dels últims vint anys.

Què volem des de Barcelona Global? A més a més que Barcelona estigui associada a la competitivitat i al bussiness, a la economia. Perquè si no tens el risc de convertir a una ciutat que es fantàstica en un simple aparador turístic.

- **Llavors formeu part de la gestió de la marca Barcelona**

Si, però ha de quedar clar que l'amo de la marca Barcelona és la ciutat de Barcelona, no és Barcelona Global és la ciutat, i la ciutat està representada en el seu Ajuntament, per tant, l'ajuntament és el titular de la marca. Llavors el que necessita l' Ajuntament és que aquesta marca que és una marca potent s'ha de protegir i no tothom ha de poder utilitzar la marca Barcelona sinó que l'han de poder utilitzar aquells que s'ho mereixin i hem de fixar què vol dir mereixes la marca Barcelona. Això és una i després també, la marca s'ha de gestionar, és a dir, hem de augmentar-li el valor, promoure-la en determinats entorns, fer-la créixer en determinats camps i gestionar-la, és a dir, decidir cap a on la volem portar, perquè durant molt temps aquesta marca ha anat creixent sola, ha anat creixent sola i això porta que si no la condueixes creixi cap a llocs on potser tu no voldries que anés. Afortunadament ha crescut bé, a crescut cap a un bon sentit, però de sobte, ja que ara es potent es podria dirigir cap a entorns

que no interessessin tant com altres. Per tant aquesta marca s'ha de gestionar. Això és el que nosaltres els hi hem dit a l'ajuntament, i ara estem començant a veure com això ho anem a fer vale? Per tant, els gestors de la marca Barcelona avui no existeixen, l'Ajuntament de Barcelona és el titular de la marca, és qui l'ha de gestionar i nosaltres li diem, escolta vols que la gestionem junts? És complicat.

- **M'has comentat que voleu que la marca Barcelona estigui associada a la competitivitat i al bussiness i a la economia. Com es durà aquest terme de nou posicionament de marca?**

En aquesta transició des de marca turística a la marca de negocis no és una transició, no és un salt al buit sinó que està basada en un conjunt de fets que són: que Barcelona té un sector logístic important amb el seu port aeroport, la seva zona franca; té un sector alimentari interessant (amb multinacionals basades en Barcelona sagali, nestle, pepsico etc, multinacionals catalanes agroliment, mercabarnas, els cuiners, la fira alimentaria; té un sector automovilístic de primera magnitud amb Seat Nissan, el sector de provicionament té un sector exportador més gran d'espanya, té un sector farmacèutic que no està del tot malament tot i que encara és molt petit, té una recerca científica de primer nivell i té tots uns atributs que, no fan estrany que Barcelona pugui dir al món, escolti Barcelona és un lloc on invertir. Barcelona no és només un lloc on gastar diners Sinó que és un lloc on fer diners també. Perquè té capital humà, té infraestructures, està ben connectada , per tant té una fortalesa important i donar a conèixer això és una de les coses que volem fer. Però avui la marca està molt associada al turisme i poc a negoci I per això volem associar aquesta marca més a negoci.

Quins atributs té això? Home que nosaltres creiem que l'entorn creatiu que té Barcelona , les connexions que té , l'atractivitat que té pel talent. És una ciutat que la gent vol visitar però també vol viure. L'esperit més o menys cosmopolita de la ciutat són coses que internacionalment es valoren per invertir en els llocs.

- **Jo ho estic fent més des de el punt de vista del ciutadà i m'agradaria saber quina gestió es realitza de cara al ciutadà o quin rol se li dóna en la gestió de la marca.**

Aquí no som administració pública, nosaltres tractem la marca des de la part de competència empresarial.

Barcelona Global és una associació 100% privada 100% independent que no rep un euro públic pagada i formada per empreses i individus que financen el funcionament de Barcelona Global .Que té com a missió fer de Barcelona una de les millors ciutats del món per atraure talent i desenvolupar-hi activitats empresarials. Per fer-ho volem treballar que a Barcelona sigui més fàcil fer negocis bussines friendly; que sigui una ciutat on el talent internacional hi visqui i s'impliqui i pertanyi, que els emprenedors, els recercadors tinguin més facilitats per accedir al capital a inversors i a empreses i promocionar la marca Barcelona.

- **Què és Barcelona Creixement?**

Barcelona Creixement és l'anunci que l'Ajuntament crearà, un consorci per gestionar la marca. Per fer això que t'acabo de dir. Aquesta plataforma Barcelona Creixement, segons ens han dit, estarà formada per un Consell per la fira i l'Ajuntament de Barcelona però tindrà un consell d'administració i un terç d'aquesta administració serà Barcelona Global i el president d'aquest terç serà una persona de Barcelona Global. Perquè el que l'Ajuntament vol es que d'acord al que també li hem demanat que aquesta gestió de la marca sigui feta des de la visió públic-privada.

Tu em preguntaves i els ciutadans que? Mmm Les marques des del meu punt de vista, això és collita pròpia eh, són com un prisma, tenen varies afectacions no? I a la marca que impacta en els visitants, que són els turistes pues com la ciutat es promou fora, quin tipus de turisme és el que vol, quin tipus de visitant és el que vol. Hi ha ciutats que busquen turistes de l'esperdenya, hi ha ciutats que busquen turisme de qualitat hi ha ciutats que busquen turisme de congressos, hi ha ciutats que busquen turisme mèdic o turisme de creuers, doncs aquí ja és una gestió de la marca, la que afecta al visitant, que volem ser, com volem arribar-hi i totes aquestes coses.

Hi ha un altre element que és la marca associada a l'inversor és a dir, volem captar inversió internacional? Doncs a qui ens hem de dirigir, com anem a seduir als inversors per a que inverteixin a Barcelona. Sota quins projectes, amb quins arguments.

Hi ha una altra part de la marca que és un altra prisme que és evidentment el ciutadà. I com fem, a quin model de ciutat aquests ciutadans estan associats. És a dir si aquests tres eixos. L'ajuntament, molt bé diu endavant anem a protegir-la i fa els passos per protegir-la. Ara hi ha un moment de sorpresa quan després de ser aprovada aquesta marca que és marca col·lectiva la gestió de patents i marques de l'estat ho tira momentàniament endarrere, ja veurem quan torna endavant, però hi ha una protecció cap a la marca, ja és un primer pas. Però no és l'únic sino que a part de protegir la marca cal gestionar-la. I aquí el que diem des de Barcelona Global es que s'ha de fer de forma professional. Amb visió de fora cap a dintre també, és a dir, no només mirant-nos el melic sinó també què opinen a fora, perquè clar amb gestió de marques hi ha molt risc que t'ho diguis no jo sóc una ciutat molt xula i resulta que la ciutat no et vegi com una ciutat molt xula. O som una ciutat de negocis estupenda pel talent. Sisi molt bé i el món ho sap això? Si no ho sap, no existeixes. Si el món el que veu de tu és que ets una ciutat fantàstica on poder venir a passar el cap de setmana, ja està molt bé, no t'està veient com una ciutat on invertir o canvies aquesta percepció i aquesta percepció canvia només amb anuncis, només amb logos i només amb campanyes sinó que es canvia fent fàcil fer negocis a la ciutat, acollint el talent internacional, promovent els teus emprenedors, fent totes aquestes coses añeshores potser si que pots arribar a ser una ciutat atractiva per a la inversió.

Aquesta és una associació que té com a lema "Fem que passi" perquè aquí és una associació que neix una mica d'un cert cansament de la societat civil que hi ha molts projectes moltes iniciatives moltes idees però que sempre són les mateixes i mai acaben de succeir. "Hem de fer de Barcelona el hub alimentari del sud d'Europa" cullunut on s'ha de firmar. Però no passa. "Hem de fer de Barcelona la capital mundial del movil" fantàstic no? Costa. "Hem de fer de Barcelona centre del turisme mèdic de qualitat mundial" però pam. Aleshores aquesta associació neix de dir "Escolta'm totes aquestes coses estem totalment

d'acord que les hem d'impulsar però ara bé anem a fer que passi. Com? Amb projectes concrets. Com? Amb lideratge des del sector privat. Com? Amb influència. Si cal agafar al telèfon i trucar aquests cinc actors perquè es pugin damunt de la taula a treballar doncs fem-ho. Cal intentar aixecar finançament. Doncs anem a intentaro. Cal prioritzar, doncs prioritzem. Per tant, molt orientat a l'acció. Aleshores aquí, els socis de Barcelona Global que paguen les seves quotes perquè això si no no existeix poden proposar projectes. Aquests projectes tenen una metodologia concreta: objectius, missió, descripció, accions que es duren a terme, pressupost etc. Aquests projectes són aprovats per la junta i un cop aprovats a la junta són sotmesos a votació de tots els socis. I si tots els socis l'aproven aquest projecte s'implementa. Es fa realitat. Bueno es fa realitat, es comença a fer. I doncs aquests deu projectes que tenim a la pàgina web, doncs són projectes que els socis han proposat, que estan associats a la missió de Barcelona Global, alguns es faran, alguns funcionaran, seran un èxit, d'altres menys exit, depèn, vull dir és com tot. I aleshores com fer funcionar aquests projectes, doncs des del lideratge dels socis, al seva influència la seva energia el seu compromís que fa que puguin passar.

- **Llavors segons tu, quin és el tracte que se li ha de donar al ciutadà en aquest nou procés de marca?**

Jo el que diria és que als ciutadans no els hi hem de parlar de marca Barcelona. Les associacions de veïns que et diran que Barcelona no és una marca, de cap manera.

Cap a ells la ciutat no és una marca, la ciutat és la ciutat i les ciutats no es gestionen com a marques. Ara bé, cap a des del meu punt de vista l'inversor internacional, l'empresa que vol invertir a Barcelona, el talent que vol venir, la manera de captar aquesta gent cap aquí és treballant com si fos una marca. Perquè quan surts de la província diríem. I vas al món a captar talent. La manera com es capta el talent es promovent la ciutat com si fos una marca. I com es gestionen les marques? Es coneixen els seus atributs, es coneix que percep la gent a on tens mancances i a on tens fortaleces. Sobre això ataquem als punts. Llavors si dius ostres el talent internacional considera que Barcelona és una ciutat poc simpàtica pues cal mirar-ho, si Barcelona hi ha molt atur i que per tant millor no venir a treballar a Barcelona, però que es necessiten

enginyers doncs llavors com ho fem per atraure enginyers. Si els enginyers no volen venir perquè es pensen que hi ha atur i llavors ningú els contractarà. Com ho tractem això. Doncs cal fer estratègies de marca ciutat. O sugui cap fora.

Cap a dins? Cap a dins no. Cap a dins la ciutat és la ciutat. La ciutat dels veïns. De les associacions de veïns, dels comerciants, de les empreses, dels treballadors. És un altre complex.

- **Una altre gestió?**

És un altre mon, és un altre món. Qui confon marca ciutat amb la comunicació dels veïns es confon. La marca ciutat es una cosa per atraure inversors, per atraure talent. Que s'ha de suscentar necessàriament sobre veritats. Perquè si tu vas a fora i dius mira a Barcelona es pot esquiar a la plaça Catalunya no estàs dient la veritat potser et vindrà algú enganyat. ai jo venia a esquiar. Noo! Es que sap miri sens ha fos la neu. No funciona. Si enganyes malament, has de vendre un producte real, el producte real quin es la Barcelona real. No podem vendre una Barcelona irreal. Cap a fora perquè si venem una Barcelona irreal estarem enganyant per tant hem de vendre la Barcelona dels veïns la Barcelona real.

La marca ciutat cap als ciutadans evidentment es pot treballar, i està molt associada, però des del meu punt de vista. La gestió de marca va dirigida a l'exterior per atraure més empreses, per atraure més turistes. Cap als ciutadans? Jo diria que no hem de parlar de marca. El que si que has de dir es que Barcelona té una bona marca cap a fora per fer que, per atraure inversors, talent, empreses, per atraure llocs de treball. Per atraure turistes. I això s'ha de gestionar. Cap a dins? No és que no és una marca.

Un bon projecte de marca. Convertir Barcelona en una ciutat que le mon percebi com un lloc creatiu, de fer negocis on atraure emprenedors on fer recerca.

- **I això repercutirà en qualitat de vida...**

Si perquè portaràs gent amb talent, gent amb recursos, gent que gastarà, gent que contractarà i això farà que l'economia de Barcelona vagi millor. Barcelona s'ha fet ella mateixa, ella sola una ciutat on viure i treballar. No només una

ciutat on viure, no només una ciutat que visitar, no només una ciutat per treballar. Sinó una ciutat que té una barreja d'usos. I això és ho essencial de Barcelona. Doncs perquè això segueixi sent així has de tenir una bona gestió de la marca per atraure més llocs de treball, més inversió, més empreses.

La ciutat com a ciutadà tu no compres, per tant no es marca. Tu la vius, la disfrutes, exerceixes els teus drets, això no és consumir. Ara bé, quan vas a fora la gent compra ciutats, per instal·lar-shi, fan decisions, decideix, entre invertir aquí o a una Lio o Singapur per tant en aquesta decisions hi ha alguns factors similars als que tu utilitzes com a ciutadana a l'hora de comprar un producte o altre. "Què em convé més per pintar la casa o per moblar-la?"

Aquest estil, quin factor juga, preu, disseny, qualitat, juga el factor creativitat juga el factor que diran els altres, estic jugant molts factors. A l'hora d'un inversors singapurenys d'invertir a Europa doncs juga el pateix, el factor preu, el factor accés, juga el factor talent, juga el factor clima, juguen varis factors, cohesió també el factor cohesió que tots units fan que de sobre tu diguis ah aposto per Barcelona. O no aposto per Barcelona.

- **Per tant que seria el ciutadà en la marca ciutat? Se'l podria considerar un atribut?**

No, per mi seria un actor, un actor a tenir en conta, però el qui decideix no és el ciutadà, és l'inversor. Per tant, és un altre món, vull dir, clar la gestió de les ciutats és tremendament complexa. En tens diferents relacions, es a dir, la mateixa persona a la vegada per la ciutat és vista: com a votant, com a veí, com a emprenedor si es que és emprenedor, com a treballador si es que és treballador, com a usuari de museus si es que va a museus, de concerts, consumidor de concerts. De cultura, d'oci., de terrasses i el mateix veí que es queixa perquè té una terrassa sota casa després es usuari d'una terrassa d'un altre barri i llavors es queixa quan el treus de la terrassa perquè son les dotze de la nit. Això és el mateix.

Des de la visió de marca ciutat es podria dir que comença fa molts anys, als olímpics, com en aquell moment no es parlava de marca ciutat no es s'identificava amb a tal. Jo diria que els JO són el primer pas molt important, i ara ve un moment molt més sofisticat per la marca perquè ja has fet les

infraestructures, es una ciutat molt més madura i necessites una cosa molt més sofisticada i aquí ja es una gestió de marca ciutat més idònia en aquests casos. Quan estat en una fase de desenvolupament que encara has de construir infraestructures, posicionar-te al món totes aquestes coses hi ha tots una altres elements, ara s'ha de gestionar la marca per a que no caiem i intentem pujar i que tingui associada uns valors que ens interessin com a ciutat, els valors de treball, d'emprenedoria, els valors de recerca

Entrevistador/a: Vanessa Millàs

Entrevistat/da: Josep Miquel Piqué, Director Executiu de l'Oficina de Creixement Econòmic de l'Ajuntament de Barcelona i Conseller Delegat del districte 22@

Data: 26 de maig de 2013

- **Com es va decidir realitzar una professionalització de la gestió de la marca Barcelona?**

Per entendre en gran mesura tot el treball que estem fent de marca veuràs que no es tracta del tot d'un treball de marca sinó d'omplir la marca de " ".

El SXXI és un moment que així com en el SXIX va ser un segle d'imperis al SXX un segle de nacions, al SXXI es torna a situar amb les ciutats, en certa mesura perquè les ciutats passen a ser nodes mundials. Les ciutats que volen aprofitar la globalització, i quan dic la globalització no ho dic amb un sentit negatiu sinó al final estem en un entorn de globalització perquè és quan l'home i la dona van sortir d'Àfrica fa 6000 o 8000 milions anys Bueno els anys necessaris (riure) el que hi ha és tot un procés de moviment i Bueno de conquesta del món. Ara amb les facilitats de comunicació i de mobilitat com ports aeroports i de més el món esdevé un món molt més petit, molt més petit en quant a distància, però al final no és per bé pla, és un món on hi ha nodes específics. I per tant hi ha ciutats com Barcelona que juga la lliga de posicionar-se amb aquesta oportunitat, la oportunitat de la globalització i el que **Barcelona pretén és ser una de les top ten ciutats del món que és un dels nodes que hi ha.**

- **I com voleu posicionar aquesta marca?**

Per posicionar aquesta marca, per posicionar aquesta ciutat, al final ho estem posicionant sobre actius que tenim i aquests actius en certa mesura venen molt vinculats amb els actius de la marca, però una cosa és la marca i l'altre són els actius. Tu pots tenir actius que no es desprenen de la marca o pots tenir marca que visualitza elements que després no hi ha de veritat al respecte. Per tant, un

dels missatges de fons és que el camp de joc és el món l'objectiu és saber quin joca ha de fer en el món Barcelona al respecte..

En aquest sentit, el procés i això si que és important de construcció del conjunt d'activitats que volíem desenvolupar respecte aquest àmbit de repte que és el repte del camp de joc del món és un projecte de participació específica i activa, llavors aquí comencem a identificar com no es que jo dic des de dalt dic quina marca tinc o quines activitats faig sinó des de baix botton up obres un procés de participació en aquest sentit es van recollir més d'un centenar de mesures que plantejava de quina manera Barcelona havia d'assumir el repte de la internacionalització, de la globalització. D'aquest més de centenar de mesures s'escullen 30 i d'aquestes 30 just va haver una que era com gestionar la marca però també un altre per exemple era com crear una oficina d'atenció a l'empresa o l'altre com fer un showroom de Barcelona per a que les delegacions que vinguin de fora visualitzin Barcelona.

- **I quins són els actius que teniu?**

Els actius, doncs el clima, qualitat de vida, de cultura, de oci entès de espai per divertir-te, o temes d'arquitectura, d'esport o gastronomia. Aquí podem veure com hi ha un conjunt d'intangibles o tangibles que sumen amb elements de creativitat, innovació, inspiració i empenedoria, per tant ja comences a veure que un conjunt d'actius, els vincles amb un posicionament de Barcelona en àmbits molt concrets que són creativitat i coneixement, per tant el coneixement com element, inspiració i empenedoria. Per tant, ja veiem que Barcelona dins del marc de la ciutat del món, perquè clar la marca és una marca que et posiciona respecte altres marques. No no Barcelona és la plaça financera d'Europa, no és Londres, ni Frankfurt eh. Barcelona és la plaça del sector del metall, doncs no és ben bé, o del sector de la fusta, tampoc. Aquí veiem es que són els actius els que ens doten d'elements per a que la marca s'incorpori.

- **Com definiries Barcelona Growth?**

Barcelona Growth, és un programa de creixement participatiu del teixit empresarial, del teixit universitari i del teixit de l'administració pública per tant el conjunt de la triple X que es com li diem i a partir d'aquí és com està percebut quins son els elements que recolzen aquest posicionament. Per que clar una

cosa es que tu tinguis uns actius una altra cosa es que tu tinguis una marca i l'altra es que tu puguis realment incorporar-los i que la gent t'els incorpori Bueno es a dir que te'ls doni.

Per tant aquí hi ha varis elements. Un dels elements que entenem que la ciutat com a tal incorpora és una marca Barcelona que des de la nostra òptica (proporció econòmica) ha de ser un actiu per qualsevol empresa que des de Barcelona se'n vagi al món i es quan comencem a veure que la marca funciona. La gracia no està en registrar-la /oficina patents i marques/ i ja està que això es tracta d'una Tecnicooperativa sinó de situarla al costat d'altres marques i veure si l'empresa es ven millor amb la marca Barcelona i es quan va començar a sortir Custo Barcelona, Naturalisia Barcelona o empreses que utilitzen la marca i el posicionament de Barcelona per a que el posicionament es retro alimenti i si mango utilitza Barcelona ajuda a mango i mango a Barcelona perquè mango al final no deixa d'estar a tot el món i això per tant permet una interrelació. per això esta treballant el que es l'agencia Barcelona Growth que serà una agencia que gestionarà formalment la marca però no tant des de una òptica tecnico operativa que això al cap i a la fi és una gestió socio jurídica sinó des de la òptica de com dotar-li dels elements necessaris per tal de que aquesta marca Barcelona pugui incorporar aquest valor.

S'estan duent a terme polítiques públiques que incorporen elements de visualització. Barcelona Creixement és una tangibilització d'allò que es vol expressar.

- **I Barcelona Global dins de Barcelona Growth?**

Barcelona Global és una de les entitats que son partners d'aquest consorci que s'està desenvolupant, cambra de comerç, fira de Barcelona...

- **El vostre treball llavors es des de l'òptica econòmica oi?**

Estem fent des d'una òptica econòmica que hi haurà un espai i símbol físic (Mediatic edifici al 22@ que incorporarà un conjunt d'elements que tangibilitzaran aquells elements que volem llançar el mon del mòbil, bussiness fiendly, showroom tot una zona de lliure d'impostos per emprenedors o zona de captació de talents.

El turisme és una expressió de l'activitat i és una forma de consum. Barcelona com a tal és una màquina que arriben, com si fos una indústria, arriben turistes i passen per un conjunt de serveis (hotels, carrers, museus..) i al final aquest turista surt amb una experiència vital amb el que li ha arribat d'un conjunt de serveis i ha deixat una expressió econòmica a la ciutat. Per tant, això no dic que no sigui bo. Però una altra manera és quan enviés un dels teus productes al món i per tant el que fas és encapsular el teu producte posar-lo en una caixa i l'envies o el poses via internet (riure). El turisme és un eix però només ha de ser això.

- **Llavors els gestors de la marca en clau empresarial sou vosaltres...**

Exacte. El concepte de l'agència el vol desenvolupar el mecanisme per a la gestió operativa de la marca i efectivament som l'Ajuntament de Barcelona el que passa que consorciats amb altres agents com Barcelona Global, La Cambra del Comerç, etc.

Volem fer una gestió de la marca per tal que les empreses que es troben a Barcelona puguin tenir un actiu a l'hora de vendre's mes i millor a fora i per altra banda que quan posicionem a Barcelona en els àmbits d'altres ciutats que estan competint tinguem un posicionament coherent. Que el teixit empresarial d'aquí incorpori la marca Barcelona per a que això li doni valor. Que quan el mon vingui a Barcelona puguem tenir aquests elements i actius adquirits.

- **I quins són els Públics Objectius de la marca Barcelona?**

Jo et parlaré del PO de la marca Barcelona en clau empresa. Tenim dos PO el PO Local (grans empreses, PIME i les noves com l'utilitzen per tal de vendre millor i a la vegada com ens posicionem en relació internacional per fer relacions acadèmiques institucionals i empresarials quan vinguin a Barcelona també tinguin aquests atributs, tens un doble objectiu) el PO internacional.

- **I els ciutadans quin rol tenen en aquesta nou posicionament de marca?**

La marca ha de ser consistent amb els ciutadans. Barcelona ha de ser un bon espai per treballar però també un bon espai per viure, ja que sinó ens quedem a mitges del projecte.

És molt important la dimensió ciutadana i aconseguir aquesta coherència de marca. Si parles amb algú de la Direcció de Comunicació et podran explicar com s'està gestionant la marca de cara als ciutadans i el nou projecte de Barcelona Inspira, com han creat aquesta marca des d'una òptica més marquetinianes i quin posicionament estan realitzant dels atributs amb lògica ciutadana.

Aquí de ciutadans el que treballem és amb aquells ciutadans que tenen empreses que internacionalment no han estat posicionades i volem ajudar a posicionar-les perquè la marca Barcelona sigui una bona carta de presentació.

Però la marca Barcelona pot servir per a altres esferes, ja veuràs que el Barcelona Inspira serveis tant per als qui viuen aquí, com els que poden venir o a futurs inversors de la ciutat.

Entrevistador/a: Vanessa Millàs

Entrevistat/da: Silvia Hernández, Coordinadora Estratègica dels projectes d'Àrea per a la Direcció de Comunicació en Ajuntament de Barcelona

Data: 10 de juliol de 2013

- **Per començar, quina és la funció de la Direcció de Comunicació de l'Ajuntament de Barcelona?**

Nosaltres com a Direcció de Comunicació de l'Ajuntament de Barcelona i dintre del que ara s'ha començat a implementar jo crec que fa dos anys que es va decidir que tota la comunicació havia d'emparar-se sota un pla global de comunicació, i per tant s'havia de treballar de forma unificada i conjunta vale, o sigui que , això vol dir que les diferents àrees, districtes que componen l'ajuntament han de passar per l'àrea de comunicació per donar-li un sentit i una única direcció a tota la comunicació que s'adreça tant a ciutadans com a altres públics.

D'entrada les funcions bàsiques de la direcció de comunicació pel que fa al ciutadà, dues:

- Una, informar dels serveis i de les activitats que succeeixen a la ciutat, i això és una tasca 100% informativa. Evidentment omplint de valor aquesta oferta, però diguem advocat a donar a conèixer.
- I una altre, fomentar l'orgull de pertinença, tant perquè volem i hi ha la intenció que els ciutadans de Barcelona se sentim molt còmodes en la seva pròpia ciutat, perquè respon a la filosofia de l'alcalde, vol fer de Barcelona la ciutat de les persones com perquè aquest orgull que es pugui fomentar i es pugui fer créixer en la ciutadania és un dels índex que marca el nivell de qualitat de vida que es percep de la ciutat i que per tant "et dona punts" a l'hora de marcar els rankings de millors ciutats del mon

Per tant, perquè compleix aquestes dues funcions per una banda perquè entenem que és cap on hem d'anar cap a fomentar la felicitat de la gent a

l'hora de viure a Barcelona i per una altra per donar una bona imatge en el món, vale?

En aquest sentit nosaltres construïm el missatge de ciutat des d'aquestes dues perspectives, o sigui quan ens posem a treballar en una campanya informativa de la oferta de la ciutat treballem sota l'empara d'aquest posicionament, no se si estàs al dia del que estem movent. Nosaltres enfoquem tota la comunicació i la emparem sota un posicionament de marca que es el Barcelona Inspira.

- **Em podries explicar com funciona el “Barcelona Inspira”?**

Barcelona Inspira és la comunicació de marca que es farà servir a partir d'ara. El que volem en aquest Barcelona Inspira és fer cabre tot allò que realment està explicant-li a la ciutadania i al món quina manera tenim d'entendre la vida, i quina manera tenim de funcionar. Que veiem? Doncs que Barcelona pot conjugar dintre del que és la seva imatge dos valors que sumats ofereixen un valor diferencial respecte altres ciutats del món.

Per una banda aquesta capacitat que té Barcelona potser no d'innovar en primer terme però si d'adoptar aquelles corrents que provenen d'altres llocs i millorar-les. Eh dèiem en la terminologia en anglès que Barcelona és una ciutat early adoptar, o sigui ve una nova tendència, jo m'indueixo d'aquesta nova tendència i a més a més tinc la capacitat de millorar-la perquè aquí hi ha talent i aquí tenim capacitat per tirar endavant projectes sota aquesta perspectiva de adaptar el que ve de fora i innovar per fer-ho millor vale? Llavors nosaltres en quant a ciutat la part d'innovació per a nosaltres és molt important, o sigui, explicar-li al món que a Barcelona tenim aquesta capacitat de millorar el que existeix amb la vocació d'evolucionar de manera que construïm i afavorim la felicitat de les persones doncs és la nostra missió.

- **Llavors el vostre posicionament és...**

Llavors quan parlem de com ens posicionem expliquem que Barcelona és una ciutat que aporta per la cultura de la innovació i la cultura de la felicitat, entenent aquesta felicitat com qualitat de vida.

I una mica el que et comentava al començament, dius Barcelona és la ciutat més innovadora del món? Doncs segurament no, la resposta és no, però

Barcelona té capacitat innovadora? Si. Barcelona si a això li sumes el fet que Barcelona és una ciutat mediterrània, on el clima, la gastronomia, la pròpia estructura de la ciutat amb moltes zones verdes serveis al ciutadà aquesta orientació cap a les noves tendències de Smart City, buscar la manera que la gent trobi el seu espai, d'adaptar-se als que tenen necessitats específiques com podrien ser els discapacitats, el buscar la integració màxima dels que venen de fora, etc., Entenem que podem oferir molt més que altres ciutats del món, llavors és d'aquesta combinació on nosaltres podem construir aquest valor diferencial que versus la nostra competència ens fa rellevants i estem enfocats aquí.

- **Quin tipus de comunicació, campanyes utilitzareu en aquesta nova comunicació?**

Des de la nostra perspectiva utilitzarem totes aquelles campanyes de producte, i quan parlem de producte parlem de servei, d'activitat per emparar aquesta oferta sota aquest paraigües de Barcelona Inspira: que ens ve un festival, el Primavera Sound, no és una cosa que movem nosaltres es una cosa que ha organitzat un tercer però nosaltres arribem a un acord amb aquesta gent per dir-li escolta que això passi a la ciutat per nosaltres és molt important perquè ens permet explicar-li a la gent que treballem una oferta cultural suficientment interessant per fer-los evolucionar i oferir-los doncs creixement personal vale? Per tant, doncs incorporem aquest projecte dintre del paraigua de Barcelona Inspira, i no és nostra. També evidentment, els nostres propis serveis si muntem una sèrie d'activitats de cara a l'estiu com per exemple doncs que els museus obrin per les nits, o muntem festivals, concerts, festes majors, etc. Doncs explicar-los a la gent escolta que Barcelona passen moltes coses al llarg de l'estiu que a més a més et poden estimular creativament i que et poden fer feliç, aprofita-les vale?

I potser més endavant acabarem decidint que també volem fer arribar aquest missatge d'una manera més explícita, i potser més endavant decidirem fer campanya de ciutat. Això no t'ho puc prometre.

- **Quin és el rol del ciutadà, llavors?**

Per nosaltres els ciutadans el que han de ser és ser l'amplificador d'aquest missatge que nosaltres volem fer arribar al món, o sigui, si jo li explico al món que a Barcelona es viu molt bé i a més a més és una ciutat que és capaç d'avançar, però no avançar perquè si sinó avançar per millorar la qualitat de vida de les persones i no sóc capaç de convèncer al de dintre, i no sóc capaç de fer-li sentir al de dintre difícilment li faré entendre al de fora. Per tant, per nosaltres els ciutadans el que juguen és un paper d'ambaixadors de la imatge de la ciutat al món, o sigui, jo necessito que quan arribi un visitant quan parli amb l'autòcton aquest autòcton tingui molt clar que aquí es viu molt bé i estigui molt content i molt feliç de ser ciutadà de Barcelona.

Si jo li explico una pel·lícula a aquest visitant i després quan parla amb tu diu doncs si mira però t'han explicat una altra pel·lícula perquè jo no sóc feliç aquí i no m'ofereix oportunitats i no trobo que m'estimuli en cap sentit, doncs segurament això es desmunta no?

Per tant, és molt important treballar des d'aquesta perspectiva i a més és fàcil des del moment que el ciutadà de Barcelona, jo et diria que és un no se no ho puc comparar amb la resta de les ciutats però que és un convençut del que li ofereix la seva ciutat, un enamorat del que li ofereix la seva ciutat. I nosaltres el rol que li donem és aquest, és escolta si estàs feliç i et sents orgullós de la teva ciutat ajuda'ns a explicar que a Barcelona es viu bé i que Barcelona és una ciutat potent a molts nivells.

Llavors donades les circumstàncies és veritat t'ho dic pel lligar una mica del que et deien de talent i negoci (Josep Miquel Piqué en una entrevista) si que hi ha un objectiu quan parlem de promocionar la marca Barcelona al món d'orientar-ho cap a la vessant econòmica per atraure inversors i nou talent. És veritat perquè el que tampoc tindria sentit és no explicar-los a la gent d'altres bandes del món que nosaltres ens sentim molt orgullosos de la nostra ciutat i res més, a ells el que els hi has de dir ei vina a Barcelona és una ciutat que té una oferta molt rica en un munt de matèries i que segurament també t'ajudarà a créixer personalment, i si a més a més si t'interessa més la vessant econòmica, coneixe'ns perquè segurament tenim capacitat per generar negoci no? Perquè

tant et pot interessar a tu com a nosaltres i segurament per això et van parlar més des d'aquesta perspectiva.

Nosaltres tenim una visió més global i treballem pel ciutadà en primer terme i per la resta evidentment no?

- **D'acord llavors vosaltres enteneu el rol de ciutadà com a ambaixadors. Jo havia fet un estudi de diferents autors, centrant-me en les opcions que s'havien nombrat més que eren considerar-lo com a públic objectiu, com un atribut més de la marca, o sigui l'estil de vida, la manera de ser és un factor diferencial respecte a les altres marques ciutats...**

Sí, perquè de fet el que nosaltres explicaríem al món és que aquí hi ha una manera de fer i de ser peculiar, fruit del lloc on estem i la vida que portem, doncs que fomenta la integració, o sigui en comunicació hi ha una idea que és clau i és que tu puguis agafar tot allò positiu que t'ofereix una "marca" entre cometes en aquest cas, i posar-ho en valor i potenciar-ho. Tot això t'ho explico perquè ens basem en coses que evidentment són una realitat: la capacitat d'integració social que té Barcelona versus altres ciutats és molt potent. Vull dir la gent aquí arriba a sentir-se orgullós de la ciutat tot i que vingui de fora, potser a altres bandes no passa això. Fa poc van fer uns focus groups per veure una mica en quin moment estàvem i com es percebia la marca Barcelona, com es percebia la ciutat i dins d'aquests focus hi havia gent de fora que feia mínim quatre anys que vivien a la ciutat i jo et diria que eren els més enamorats vull dir que fins i tot superaven en enamorament als que havien viscut a la ciutat no? Per què doncs perquè se senten còmodes, s'integren i se l'ha fan seva i això es molt important a l'hora de sortir fora i explicar que el que ve aquí deixa-li una estona que se sentirà a gust no?

- **I quin és l'estat de la qüestió?**

El moment actual és complicat t'ho dic perquè no sé quines han estat les respostes però el nivell d'insatisfacció social actualment és molt més alt de lo normal...

- **Es que és això li has de sumar la crisi, temes polítics que afecten, les corrupcions i aquestes coses que cada dia posen pels mitjans..**

I que evidentment afecten a l'hora de treballar. Tot i amb això et diria que la gent és capaç d'extreure's de la situació actual, Barcelona és una marca amb una potència fora de lo normal no? Vull dir si que hi ha aquest orgull de pertinença tot i estant en el moment en que es trobem. De fet nosaltres treballem molt tenint present el moment que estem vivint perquè no podem treballar d'esquenes al món, però et diria que el balanç és positiu perquè la gent quan reflexiona hi ha les ganes de treballar tots a l'una per a que una marca tant potent o surti perjudicada pel que s'està movent ara i surti en un futur més forta que mai i l'ha gent confia.

- **Que n'opineu de l'associacionisme de Barcelona?**

El tema associacionisme aquí és molt important i per a nosaltres és un valor diferencial i la gent té aquesta capacitat d'associar-se i de treballar coordinadament i de buscar maneres entre tots per trobar solucions. Bueno és un punt fort a l'hora de parlar de Barcelona i per exemple això nosaltres ho tenim molt en conta que aquí la coparticipació, la col·laboració és una cosa que sabem que funciona doncs també ho estem intentant treballar.

Buscant maneres que des de l'Ajuntament els hi puguem llançar reptes a la ciutadania per a que ens ajudin a comunicar aquests valors de Barcelona al món.

Barcelona és un Pol d'atracció de turisme i negoci per moure l'economia de Catalunya. Tothom està entenent que com a marca comercial tot i que no ens agrada tractar-la així Barcelona té una potencia que no tenen altres marques de la nostra àrea d'influència i tothom està pujant al carro.

Tot i que és una marca i als ciutadans els hi arriba per altres bandes, nosaltres no ho volem tractar d'aquesta manera, perquè Barcelona no és una marca pel ciutadà. Per un ciutadà Barcelona és la seva ciutat, no li expliquis que és una marca, però Bueno també hem de ser conscients que dins del món de la comunicació quan parlem de marques parlem d'aquella denominació que té

una capacitat a l'hora de transmetre doncs que li dóna aquesta personalitat que li ofereix aquesta potència i en aquest sentit Barcelona doncs és una marca.

- **Clar jo estic tractant la marca no marca, és a dir, la marca cap als ciutadans no està definida com ho està la marca turística per exemple i és difícil d'explicar**

No, es que és molt complicat. En veritat en *strictu sensus* això és una marca, tot i que el ciutadà no ho pot entendre com a tal, perquè ho viu des d'una altra perspectiva, pels entesos en la matèria, doncs si Barcelona és una marca. Per això s'ha començat a parlar de marca Barcelona perquè quan dius escolta hem de captar talent i negoci, anem a buscar una **marca** que sigui capaç de cobrir aquest objectiu, te l'ha trobes fàcil, es diu Barcelona. Clar, però es que això no està tractat des de la perspectiva del ciutadà, el ciutadà no està pensant en atraure talent ni negoci. El ciutadà el que està pensant és vull viure bé i vull sentir-me molt a gust allà on sigui i això es diu ciutat i es diu Barcelona. Clar que a un ciutadà li diguis ja però Barcelona és una marca doncs et dirà bueno si, però jo no me l'ha sento així.

De fet és una de les coses que més li fa nosa a la gent, que es tracti Barcelona com una marca. Bueno perquè jo diria que de cara al ciutadà no has d'orientar la comunicació cap aquí, en canvi a fora si que s'ha de tractar de marca.

I jo crec que la gent és capaç de fer aquesta distinció, o sigui quan entenen en aquests focus que fem, Bueno això és una campanya que vam fer pels de fora i té l'objectiu de captar talent i negoci és normal que tu la plategis i la presentis d'aquesta manera (que la tractis com una marca) però et deien a mi no m'ho facis.

La gent entén que promocionar la marca Barcelona per obtenir una sèrie de beneficis com son generació de negocis, la gent ho entén perfectament, escolta hem de viure i fer-ho bé i aprofitar els actius que tenim. Tenim infraestructures, tecnologia, sostenibilitat de qualitat de vida, doncs anem aprofitar això perquè necessitem generar aquest negoci per guanyar en qualitat de vida i la gent això ho entén. L'únic que et demanen es que ho facis amb criteri.

Per exemple a Barcelona el turisme funciona i funciona molt bé i estem arribant a uns nivells de creixement sostenible en el sentit que son uns creixement encara o ara discrets però positius he anem fent . Si això ja funciona no ens cal exagerar i hem de mantenir aquesta tendència, però sense voler fer un salt brutal perquè seriem incapaços d'assumir i qui acabaria patint aquestes conseqüències serien els ciutadans i et dirien està molt bé que atraieu turisme però cal que controlem la quantitat perquè no pot ser que ens envaeixin i és lògic que tinguin aquestes ports i nosaltres ens hem d'enfocar a dir doncs ei si això ja ho tenim cobert anem a buscar altres vies. I hem de treballar amb això que una altra via molt important és la de generar negoci per que la ciutat tingui recursos econòmics suficients per funcionar i l'altre no perdem en qualitat de vida i anem a fer com ho fem per sostenir-ho tot.

- **Clar seria la barreja de ciutat local amb global no?**

Es clar, per això per a nosaltres és aquesta combinació i a més és que forma part de la oferta que nosaltres oferim no de escolteu que hi ha dos coses importants som una ciutat amb una capacitat innovadora important i amb una qualitat de vida excepcional i això no es pot perdre. Si perdem la qualitat de vida, en capacitat innovadora hi ha moltes ciutat que em passen per davant, però nosaltres som potents i som competitius si sumem aquests dues coses i per tant no s'han de perdre i també recordant que en primer terme nosaltres treballem pel ciutadà de Barcelona, això no hem de perdre de vista, amb aquesta visió de l'alcalde que et deia fer de Barcelona la ciutat de les persones, doncs això ho hem de tenir en conta i tractar i de fet la nostra estratègia comença per aquí sense perdre de vista mai a la vida això, la qualitat de vida dels ciutadans com som capaços de construir una marca potent que de cara a l'estranger ens generi negoci i això és el que estem fent.

Accions dueu a terme per implicar als ciutadans

- Campanyes de comunicació, que son campanyes de producte entre cometes que bàsicament son campanyes de servei tant perspectiva lúdics com de servei pur i dur de la institució
- I potser en el futur i això no t'ho puc garantir, depèn dels recursos que tinguem farem una campanya de comunicació per tal de sumar forces i

que la ciutadania s'involucri més directament en aquesta promoció de la marca Barcelona, que ens ajudin a explicar partint del fet que Barcelona és una ciutat que té una imatge al món excepcional i estem entre les ciutats més desitjades però això no es tangibilitza amb valors, o sigui, no s'associa a sectors econòmics. No hi ha un discurs, no hi ha un relat de ciutat, o sigui, tu dius què és Barcelona? I la gent et diu ah doncs una ciutat molt maca on doncs si vas de turisme és fantàstica, que tenen el Barça, que van fer unes Olimpíades, però tecnològicament són potents? A ni idea, I a nivell de sostenibilitat? A ni idea; I el sector de la salut es potent, en matèria mèdica? No ho se. I en esports que estem fent. I en canvi Barcelona en tots aquests sectors estratègics té la capacitat d'explicar coses i coses molt potents i molt bones però són completament desconegudes, llavors nosaltres estem enfocant en explicar totes aquestes coses. Podem fer Barcelona més atractiva del que és? Doncs no, però quan rasca no hi ha un relat Barcelona: esports, salut, tal..

Tot el que s'associa a Barcelona té directament a veure amb el turisme, el futbol i el Barça. I el que nosaltres volem construir és aquest relat de ciutat centrada en explicar que Barcelona és una ciutat avançada i on es poden fer negocis de primer nivell, infraestructures en àrees logístiques, transport, talent, i per tant donar-la a conèixer a aquesta perspectiva i associant-la a una sèrie de sectors estratègics que ens ajuden a mostrar que Barcelona és molt potent i diversa. Hi ha que estan més construïts, per exemple Barcelona creativa i introdueixes el disseny, la moda, tot tema oci està molt ben construït, això ha arribat i això ens ho explicàvem quan fèiem entrevistes més qualitatives a gent de diferents sectors. Un arquitecte ens va explicar que ell s'anava a fora i primer deia el seu nom i que venia a Barcelona perquè per ell era una targeta de visita important, deia que se li obrien moltes portes. Però, en canvi potser amb altres sectors això no passa i som iguals de potents, doncs anem a explicar que via creativament som la "hòstia" i això la gent ja ho té interioritzat, siguem capaços d'incorporar altres sectors menys coneguts però igual de potents. Sector esports per posar-te exemple no son coneguts però tenim moltes dades per treure pit i en canvi no som conegudes. ciutat que organitza molts

esdeveniments internacionals organitza maratons del món a Barcelona està la tercera d'Europa, tenim una capacitat de mobilització a l'hora d'organitzar curses populars que no tenen altres ciutats molt bona perquè aquí l'esport de base és hiper potent i està super assumit per tothom i perquè tothom el practica. Ciutat que permet per equipaments i també la practica que pots fer en la pròpia ciutat de l'esport que no hi ha en altres bandes pel clima, per l'alimentació etc. Doncs tot aquest discurs que nosaltres tenim molt clar i sabem, doncs no està organitzat per explicar-ho a fora és el que nosaltres ara estem intentant aglutinar amb una sèrie d'accions de comunicació que ens permetin donar-ho a conèixer al món però no et puc explicar res més perquè no està del tot aterrat com per dir-te quin serà el desplegament a nivell de pla d'acció i encara estem decidint quina és l'estratègia a base del pressupost del que disposem i les àrees d'estratègies que acabarem definint perquè el món és molt gran i hem de veure com aterrem.

- **I sobre la identitat gràfica de la marca, hi ha alguna cosa definida?**

La identitat gràfica, a veure jo et diria que la plasmació del que és el nostre concepte de comunicació sota el qual emparem qualsevol comunicació del que et deia tant de dintre com de fora, projectes estratègics que succeeixen a la ciutat està bastant aterrada i és tot allò que et trobaràs en banderoles i en altres suports sota la marca Barcelona Inspira que pretenem que no només sigui una marca institucional, o sigui nostra municipal sino que sigui capaç de travessar fronteres que pugui emparar les nostres comunicacions de qualsevol que tingui un projecte, que sigui capaç d'aportar en imatge marca Barcelona. Tant des de la perspectiva de la imatge pura i dura com del relat.

Orientació estratègies de caire públic privat, treballar en equip i buscar sinergies per a que es pugui a nivell privat i públic per a que quan sumes esforços aconseguir més. O sigui una de les coses que volem analitzar és incorporar aquelles marques que sabem que a Barcelona són irrellevants doncs saber com arribem acords amb ella win-win.

BARCELONA INSPIRA el que pretenem és que no s'entengui com una comunicació 100% municipal sinó és aquell concepte que ens permet arribar a

qualsevol públic, ciutadà i visitant i fer cabre qualsevol comunicació sigui del sector que sigui dins d'aquesta perspectiva: sector mèdic, Barcelona Inspira, perquè aquí tenim eminències en diferents àmbits que et fan permetre fer entendre el món que Barcelona avança per ser els millors, que la biotecnologia és la "hostia", etc i tot cap a dins del Barcelona Inspira, per això és tan ampli.

- **És molt nou oi?**

Es que "estamos en ello" (ha ha ha), si fa res, potser té 4 mesos no en té més i anem fent a mesura que podem fer, és a dir, és tan gran el tema i hem d'arribar a tants llocs que anem avançant a mesura

Pla de comunicació no està 100% definit, saben el camí però ara l'han de començar a caminar.

- **És que era això saber la implicació ciutadana dins d'una marca i veure si aquesta internacionalització afecta a la qualitat de vida que ha donat fama a la ciutat...**

Si clar es que és això, per això nosaltres donem molta importància a l'apartat de serveis perquè expliquem ei que no ens hem oblidat de nosaltres i estem millorant amb això i això. Sabem que tenim feina.

Per nosaltres és fonamental treballar amb els dos targets, hem d'arribar al ciutadà i al visitant i no concebem cap acció que fos excloent, una cosa és que vagi dirigida a un públic però no que exclogui a l'altre i et diria tot i que no ho tenim definit cap acció que no involucri els dos públics.

La campanya de llançament, l'ús aquí potser no arribarà mai que és una mica el que et deia, no ho se, si que ens ho estem plantejant i potser si estem fent una cosa, no es tracta de generar millor imatge de la ciutat sino construir-la i ho fem a partir de la oferta que tenim, explicar-li a la gent el que ja tenim, hi ha mil activitats que passen a la ciutat que els de fora no ho saben. No es tracta d'una campanya d'imatge sinó d'omplir d'atributs la ciutat i això només es pot fer de tangibles, diga'm quina oferta tens d'activitats, oferta teatral, universitats, sectors potents a nivell econòmic tens, explica-m'ho perquè moltes vegades i ens ha passat com per exemple el mon de l'esport, tu li expliques al ciutadà que Barcelona pretén ser la ciutat de l'esport i avui et diu però si això es una

tonteria, si Barcelona no es potent, i no es veritat, no li ha arribat ni al ciutadà. Per tant no pots fer campanya d'imatge ja que no s'ho creuran, sino donar dades de coses que passen a Barcelona, això es el que cal explicar i mica en mica es una estratègia més a llarg termini omplirem aquest Barcelona inspira de contingut i serem capaços de generar l'orgull de pertinença, si ho fem al revés no aconseguiré res. Com es tracta d'una estratègia de low profile, és a dir, anat treballant com una formigueta i de mica en mica, doncs segurament no llueix com altres campanyes de comunicació, però ja sabem que la tasca es complicada i hem de tenir paciència.

- **Clar jo ho faig des de perspectiva ciutadana i enfocar una marca, que comercial ja es complicada doncs de ciutat des dels ciutadans...**

Això que estàs dient es el que ens passa cada dia, el món es tan gran que posar-se d'acord els diferents públics... una cosa es el que es fa des de l'ajuntament però es que hi ha molta gent que parla de Barcelona i per això hem de contactar amb tots per seguir un mateix fil conductor. I això es el que estem fent ara, tot el dia de reunions per explicar als diferents públics i sectors, quina es l'estratègia de marca, quin és el posicionament per buscar la manera que si sumi, que a nosaltres ens ofereixin contingut, tangibilitzar i treballar una imatge potent que et doni imatge a l'hora de comunicar, però es que la gent que està treballant marca ciutat és infinita. Des del propi ciutadà, fins les marques , des de empreses, propis estudiants, gent que emigra també et serveix per potenciar la marca. Treballa molta gent però a l'hora de posar-nos tots d'acord és complicat.

Potencia marca valorar-ho per extreure coses fruit del moment i quedar-me amb les coses...per poder construir amb criteri de cara al futur. Que la marca sigui capaç d'ajudar a l'economia del país.

Seller can roca anaven de la mà de la gent que promociona costa brava I col·laboren amb marca Barcelona per aconseguir un focus d'atracció turística capaç d'arribar a altres llocs primera perquè guanya amb potencia (altres llocs com costa brava, tot tema romànic) i va fent rutes que surten de Barcelona que no es queden a Barcelona sino que ajuden a promocionant Catalunya jo surto

guanyant. Però capto l'atenció perquè li doncs una molt bona opció de viatge, milloro l'economia d'altres punts de Catalunya i també a mi m'ajuda a descentralitzar el turisme a la ciutat que es un dels problemes amb els que ens trobem (arribar altres punts turistes interessants no conegudes, diversificar la oferta) per a que el ciutadà se senti còmode no ens oblidem mai el nostre consumidor principal el ciutadà. Busquen rutes alternatives per millorar oferta turística de la ciutat i dos buscar sortides per fer que aquesta gent no nomes estigui a la ciutat de Barcelona sino que també vagi a la resta de Catalunya i així millorem la qualitat de vida dels ciutadans, per aconseguir que el turisme no faci mal als ciutadans.