



UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Facultade de Ciencias Políticas e Sociais

Máster Universitario en Tecnoloxías en Márketing e Comunicación Política

TRABALLO FIN DE MÁSTER

**BARCELONA Y SU MARCA CIUDAD:
MÁS QUE UNA MARCA TURÍSTICA**

BARCELONA E A SÚA MARCA CIDADE:
MÁIS QUE UNHA MARCA TURÍSTICA

BARCELONA AND ITS CITY BRAND:
MORE THAN A DESTINATION BRAND

Tutora: Natalia Paleo Mosquera

Autoría: Lúcia Andreia dos Santos Nogueira

Santiago de Compostela, julio 2022

RESUMEN

La marca ciudad es una herramienta de marketing cada vez más importante para hacer frente al contexto de homogeneización y competición del mercado global, fruto de la globalización y del avance tecnológico. Para posicionarse internacionalmente y, sobre todo, mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos y adaptarse a sus nuevas necesidades y demandas, las ciudades, poco a poco, van adoptando una narrativa que individualiza y añade valor a sus características y atributos únicos para atraer talento, inversiones y negocios. Esta investigación, partiendo de una comprensión del concepto de marca ciudad y sus dimensiones, tiene como objetivo principal el análisis de la marca Barcelona desarrollada desde 2015.

Palabras clave: marca ciudad, Barcelona, marca Barcelona, *branding*, marketing

RESUMO

A marca cidade é unha ferramenta de marketing cada vez máis importante para facer fronte ao contexto de homoxeneización e competencia no mercado global, froito da globalización e do progreso tecnolóxico. Para posicionarse a nivel internacional e, sobre todo, mellorar as condicións de vida dos seus cidadáns e adaptarse ás súas novas necesidades e demandas, as cidades van adoptando pouco a pouco unha narrativa que individualiza e engade valor ás súas características e atributos únicos para atraer talento, investimentos e negocios. Esta investigación, baseada na comprensión do concepto de marca da cidade e das súas dimensións, ten como obxectivo principal a análise da marca Barcelona desenvolvida dende 2015.

Palabras clave: marca cidade, Barcelona, marca Barcelona, *branding*, marketing

ABSTRACT

The city brand is an increasingly important marketing tool to deal with the context of homogenization and competition in the global market, as a result of globalization and technological progress. To position themselves internationally and, above all, improve the living conditions of their citizens and adapt to their new needs and demands, cities are gradually adopting a narrative that individualizes and adds value to their unique characteristics and attributes to attract talent, investments, and businesses. This research, based on an understanding of the city brand concept and its dimensions, has as its main objective the analysis of the Barcelona brand developed since 2015.

Key words: city brand, Barcelona, Barcelona brand, branding, marketing

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 DE LA MARCA EMPRESARIAL A LA MARCA CIUDAD	12
2.1.1 MARCA EMPRESARIAL	12
2.1.2 LA TRANSFORMACIÓN DEL TERRITORIO EN MARCA.....	15
2.1.3 LAS CONTRIBUCIONES DEL MARKETING DEL SECTOR PÚBLICO.....	19
2.2 MARCA CIUDAD.....	23
2.2.1 EL CONCEPTO DE MARCA CIUDAD.....	24
2.3 OPERACIONALIZACIÓN DEL CONCEPTO DE MARCA CIUDAD	28
2.3.1 IMÁGEN DE LAS CIUDADES	28
2.3.2 IDENTIDAD DE LAS CIUDADES	30
2.3.2.1 MÁS ALLÁ DEL LOGOTIPO Y DE LA MARCA TURÍSTICA.....	32
2.3.3 LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA CIUDAD.....	33
2.3.3.1 COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DIGITAL	36
3. METODOLOGÍA	39
3.1 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.2.1 OPERACIONALIZACIÓN Y MODELO DE ANÁLISIS	41
3.2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	45
4. MARCA BARCELONA	46

4.1 LA TRANSFORMACIÓN DE LA CIUDAD DE BARCELONA	46
4.2 MARCA BARCELONA EN LA ACTUALIDAD	49
4.2.1 PROCESO DE CREACIÓN.....	49
4.2.2 DIMENSIONES DE LA MARCA CIUDAD	53
4.2.2.1 IDENTIDAD	53
4.2.2.2 IMAGEN.....	60
4.2.2.3 COMUNICACIÓN	68
4.2.3 POSICIONAMIENTO.....	78
5. CONCLUSIÓN	83
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXO I: FUENTES DE INFORMACIÓN	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: La comunicación de la marca ciudad	35
Tabla 2: Indicadores de los elementos de análisis	44
Tabla 3: Fuentes de información con respectivos enlaces	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Marca ciudad: dimensiones y elementos de análisis.....	42
Figura 2: Actores del proceso de creación de la Marca Barcelona	52
Figura 3: Logotipo de la marca ciudad de Barcelona.....	59
Figura 4: Campaña “Share Like Follow”	76
Figura 5: Campaña “Barcelona with you”	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de la imagen de Barcelona en porcentaje, 2015-2021	63
Gráfico 2: Evolución del grado de satisfacción de vivir en Barcelona en porcentaje, 2015-2021	64
Gráfico 3: Evolución de los problemas principales de Barcelona en porcentaje, 2015-2021	65
Gráfico 4: Evolución de la valoración de la gestión municipal, 2015-2021.....	67
Gráfico 5: City RepTrak Ranking (2015-2018), comparación entre Madrid y Barcelona	80
Gráfico 6: Global Power City Index (2015-2021), comparación entre ciudades	81

1. INTRODUCCIÓN

La década de 1990 supuso un punto de inflexión en las relaciones entre los distintos actores de la sociedad, tanto a nivel nacional como internacional. El avance tecnológico, el desarrollo de los medios de comunicación y transporte y la liberalización económica, a raíz de la globalización, comportaron un cambio profundo en la manera en cómo individuos, empresas, instituciones públicas y territorios -Estados, regiones y ciudades- actúan en el mercado global. Las dinámicas frenéticas de la globalización crearon la necesidad de estar en constante cambio, adaptación y reestructuración ante una competición cada vez más feroz e igualitaria. Los métodos de producción han evolucionado al punto de homogeneizarse a nivel mundial, siendo cada vez más difícil diferenciarse de los demás. La calidad y la innovación tecnológica en los métodos de producción ya no es suficiente para distinguir e individualizar la oferta de los productos y servicios, ante una demanda cada vez más exigente y con las mismas necesidades.

En consecuencia, el marketing se convierte en un elemento vital, no solo para las empresas, sino también para el sector público y sus instituciones. La diferenciación de los productos y servicios y la creación de asociaciones, es decir, el establecimiento de una narrativa que ponga foco en las características únicas de la oferta, pasa así a ser uno de los objetivos más importantes de cualquier organismo. Frente a la homogeneización de la globalización y el acceso facilitado a nuevos materiales, formas de producción y medios de comunicación, la única manera eficaz de distinguir un producto y/o servicio es promocionarlo y vincularlo a unos valores y atributos determinados que proporcionen una experiencia única para los consumidores. En este sentido, el concepto de marca gana relevancia para elaborar una estrategia de posicionamiento en el mercado, capaz de resaltar las potencialidades de cualquier empresa o institución, así como de los bienes -tangibles y/o intangibles- que presenta en el mercado.

Pero no solo las empresas e instituciones públicas han tenido que adaptar la manera en cómo se promocionan. También los territorios -por ejemplo, las ciudades- ante el progreso de los servicios y la masificación del turismo verificaron la necesidad de transformar, no solo las oportunidades que ofrecen, sino también la forma en como ambos residentes y visitantes la entienden. Esto se traduce en la elaboración de una marca ciudad, que consiste en un relato que personalice y amplie las experiencias proporcionadas por los espacios urbanos. El objetivo último es, además de posicionar la ciudad ante sus principales competidoras, que en la práctica

la narrativa resulte en la aplicación de medidas de gobierno y políticas públicas que mejoren la calidad de vida de la población.

El concepto de marca ciudad, aunque reciente, viene ganando peso en las administraciones y gobiernos locales. Son cada vez más las ciudades que empiezan a elaborar estrategias de marca ciudad, superando la clásica marca turística que, con su logotipo y eslogan, se orientan solamente para los turistas, principalmente los extranjeros, dejando fuera a la población que habita el territorio y recurre a sus servicios todos los días. La necesidad de cambiar y mejorar la calidad de vida en los espacios urbanos, así como las nuevas demandas de los ciudadanos, han hecho, de esta manera, que los gestores de las urbes hayan transformado su forma de gobernar y promover el territorio.

Las ciudades no pueden ser solamente un espacio de ocio y turismo. Tienen que satisfacer las demandas y necesidades de sus residentes, actuando de acuerdo con los principios de calidad, eficiencia, transparencia y responsabilidad, conceptos clave que pasan a orientar cualquier política pública que afecta a la población. Conjuntamente, surge el imperativo de posicionarse ante el público objetivo en un mundo competitivo en el cual coexisten con múltiples actores. Esta competitividad crea la necesidad de convertir las ciudades en locales únicos y singulares, como forma de atraer talento, empleo, inversiones y negocios para generar riqueza y desarrollar las oportunidades que la urbe ofrece a los habitantes.

En este sentido, entender la marca ciudad y sus dimensiones es fundamental para mejorar la gestión de los espacios urbanos, de tal forma que, al promocionarse externamente, no perjudiquen a sus propios ciudadanos, los pilares de la sobrevivencia de estos territorios. Debido a su relevancia actual e implantación a nivel internacional, la marca ciudad se ha convertido también en un objeto de estudio necesario y cada vez más importante en el marco de la disciplina del marketing y la comunicación política. Las debilidades todavía existentes en su definición, y la amplitud del ámbito de su concepción, hacen que la marca ciudad sea una cuestión importante por debatir, dados los beneficios que pueden derivarse de su aplicación en la práctica. Es necesario definir parámetros de análisis para entender lo que funciona en la estrategia definida, de tal modo que se pueda mejorar su empleo, teniendo siempre en consideración que el objetivo último debe ser el progreso y el desarrollo de las condiciones de vida de los ciudadanos que residen en la ciudad.

La finalidad de este Trabajo de Fin de Máster (TFM) es, entonces, analizar la forma en como las ciudades se promocionan, tanto a nivel nacional como internacional. De esta manera,

la investigación situará el foco en la marca ciudad, concepto que viene ganando relevancia en los últimos años cuando se trata de diferenciar los espacios urbanos y promocionar sus atractivos únicos. Para ello, se recurrirá al estudio de la “marca Barcelona”, una de las ciudades pioneras de España en desarrollar y aplicar las técnicas de *branding* de ciudades en su territorio.

La elección de Barcelona como caso de estudio tiene que ver, de esta manera, con el hecho de que es una de las únicas urbes del país que poseen una estrategia de marca ciudad diferenciada de su marca turística. La bases de la marca Barcelona vienen siendo desarrolladas desde hace décadas, adquiriendo un gran énfasis en los Juegos Olímpicos de 1992, celebrados en dicha ciudad. Sin embargo, fue recientemente cuando se comenzó, de manera directa, a trabajar para crear un relato de marca ciudad, claramente direccionado a la atracción de talento, inversiones y negocios. La importancia de Barcelona, su poderío económico y su atractivo turístico, hacen de la ciudad uno de los vértices del territorio catalán y español, siendo fundamental analizar la manera como promociona sus potencialidades, sus características únicas y sus valores al mundo y a los propios habitantes, principales beneficiados o perjudicados por las políticas impulsadas.

En consecuencia, para llevar a cabo esta exploración se han establecido tres objetivos orientadores, uno general y dos específicos. El objetivo general consistirá en analizar la marca ciudad de Barcelona, tanto sus objetivos como su proceso de desarrollo y aplicación. En este sentido, se examinarán las técnicas de marketing y *branding* elegidas para cumplir las metas establecidas, y su empleo en la práctica. Los objetivos específicos, a su vez, están vinculados a la necesidad de entender el concepto de marca ciudad y las dimensiones que lo constituyen, para posteriormente analizar de manera empírica el caso de la ciudad catalana. Con relación a este punto, hay que señalar que al tratarse de un concepto reciente, todavía se encuentran importantes divergencias a la hora de operacionalizarlo. Por otro lado, también se busca descifrar el rol de la comunicación en la creación y administración de la marca ciudad.

En resumen, los objetivos definidos para la presente investigación son:

Objetivo general (O1): analizar la marca ciudad de Barcelona.

Objetivo específico 1 (O2): comprender el concepto de marca ciudad y sus dimensiones.

Objetivo específico 2 (O3): entender el rol de la comunicación en la construcción y promoción de la marca ciudad.

En base a estos objetivos, se plantean, para esta exploración, las siguientes preguntas de investigación:

(P1) ¿Es posible afirmar que la marca Barcelona abarca más y tiene un mayor alcance que una marca turística?

(P2) ¿Cuál es el impacto de la implementación de la marca ciudad en los habitantes de Barcelona?

(P3) ¿La comunicación del gobierno local refleja las bases establecidas para la marca ciudad de Barcelona?

Por último, en cuanto a la estructura de este trabajo, tras el apartado introductorio, se presenta una revisión bibliográfica sobre la marca ciudad, que busca entender sus orígenes y como la marca empresarial y el marketing del sector público han contribuido para su surgimiento y evolución. De acuerdo con los datos extraídos de la exploración del concepto es posible establecer tres dimensiones que lo operacionalizan: la identidad, la imagen y la comunicación. La definición y comprensión de estos elementos ha habilitado el diseño, en la siguiente sección, de un modelo de investigación propio para ejecutar el análisis de la marca ciudad de Barcelona, el cual se encuentra en el apartado 4. El estudio termina con la discusión de las hipótesis establecidas en la metodología.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 DE LA MARCA EMPRESARIAL A LA MARCA CIUDAD

La globalización y el avance tecnológico forman parte, inequívocamente, del mundo actual y, como tal, afectan e influyen toda y cualquier relación entre los diversos actores que componen la sociedad. Estos pueden ser tanto las empresas como las propias organizaciones políticas, desde instituciones estatales hasta organizaciones no gubernamentales (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). Los cambios producidos por estos fenómenos, que vienen ganando fuerza desde la década de 1990 del siglo XX, son imparables. En este sentido, son responsables por la constante modificación y transfiguración del sector del marketing, tanto el empresarial como el institucional, que cada vez más busca inspiración en las técnicas empleadas por el sector privado. El concepto de marketing puede ser considerado, en rasgos generales, como la búsqueda de significación y representación para un determinado producto, servicio, organismo o hasta territorio (Kavaratzis, 2004).

Una de las consecuencias más perceptibles de la globalización, donde se incluye la transformación de los medios de transporte y comunicación, además de la aparición de novedosos métodos de producción, es la uniformización de la oferta y la demanda de productos y servicios, así como de sus productores y consumidores (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). Es decir, los ciudadanos tienen necesidades cada vez más semejantes, al mismo tiempo que los productos y servicios, cuya oferta va creciendo día a día, se convierten en elementos homogéneos, con niveles de calidad y formas de producción casi iguales (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). Este resultado ultrapasa fronteras, culturas y costumbres, puesto que la globalización es un hecho universal, que se ha dado, y se da, por todo el globo. En resultado, la calidad e innovación tecnológica ya no son suficientes para hacer real la singularidad de un producto, servicio o empresa (López Lita y Benlloch Osuna, 2005).

2.1.1 MARCA EMPRESARIAL

Es de esta tendencia de homogeneización que viene la importancia de la marca, como herramienta de marketing, de los productos o hasta de las propias empresas, que en sus estrategias comerciales pasan a utilizar este recurso para individualizar y resaltar sus potencialidades frente a sus competidores (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). De esta manera, la marca posibilita combatir los efectos de la globalización al permitir singularizar productos, servicios y/o empresas mediante la transmisión de mensajes basados en valores y

atributos, que constituirán la idea base que forma el concepto que estos pretenden representar en el mundo empresarial (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). En este ámbito, la comunicación, pilar de la estrategia de marca, se convierte en el elemento fundamental para su éxito, logrando una imagen y un posicionamiento adecuado en la mente de los públicos a los cuales se dirige (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). Los *stakeholders*, o las partes interesadas, de acuerdo con Proctor (2007), pueden ser considerados como las personas con intereses, y hasta influencia, en una organización. Estas, que pueden incluir consumidores, gestores, empleados, accionistas, entre otros, son centrales para la actividad de las empresas (Proctor, 2007). En consecuencia, “el objetivo de una organización es crear valor para los *stakeholders* y, al hacerlo, satisfacer sus deseos y necesidades” (Proctor, 2007, p.19).

La marca incluye un conjunto de elementos, desde el nombre hasta la identidad visual -que comprende el logotipo y el eslogan-, que identifican productos y servicios de una empresa y lo distingue de sus competidores (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). Además de diferenciar e individualizar, esta también tiene como finalidad atribuir un valor añadido a los productos, servicios y/o corporaciones, posibilitando estimular creencias, emociones y comportamientos hacia la propia marca (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021).

En este sentido, las marcas “tienen un valor social y emocional para los consumidores, tienen personalidad y hablan por el usuario, potencian la utilidad percibida y el deseo por un producto” (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021, pp.70-71). Es decir, la marca aglomera distintos atributos, valores, cultura y personalidad propios, que tienen como objetivo transmitir y moldear una determinada imagen al público objetivo (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). Esta crea, así, un vínculo de confianza con los individuos y establece la credibilidad del producto o empresa que representa, mediante la divulgación de activos que generen ventajas competitivas al individualizar la empresa, o los productos y servicios que ofrece (Kavaratzis, 2004). La marca, en resultado, tiene un rol fundamental en la construcción de la identidad del consumidor, visto que encarna una conexión entre las necesidades físicas y psicológicas de los *stakeholders* y sus atributos funcionales y valores simbólicos (Kavaratzis, 2004). En resumen, se puede interpretar la noción de marca como “una construcción de significados que ayuda a los productos, servicios o empresas a que tengan un mayor valor y sean representados con más claridad ante las personas, individuos o consumidores” (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021, p. 71).

Para comprender el concepto de marca es fundamental entender las diversas dimensiones que lo componen. Una de ellas es la “imagen de marca”, fruto de todas las acciones cotidianas, intencionales o no intencionales, del conjunto de actores que componen la organización, y que al ser visibles en el exterior, crean en la mente de los individuos una representación del emisor (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). La imagen de marca es, en resultado, indisociable de la percepción de cada público, siendo influenciada por las experiencias y sensaciones que las personas hayan probado al exponerse al producto, servicio o empresa (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). Sin embargo, también la opinión pública, y no solo el contacto directo con el producto y la empresa, moldea la impresión de los consumidores (López Lita y Benlloch Osuna, 2005).

En este sentido, se deben tener en consideración, además de las cualidades y atributos tangibles o identificables que se pretenden difundir, las creencias y actitudes que los *stakeholders* tienen acerca del elemento a promocionar (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). Las creencias, y no solo la realidad objetiva, son determinantes a la hora de crear una percepción de un individuo, visto que “las personas están más influenciadas por lo que creen, que por la realidad misma” (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021, p.72), siendo competencia de la corporación cuidar su imagen mediante la transmisión de mensajes congruentes para moldear el entendimiento del público objetivo.

La imagen de marca tendrá, como consecuencia, un valor afectivo y sentimental que determina el tipo de relación que el público va a tener con el producto, servicio o empresa (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). Además de su función de identificación y diferenciación, la marca, y por añadidura, la imagen de marca, son fundamentales para el establecimiento y mantenimiento, en el futuro, de la coherencia entre las expectativas creadas por la estrategia de comunicación empleada y la experiencia real de las audiencias (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). Independientemente del producto o servicio que ofrezca, el factor clave para el éxito será la capacidad de la organización de hacer realidad la propuesta de valor de la marca, al crear una experiencia consistente, definir un espacio diferenciado en la mente de los consumidores y establecer un vínculo de lealtad con ellos (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). Esto permitirá a la marca una diferenciación emocional y psicológica de las demás, permitiendo posicionarse en el mercado y en la elección de los consumidores.

También asociado a la marca, surge la “identidad corporativa”, que engloba el comportamiento, los objetivos, las ambiciones y los valores que individualizan el producto,

servicio o empresa en su entorno competitivo (Kavaratzis, 2004). Una identidad bien conseguida y transmitida es vital para difundir una imagen congruente entre los *stakeholders*, capaz de convertirse en un activo valioso (Kavaratzis, 2004). Son pilares de la identidad corporativa la estrategia, involucrando todo lo que concierne a la gestión de la empresa; la estructura, o las relaciones con los partners; la comunicación, que engloba el plan de comunicación de la organización; y la cultura, los elementos subjetivos derivados de la constitución de la empresa (Kavaratzis, 2004). Dentro de la corporación pueden coexistir distintas identidades, que deben ser gestionadas por la compañía a fin de evitar daños y contradicciones en su imagen y comunicación (Kavaratzis, 2004).

Además de la imagen y la identidad, también la comunicación, es decir, la transmisión de información sobre la empresa y sus productos y servicios, es fundamental para el éxito de la marca (Chias, 2008). La comunicación debe ser bidireccional y cada detalle debe ser cuidado, teniendo en consideración que todos los elementos de la actuación diaria de la corporación, incluyendo la definición de precios y la propia comercialización de su oferta, contribuyen para establecer una relación con los consumidores (Chias, 2008). De acuerdo con Chias (2008):

la comunicación entre la empresa y el consumidor tiene dos realidades. Primero, la realidad intrínseca del producto y de la empresa: lo que son. Y segundo, la realidad extrínseca del producto y de la empresa: la imagen que ofrecen. La imagen del producto y de la empresa proviene del resultado de un proceso de comunicación (lo que se dice y cómo se dice), de un proceso de actuación (lo que se hace y cómo se hace), además de los desajustes que se pueden producir debido a informaciones emitidas por personas influyentes y a la acción de la comunicación y de los productos de la competencia; todo ello crea esta percepción en el consumidor: la imagen (Chias, 2008, p.44).

2.1.2 LA TRANSFORMACIÓN DEL TERRITORIO EN MARCA

El fenómeno de la homogeneización de la oferta no es exclusivo de las empresas, siendo cada vez más notorio en los territorios. Tanto a nivel nacional como a nivel urbano ha surgido una creciente necesidad de emplear técnicas contemporáneas de marketing, con el objetivo de resaltar las características únicas que los espacios geográficos poseen frente a los demás (Kavaratzis, 2004). El marketing y el *branding* de los territorios, que pasan a formar parte de su filosofía de gestión, se inspira, sobre todo, en el modelo empresarial que viene caracterizando la gobernanza urbana desde la década de 1970 y que hace que los lugares sean

dirigidos de manera similar a una corporación, asumiendo riesgos y buscando el lucro (Kavaratzis, 2004). Además, el desarrollo del marketing social y la aplicación del marketing por parte de asociaciones sin ánimo de lucro contribuyeron a que las estas técnicas utilizadas por las empresas se expandieran hacia el sector público (Kavaratzis, 2004).

En consecuencia, la marca deja de ser un concepto exclusivo del mundo empresarial, pasando a ser recurrente encontrar su aplicación en contextos públicos, como por ejemplo en el dominio de las políticas públicas y de identidad de países y ciudades por todo el globo (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). La creciente competitividad y el mayor grado de apertura a otras culturas y realidades exige que los territorios se modernicen y estimulen su resiliencia para afrontar el constante cambio del panorama mundial, buscando la manera de “demostrar su potencial turístico, de atraer inversores y personas de talento a su interior, de desarrollar marcas de consumo interno y externo a través de la exportación y de constituir un sentimiento de pertenencia e identidad entre sus habitantes” (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021, p.71). Según Kavaratzis (2004):

la aplicación de la marca corporativa a los lugares exige un tratamiento de la marca del territorio como una entidad completa compuesta por los productos del lugar, con el fin de lograr la consistencia de los mensajes enviados. Al mismo tiempo, exige asociar el espacio con "historias" sobre el lugar, no simplemente agregándolas al lado del nombre o tratando de implicarlas aislando bellas imágenes del local. Las “historias” deben construirse en el territorio y luego comunicarse a todos los públicos (Kavaratzis, 2004, p.71).

La “marca territorio”, además de cubrir motivaciones comerciales, o incluso culturales, también abarca cuestiones identitarias (Sevin, 2016). Esta puede ser considerada, por consiguiente, como un “un grito que surge del afán de permanecer, de significar algo más que una simple aglomeración humana idéntica a otras muchas” (López Lita y Benlloch Osuna, 2005, p.89), en una muestra de reivindicación de la identidad propia de los espacios geográficos frente a concepciones hegemónicas. El concepto de marca es, de esta manera, una de las herramientas vitales para la diferenciación, no solo a nivel empresarial, sino también desde el punto de vista de los territorios que buscan posicionarse política y económicamente en el mercado global.

La marca territorio debe reunir aquellos elementos, tangibles e intangibles, de las ciudades, países, regiones, entre otros, que les permiten mejorar la competitividad y la atracción turística, captar y asegurar inversión extranjera, promocionar el consumo de productos locales

y apoyar las exportaciones (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). De igual manera, también los territorios tienen una imagen asociada, entendida como la percepción o idea del lugar que sus habitantes y/o visitantes adquieren mediante las experiencias, resultado de la relación que el público mantiene con el espacio, y las sensaciones transmitidas por su comunicación, sea voluntaria o involuntaria (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). De esta manera, al nombrar una área geográfica son evocadas, en la mente de los individuos, determinadas asociaciones y conceptos socialmente construidos (Sevin, 2016). La función de la marca territorio es, en consecuencia, monitorizar y moldear estas nociones, de manera a pasar la imagen y la identidad que la hacen singular en el mundo globalizado y altamente competitivo (Sevin, 2016).

Con el desarrollo de la imagen de marca de un territorio, basándose en valores y atributos consistentes con la promoción del comercio y turismo y la captación de inversiones, es posible cambiar la percepción de la audiencia, además de proporcionar un “valor diferencial y añadido a los elementos que lo componen (empresas, ciudadanos...)” (López Lita y Benlloch Osuna, 2005, p.93). En la actualidad, los territorios, para su sobrevivencia, se ven en la obligación de crear una marca que les represente y singularice en el mercado global, de manera a superar las barreras que el desconocimiento de las características base de la ciudad, país o región supone para sus relaciones económicas, sociales, políticas y culturales (López Lita y Benlloch Osuna, 2005).

Las instituciones públicas se constituyen como los principales actores intervinientes en la marca e imagen de un territorio, pero sin la debida coordinación y cooperación con los ciudadanos, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil, su proyección internacional se ve afectada por la falta de coherencia e integridad, que dinamitan cualquier esfuerzo de posicionamiento del territorio (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). La marca territorio, como ya referido, tiene como principal meta la defensa de “unos valores diferenciales con respecto al resto de territorios, con el fin de rentabilizar la identidad” para después, utilizando “estereotipos favorables existentes que lo apoyen, crear una marca territorio suficientemente fuerte que pueda posicionarse de forma adecuada en el mundo global” (López Lita y Benlloch Osuna, 2005, p.96). Para su éxito, o sea, para la consecución de su posicionamiento y el desarrollo de su competitividad, esta debe incluir, como pilares fundamentales, elementos de tres vertientes distintas: la política, la economía y la cultura (López Lita y Benlloch Osuna, 2005).

Con respecto a la política, la marca debe promover, entre otros, el régimen de gobierno del territorio, su evolución histórica y sus acciones políticas, mientras que en la economía es vital potenciar su grado de apertura y competitividad, además de incluir la diversidad de productos, servicios y empresas que lo representan (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). Además, es importante reforzar la investigación, el desarrollo interno y la innovación, fundamentales para atraer inversiones externas y potencializar el consumo de productos y servicios propios (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). Por otro lado, en términos culturales, el territorio debe hacer uso de instrumentos como el arte, la gastronomía, el deporte y el idioma, capaces de resaltar sus características únicas y de diferenciarlo de los demás (López Lita y Benlloch Osuna, 2005).

Esto significa entender los factores internos, económicos, políticos, sociodemográficos, culturales, entre otros, que caracterizan el territorio y que pueden afectar o impulsar la promoción de la marca. Asimismo, para posicionar de manera eficiente y eficaz la marca deben tenerse en cuenta también las condiciones externas relacionadas con la competencia, el entorno y el contexto (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). El proceso debe, en todos los momentos, involucrar las distintas partes interesadas en la consecución de una marca territorio, como son el gobierno, la población y las empresas, que deben compartir los mismos supuestos base para la estrategia a seguir (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). Los habitantes, así como sus características, cualidades y aspiraciones, son el sustentáculo de todo el proceso, ya que aportan elementos culturales e identitarios originales y su sentimiento de identificación, inclusión y pertenencia al espacio contribuye para el éxito de la marca, reflejado en su aceptación y promoción (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021).

La comunicación interna y externa es, de esta manera, uno de los pasos más importantes en la creación y divulgación de la marca territorio, puesto que tiene la función de igualar la imagen real y la imagen percibida por los *stakeholders*, sean los ciudadanos del territorio, los cuales se deben prestar la principal atención ya que se constituyen como importantes canales de transmisión de la marca, o los visitantes, que pueden ser turistas, inversores o empresarios (López Lita y Benlloch Osuna, 2005). No obstante, la marca territorio no puede ser entendida como un simple acto de comunicación, es decir, como la sola creación y promoción de una identidad visual, con un eslogan y un logotipo (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). En cambio, debe corresponder a un acto estratégico que contribuya para potenciar la

competitividad de la ciudad, región o país, más allá de la simple promoción turística, distinta de la marca como tal del territorio (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021).

2.1.3 LAS CONTRIBUCIONES DEL MARKETING DEL SECTOR PÚBLICO

Las transformaciones verificadas en las organizaciones públicas en los últimos años, impulsadas por el surgimiento de nuevos principios de gestión pública y por las crecientes privatizaciones, desregulaciones y liberalizaciones, han cambiado la manera de mirar el sector público (Leijerholt, Biedenbach y Hultén, 2017). La competitividad, el mayor grado de exigencia y la velocidad del mundo actual han obligado a las instituciones públicas a adoptar técnicas del marketing empresarial, en las cuales la elaboración de una marca, para “garantizar su supervivencia construyendo altos niveles de legitimidad y confianza” (Leijerholt, Biedenbach y Hultén, 2017, p.126). El objetivo es similar al perseguido por las empresas: diferenciar la organización y difundir sus características únicas, adquiriendo un valor añadido y ventajas en el “mercado” (Wæraas, 2008). De esta manera, el marketing del sector público puede resultar en múltiples beneficios para los organismos gubernamentales, como por ejemplo, el incremento de los ingresos públicos, la mejoría de la oferta de servicios y su subsecuente mayor utilización, la reducción de costes de provisión de servicios, el cumplimiento de la ley y, sobre todo, la ampliación de la satisfacción y respaldo de los ciudadanos (Kotler y Lee, 2007).

Según Bouzas-Lorenzo (2010, p.113), “la apelación a la racionalización de los servicios, la creciente importancia otorgada al entorno laboral y, en particular, la controvertida conversión del ciudadano en cliente han supuesto un cambio conceptual radical en la prestación de servicios”. Es decir, el empoderamiento del ciudadano frente a las autoridades estatales y su transformación en un agente activo capaz de influenciar y evaluar la prestación de servicios es fundamental para entender la tendencia de inclusión de técnicas empresariales de marketing y *branding* en el sector público, además de (Bouzas-Lorenzo, 2010):

factores como la disminución de la satisfacción ciudadana, el descontento con el funcionamiento de los servicios públicos, el aumento de la competencia entre organizaciones, la apatía y desmovilización de algunos objetivos de las entidades públicas y la creciente dependencia del sector público en los sistemas de copago para acceder a los servicios públicos (Bouzas-Lorenzo, 2010, p.116).

Diversas instituciones públicas, desde hospitales y universidades, hasta autoridades locales, han empezado a introducir en su vocabulario conceptos como comunicación

corporativa, *branding*, identidad e imagen, transmitiendo sus atributos y valores mediante logos, eslóganes, visiones y misiones (Wæraas, 2008). A nivel local, el marketing municipal gana relevancia entre los gestores del territorio (Asensio, 2008). El marketing municipal, en el cual se integra, entre otros, el marketing de ciudades, es “una modalidad del marketing del sector público y está integrado por el conjunto de acciones de marketing desarrolladas por las diferentes entidades que conforman la administración local” (Asensio, 2008, p.14). Su ámbito comprende una gran diversidad de bienes, organizaciones, personas, servicios, ideas y lugares, que se constituyen como las bases de la relación entre la población y los organismos locales. De acuerdo con Asensio (2008), no solo los ayuntamientos y diputaciones, al nivel español, integran los actores principales de esta variante. También las empresas privadas que ofrecen bienes y/o servicios públicos, es decir, titulares de un “contrato de gestión indirecta”, hacen parte del dominio del marketing municipal (Asensio, 2008).

Los cambios en la manera de diseñar la acción pública y la necesidad de establecer una nueva relación entre el Estado y el ciudadano han impulsado las instituciones públicas a cambiar su actuación en el escenario gubernamental, apostando por procesos de descentralización y nuevas tecnologías, de cualificación de los trabajadores y de mejoría de los servicios prestados (Bouzas-Lorenzo, 2010). Transformaciones necesarias para la optimización del sector público, además de hacer frente a los nuevos retos del mundo actual y justificar su existencia ante los ciudadanos, mediante la promoción de su legitimidad y eficiencia (Bouzas-Lorenzo, 2010). La atención pasó a estar orientada al individuo y no solamente a procesos internos (Wæraas, 2008).

Los ciudadanos están, de esta manera, en el centro de las medidas de marketing del sector público, y se constituyen como el elemento crucial de toda su acción (Wæraas, 2008). La transparencia, la responsabilidad y la consideración de las demandas de la población han ganado peso e importancia en la actividad de los organismos públicos (Rodrik, 2007). La participación ciudadana viene, así, siendo reforzada a favor de una mayor y mejor relación entre ciudadanos e instituciones públicas, con el objetivo último de mejorar la oferta de servicios y garantizar su legitimidad y credibilidad ante los individuos (Rodrik, 2007). Esto significa que (Bouzas-Lorenzo, 2010):

los gobiernos no solo deben interactuar con una variedad de organizaciones del sector público y privado (parlamento, poderes judiciales, fuerzas de seguridad, partidos políticos, sindicatos, empresas, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, etc.), sino también con las instituciones formales e informales que afectan el comportamiento individual y

colectivo. En otras palabras, la capacidad del Estado, la rendición de cuentas y la atención a las demandas ciudadanas son conceptos insuficientes para comprender la correcta práctica gubernamental y de la administración pública actual. La gobernabilidad democrática también involucra los mecanismos, procesos, relaciones e instituciones a través de los cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses y ejercen sus derechos y obligaciones (Bouzas-Lorenzo, 2010, p.122).

El sector público comparte con el privado la capacidad de “identificar su clientela, desarrollar servicios, determinar precios, diseñar sistemas de distribución y comunicar la eficiencia y disponibilidad de todo lo que ofrecen” (Bouzas-Lorenzo, 2010, p.118), siendo la calidad y la optimización de todos estos pasos el factor fundamental a los ojos de los ciudadanos. Sin embargo, un organismo público, y su legitimidad y confianza, no dependen solamente en la calidad de los servicios que ofrece, sino también en su valor social, lo que hace que “la seguridad, el pluralismo, la igualdad y la democracia” sean cruciales a la hora de emplear conocimientos del escenario empresarial al sector público (Leijerholt, Biedenbach y Hultén, 2017, p.126).

Sin embargo, las diferencias entre los dos sectores son múltiples y necesitan ser tomadas en consideración al aplicar técnicas de marketing y *branding* a los organismos públicos. La menor autonomía e influencia del mercado en las actividades del sector público, además de su mayor presión política y de su intensa relación con los individuos, en virtud de la cantidad de temas y problemas que abarca y que el mercado tiene capacidad limitada para resolver, son dos ejemplos de las diferencias entre las dos esferas (Bouzas-Lorenzo, 2010). El sector público tiene el deber de servir a los ciudadanos y al interés público, lo que choca con posibles intereses individuales que no suelen coincidir (Kotler y Lee, 2007). También la dependencia de recursos financieros provenientes de los impuestos y contribuciones públicas, así como la existencia de múltiples objetivos no económicos hacen con que la responsabilidad ante la población sea mayor en el dominio público (Bouzas-Lorenzo, 2010). Adicionalmente, las administraciones públicas, en general, actúan en un ámbito monopolístico, mientras que las empresas coexisten en mercados competitivos, lo que no implica que las organizaciones gubernamentales no tengan que lidiar con los desarrollos y cambios en las demandas de la población (Kotler y Lee, 2007). Fundamentalmente, las autoridades públicas son caracterizadas por múltiples identidades, complementarias y/o contrarias, coexistiendo “identidades normativas”, que representan el valor social del servicio público, y “identidades utilitarias”, que se relacionan

con valores de “lucro y racionalidad económica” (Wæraas, 2008, p.211). Es decir (Wæraas, 2008):

las organizaciones públicas existen para servir al interés público y están obligadas a enfatizar valores e intereses políticos, económicos y sociales más amplios y, a menudo, contradictorios. [...] estas funciones convierten a las organizaciones públicas en entidades complejas con valores inconsistentes e identidades múltiples (Wæraas, 2008, p.210).

Estas diferencias han dado lugar a un “marketing mix” específico para el marketing del sector público, que orienta la estrategia de sus administraciones (Chias, 1995). Este incluye la oferta de servicios, considerada el “qué” de la actividad pública; la servucción, o la fabricación de un servicio, que se constituye como el “cómo”; el desarrollo territorial, que se configura como el “dónde”, puesto que la competencia de los organismos públicos está limitada geográficamente; la comunicación del servicio, que difunde el “porqué”; y la participación de la audiencia, fundamental para el funcionamiento del sector público (Chias, 1995).

Las entidades gubernamentales, debido a la diversidad de actores e intereses que componen la esfera pública, además de sus peculiaridades, han empezado a servirse del *branding* con la finalidad de garantizar el apoyo y la comprensión de sus *stakeholders* (Leijerholt, Biedenbach y Hultén, 2017). Esto significa que “los gestores de las organizaciones públicas están tratando de influir en las percepciones de las partes interesadas mediante el uso de principios de marca corporativa” (Leijerholt, Biedenbach y Hultén, 2017, p.127), buscando crear marcas fuertes asociadas al sector. Según Leijerholt, Biedenbach y Hultén (2017), esta tendencia se justifica por:

la mercantilización del sector público, que anuló la posición de monopolio de muchas organizaciones públicas y provocó la necesidad de construir marcas organizacionales distintivas [...]. Otra razón es la competencia cada vez mayor de empresas privadas y otras organizaciones que sirven al sector público. En respuesta, las organizaciones públicas se están volviendo más proactivas en sus esfuerzos por construir y mantener marcas sólidas (Leijerholt, Biedenbach y Hultén, 2017, p.128).

Los beneficios de la elaboración de una marca en el sector público pasan, sobre todo, por la posibilidad de “aumentar la conciencia pública, desarrollar una reputación positiva, mejorar la eficacia y generar ingresos”, además de desarrollar activos organizacionales como la credibilidad, la confianza y la legitimidad, y de proporcionar emociones positivas al establecer relaciones con el público objetivo (Leijerholt, Biedenbach y Hultén, 2017, p.128).

No obstante, dadas las diferencias entre los sectores público y privado, los principios del marketing y del *branding* corporativos no pueden ser empleados de la misma manera en los dos ámbitos. Es necesaria una adaptación a las directrices de la esfera pública, teniendo en consideración que el objetivo último de las organizaciones gubernamentales no es el éxito y las ganancias, sino la oferta de servicios con valor social que resulte, de manera igualitaria, en beneficios para toda la población (Leijerholt, Biedenbach y Hultén, 2017).

2.2 MARCA CIUDAD

Las ciudades, que en la actualidad superan en número de población al espacio rural, ganan un rol distinto con la explosión de la globalización en los años de 1990, pasando a constituirse como productos y marcas con identidades y valores (San Eugenio, 2014). La creciente rivalidad entre espacios urbanos, y la consecuente necesidad de que estos se desarrollen en términos de innovación, creatividad y diversidad, hace que la singularidad y la reivindicación de identidades originales y únicas se constituya como una de sus prioridades capitales a día de hoy, sea para atraer población al territorio o nuevas inversiones y negocios (San Eugenio, 2014). La diferenciación es clave para la sobrevivencia de las ciudades en el mercado global, cada vez más abierto, competitivo y homogéneo.

De acuerdo con San Eugenio (2014, p.16), la ciudad, además de corresponder a uno de los principales espacios de experimentación del marketing y *branding* territoriales, “se posiciona como [el] nivel territorial idóneo para la recepción de flujos empresariales y, de hecho, llega a ser un polo transaccional y operativo de primer orden”. El mercado global, no solo de productos y servicios, sino también de territorios, convierte, así, la gestión estratégica de los espacios urbanos en un imperativo para entender y satisfacer las necesidades de los individuos, teniendo siempre en consideración la competitividad, la demanda y el entorno (San Eugenio, 2014).

Las ciudades tienen forma, contenido y significado para la población, y la necesidad de gestionarlo e influenciar las percepciones de sus consumidores hace que la adopción de determinadas técnicas empresariales, aplicadas con éxito en el sector privado, sean la mejor opción para estos territorios (San Eugenio, 2014). Las urbes, así como las corporaciones y sus servicios y productos, satisfacen necesidades emocionales, funcionales y simbólicas (Kavaratzis, 2004). Sin embargo, es necesario tener siempre en cuenta sus peculiaridades como activos comercializables, sobre todo las obligaciones que tienen las ciudades para con sus residentes, que deben ser los primeros beneficiados con las medidas adoptadas (Kavaratzis,

2004). Todas las actividades de promoción y desarrollo, sea económico, social, cultural, político o turístico, del espacio urbano deben tener como fin último el mejoramiento de la calidad de vida de la población (Kavaratzis, 2004).

La ciudad, como otras formas de territorio, pasa a ser un elemento de consumo, junto con sus productos y servicios, en función del crecimiento de la consumición de cultura (patrimonio histórico y arte) asociada al espacio, como es el caso del turismo, principalmente por el desarrollo de los medios de transporte, la popularización del turismo de corta duración y la regeneración del paisaje urbano, así como la diversidad de oferta en el mercado (San Eugenio, 2014). Pero no solo de turismo vive la ciudad moderna, ya que esta es “es el territorio creativo por excelencia, la sede de parques científicos y tecnológicos, de incubadoras empresariales, de universidades, etc.” (San Eugenio, 2014, p.20). Las urbes, percibidas como los espacios territoriales más cercanos y cotidianos, pasan, de esta manera, a ser asociados de forma casi espontánea al desarrollo, progreso, innovación e investigación, lo que contrasta con los Estados, vistos como estructuras burocratizadas y obsoletas (San Eugenio, 2014).

2.2.1 EL CONCEPTO DE MARCA CIUDAD

La marca ciudad, como cualquier marca territorio, es, de esta manera, una estrategia de creación de significados (valores, atributos y asociaciones), entendida como un conglomerado de acciones que, superando la mera creación de un logotipo y de un eslogan, o hasta de una marca turística, tienen como objetivo atingir no solo la diferenciación del espacio urbano y la creación de un valor añadido para el público interesado, como también establecer puntos de conexión entre su población local y sus visitantes (San Eugenio, 2014). Puede ser considerada, de igual forma, como el conjunto de asociaciones que forman la percepción de los consumidores, basadas en la manifestación verbal, visual y comportamental de la ciudad, y que posicionan el espacio ante sus competidores (Sevin, 2016). Esto significa que la planificación estratégica urbana no debe centrarse solo en la realidad y la objetividad, o sea, en las políticas públicas y de urbanismo, sino también en la idea que los demás tienen del lugar, trabajando diariamente para fomentarla y moldearla de acuerdo con las metas propuestas (San Eugenio, 2014).

La marca ciudad genera, mediante acciones de comunicación y actividades promocionales, expectativas en los “consumidores” de la ciudad, además de ser la herramienta responsable de hacer con que esas expectativas se cumplan (Ashworth y Kavaratzis, 2009). Según Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña (2021):

la creación de una marca ciudad es el conjunto de acciones coordinadas e integrales que se han seguir para dotar de valor a una ciudad, para después poder comunicarlo a los individuos internos o externos que han de percibirla e intercambiar valor con ella, ya sea como sus habitantes, gobernantes, políticos, jefes de estado, inversionistas, inmigrantes y turistas que quieran vivir la experiencia de ese valor que se propone. Y ese valor que ha de construirse no es otra cosa que un conjunto de significados que han de permitir caracterizar a la ciudad como una identidad particular y única, diferente a otras de la misma especie, que le permitan establecer asociaciones perdurables con los individuos con los que ha de realizar intercambios y de los cuales ha de depender tanto su éxito como su desarrollo (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021, p.73).

La marca, de esta manera, puede ser entendida como la propia ciudad, lo que identifica el público con el lugar y establece las emociones que resultan de la relación ciudadano-ciudad (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). Solamente con la colaboración de los ciudadanos, que deben ser colocados en el centro del proceso de *branding* y entendidos como medios importantes para llegar al bien común, se puede alcanzar una marca ciudad capaz de hacer parte de los símbolos que se apropia la población y de tener un impacto palpable, que contribuya para el desarrollo del territorio y de las condiciones de vida de los residentes (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021):

al tejer estas redes desde los ciudadanos podemos garantizar un compromiso y una transformación reales que se conviertan en los insumos para mostrar y proyectar hacia dónde se quiere ver la ciudad con su marca y con su sistema de identidad. Ahora pues, aunque los atributos de identidad que engloban las ciudades tendrán que ser representados en primer plano a través de una identidad visual que será la cara visible de la marca, hay que considerar que la marca ciudad es un conjunto de estrategias integrales y procesos de diagnóstico e investigación y no puede limitarse tan solo a una expresión gráfica en un signo identificador. Éste debe de estar envuelto en un sistema complejo transmedial que pueda realmente impactar dentro y fuera de la ciudad y llegar a un grado máximo de integración entre todos los ciudadanos. El grado de identificación y proyección al futuro deben de estar consensuados; esto es, es un trabajo arduo y complicado a partir desde los ciudadanos, pero es el método para que los resultados sean perdurables y memorables, de manera que los promotores que día a día viven y reflejan esos atributos de identidad que han sido identificados por ellos mismos se vuelven el arma más poderosa para construir una ciudadanía que se muestra a partir de su marca ciudad (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021, p.76).

Esto conlleva que la marca ciudad no es solo una herramienta para posicionar competitivamente el lugar en el mercado global, sino que se convierte también en un mecanismo capaz de ofrecer calidad de vida a los ciudadanos que interactúan con él y responder a sus necesidades (San Eugenio, 2014). La construcción de la marca ciudad, en consecuencia, debe tener como base una perspectiva inclusiva, englobando los diversos actores que componen el territorio -habitantes, visitantes, empresas, instituciones públicas, organizaciones privadas y asociaciones de la sociedad civil- que, con los mismos objetivos, se conectan para establecer el concepto de ciudad desde la economía, la cultura, el social y el político (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021).

Un único organismo administrativo no tiene la capacidad de asumir, por sí solo, la creación y desarrollo de la marca ciudad, visto que una urbe no pertenece a ninguna entidad específica (Sevin, 2016). Cualquiera de las partes interesadas puede reclamar participar en el proceso e influenciarlo a su manera, buscando satisfacer sus objetivos propios. En este sentido, el debate, diálogo y contestación entre los actores que forman el territorio son fundamentales al momento de proponer una marca, que siempre debe constituirse como el resultado de esa negociación y deliberación y del rol activo de los *stakeholders* (Sevin, 2016). Esta concepción puede ser percibida como el proceso de “co-creación”, vista, por los estudios corporativos, como el control que los individuos externos, además de la propia compañía, detienen sobre el *branding* (Sevin, 2016). Es decir, la responsabilidad de creación y gestión de las marcas recae sobre todos los actores interesados, resultando en un intercambio de ideas y visiones entre ellos (Sevin, 2016). Los consumidores dejan de “solo consumir”, para pasar a interactuar con la empresa y crear sus propias experiencias (Sevin, 2016).

Al estar íntimamente conectada con los ciudadanos e instituciones, públicas y privadas, que están en constante cambio, la marca ciudad, y su diseño y desarrollo, deben ser considerados como un proceso interactivo y permanente, que se reforma y adapta a las nuevas dinámicas de los *stakeholders* y de la propia ciudad (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). Eso significa que para establecer la marca ciudad pretendida será necesario implementar alteraciones estructurales y políticas, puesto que el cambio de comportamiento es vital para la creación de una nueva imagen en la percepción de los individuos (Sevin, 2016). Su gestión, por otro lado, depende, sobre todo, según Ashworth y Kavaratzis (2009):

de (a) un liderazgo fuerte y visionario, (b) una cultura organizativa orientada a la marca, (c) la coordinación de los departamentos y la alineación de los procesos, (d) una comunicación

coherente entre una amplia gama de partes interesadas y (e) asociaciones fuertes y compatibles (Ashworth y Kavaratzis, 2009, p.525).

El marketing y *branding* de ciudades busca inspiración en las técnicas utilizadas por las empresas, es decir, por el sector privado. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que una urbe abarca diversas dimensiones distintas a las empresariales. Por ello, el marketing del sector público es fundamental para entender cómo deben los gestores y los gobiernos locales adoptar la marca ciudad sin descuidar las necesidades sociales y políticas de los habitantes del lugar, los principales beneficiados o, por el contrario, afectados por la estrategia seguida.

En un primer momento, las autoridades locales empezaron a emplear técnicas de marketing y *branding* con la única finalidad de atraer inversiones externas, olvidando todas las demás potencialidades que la marca ciudad puede propiciar (Kavaratzis, 2004). Sin embargo, con la comprensión de que el mercado externo, en comparación con el interno, configura un impacto mínimo en las dinámicas del territorio, se convirtieron los ciudadanos urbanos en la pieza clave para la mejoría del posicionamiento de la ciudad (Kavaratzis, 2004). Esto porque “la promoción es más fácil y eficaz cuando se trata de autopromoción” (Ashworth, 2001, como se citó en Kavaratzis, 2004, p.69). La comunicación entre habitantes, como clientes, y ciudades, como proveedores de servicios, faculta el fomento de la consciencia y confianza cívicas, una de las condiciones para la atracción de inversiones, talento y negocios (Ashworth, 2001, como se citó en Kavaratzis, 2004). La marca ciudad, de esta manera, no tiene solo la función de mejorar económicamente la posición de la ciudad en los mercados competitivos (Kavaratzis, 2004). Según Kavaratzis (2004):

el branding de las ciudades se entiende como el medio tanto para lograr una ventaja competitiva con el fin de aumentar la inversión extranjera y el turismo, como para lograr el desarrollo de la comunidad, reforzando la identidad local y la identificación de los ciudadanos con su ciudad y activando todas las fuerzas sociales para evitar la exclusión social y el malestar (Kavaratzis, 2004, p.70).

Esto significa que todas las actuaciones y proyectos afectan, directa o indirectamente, a la comunidad urbana y a los demás *stakeholders* como un todo, no solo a los consumidores implicados en la acción realizada (Kavaratzis, 2004). Los gobiernos locales deben, así, tener en consideración las necesidades de todos los individuos, sobre todo aquellos que no tienen la capacidad de manifestarlas, además de fomentar la participación ciudadana en todas las ocasiones (Kavaratzis, 2004). El proceso que comprende la creación y desarrollo de la marca

ciudad es, en resultado, complejo y está limitado por la dimensión política (Parkerson y Saunders, 2005). Los gobiernos locales pueden influenciar y moldear aspectos como la arte, la cultura, la educación y la seguridad, capaces de asegurar sustentabilidad y progreso, de manera a garantizar equidad en la marca ciudad (Parkerson y Saunders, 2005). El objetivo último de la marca ciudad es, o debe ser, la mejoría de las condiciones de vida de los residentes del lugar (Kavaratzis, 2004).

En resumen, las técnicas de marketing y *branding* utilizadas por las ciudades para promocionar sus atributos y ventajas competitivas se convierten en mecanismos fundamentales a la hora de reforzar la competitividad del espacio urbano y mejorar la calidad de vida de sus residentes y visitantes. La marca ciudad es, así, un conjunto de acciones, basadas en las herramientas de *branding*, tanto empresarial como del sector público, que visan, sobre todo, contribuir para el posicionamiento de las ciudades ante sus competidores, reforzando sus atributos, asociaciones, valores y sensaciones en la mente de los grupos de interés (habitantes, visitantes, empresas, entre otros) que contactan con ella. De esta manera, sus dimensiones primarias son, de acuerdo con los preceptos de la marca corporativa, la identidad, la imagen y la comunicación (Kavaratzis, 2004; Gaio y Gouveia, 2007).

Las ciudades son caracterizadas por identidades con rasgos tangibles e intangibles, que constituyen el soporte de los procesos de construcción de su imagen, presente en la mente de los *stakeholders* (Gaio y Gouveia, 2007). Mediante su comunicación, la marca ciudad tiene la capacidad de atribuir un valor añadido a esa identidad al “promover la identificación y el compromiso con las audiencias y, al mismo tiempo, distinguirla de los territorios competidores” (Gaio y Gouveia, 2007, p.29). En este sentido, la identidad, la imagen y la comunicación se constituyen como las bases estructurantes de la marca ciudad, orientando todas las actuaciones realizadas en el marco de la promoción de los espacios urbanos.

2.3 OPERACIONALIZACIÓN DEL CONCEPTO DE MARCA CIUDAD

2.3.1 IMÁGEN DE LAS CIUDADES

Las ciudades, en consonancia con la teoría de Graham (2002), pueden ser analizadas a través de dos dimensiones que coexisten simultáneamente. La primera, la “ciudad externa”, puede ser encuadrada en distintos puntos de referencia de la ciudad, como monumentos, museos, palacios, infraestructuras, entre otros (Graham, 2002). Si bien la estandarización viene afectando a la conservación del urbanismo, el patrimonio característico y único de las ciudades contribuye todavía para la singularización y la definición de ventajas sobre sus

competidores (Graham, 2002). La “ciudad externa” puede convertir, de esta manera, el lugar en un centro de innovación, pero también en un entorno urbano atractivo y agradable para vivir y visitar (Graham, 2002). La segunda dimensión, por otro lado, es la “ciudad interna”, que se encuentra en la mente de la población (Graham, 2002). Refleja los efectos culturales de su patrimonio, representando el entendimiento que los individuos, de acuerdo con sus creencias, experiencias y prioridades, hacen de la mezcla de ideas y mensajes difundidas por la urbe (Graham, 2002).

La relación de las dos ciudades genera la imagen del espacio urbano. La imagen de marca de la ciudad se constituye como la percepción, basada en los deseos, memorias y prejuicios de los ciudadanos (la ciudad interna), fruto del enlace de los individuos con la realidad, el espacio tangible y el patrimonio intangible (la ciudad externa) (Kavaratzis, 2004). De esta manera, el contacto con la realidad y con las experiencias de los demás moldea la imagen de la ciudad que los individuos forman en su mente, siempre determinada por las creencias y valores personales. Según San Eugenio (2014):

la imagen de marca hace referencia al ámbito de la recepción, es decir, al conjunto de actitudes y percepciones instalada en la mente del consumidor, que no han de coincidir, necesariamente —y aquí radica el elemento de descontrol por antonomasia inherente al branding de territorios—, con la voluntad de las organizaciones de marketing de las ciudades, en relación con la proyección de una marca imbuida de unos valores rigurosamente predeterminados (San Eugenio, 2014, p.22).

La imagen remite, entonces, a “un conjunto de percepciones, asociaciones y juicios de valor de los *stakeholders*” (Gaio y Gouveia, 2007, pp.29), que constituyen la ciudad e influyen decisivamente la toma de decisión de los individuos. Según Kavaratzis (2004, p.67, p.29), “todo en lo que consiste una ciudad, todo lo que sucede en la ciudad y es hecho por la ciudad, comunica mensajes sobre la imagen de la ciudad”. En consecuencia, la comunicación de la imagen tienen un papel central en la marca ciudad, no solo impulsada mediante técnicas de promoción, sino también por medidas de gobierno y políticas públicas adoptadas por las autoridades locales. La imagen relativa a las ciudades es resultado de dos tipos de comunicación, la directa y la indirecta (Gaio y Gouveia, 2007). La primera involucra, fundamentalmente, la comunicación controlada y intencional, como por ejemplo, el emplazamiento de producto, la publicidad, la identidad visual, entre otras (Gaio y Gouveia, 2007). A su vez, la comunicación indirecta encarna las acciones y comportamientos diarios de las instituciones locales que gobiernan los espacios urbanos (Gaio y Gouveia, 2007).

Se entiende la imagen, de esta manera, como un concepto “recetor”, en la medida que esta refleja la manera como el lugar es entendido por los ciudadanos (Gaio y Gouveia, 2007). El proceso de construcción de la imagen de marca, que se da en la mente de las audiencias, abarca diversas experiencias y señales que, en conjunto, son vitales para la estructuración de su percepción (Gaio y Gouveia, 2007). La imagen de una ciudad suele ser influenciada, además de la experiencia y contacto directo, por factores como (Avraham, 2004):

las características de la población de la ciudad, su estatus o poder político, el tamaño de su población, su tasa de criminalidad, estatus socioeconómico y situación laboral, el número y carácter de las instituciones nacionales ubicadas dentro de la ciudad, su ubicación y antecedentes históricos, películas y televisión series que hayan sido filmadas en locaciones de la ciudad, su repercusión mediática, ambientación, opciones de entretenimiento, valor turístico o cultural y apariencia física (Avraham, 2004, p.472).

2.3.2 IDENTIDAD DE LAS CIUDADES

Una imagen positiva o negativa de la ciudad depende, de este modo, de la combinación de la identidad del espacio urbano y de su comunicación (Gaio y Gouveia, 2007). La identidad es la esencia de la marca ciudad, forneciendo las guías orientadoras, como el propósito, el significado, los valores y la personalidad, además de los elementos visuales, que van a determinar las relaciones que mantiene con los *stakeholders* y como estos la van a percibir (San Eugenio, 2014). Conforme Folgado-Fernández, Duarte y Hernández-Mogollón (2019):

la marca ciudad atiende a la identidad del lugar, su historia, su carácter y su personalidad, junto a una imagen de signos y códigos, sugiriendo una evocación visual que propone una experiencia exclusiva y una serie de valores emocionales hacia su público objetivo. Así, la imagen de una ciudad se forma a través de un sistema interrelacionado de componentes perceptuales y afectivos, que forman un único conjunto que supone una simplificación de asociaciones vinculadas con la localidad (Folgado-Fernández, Duarte y Hernández-Mogollón, 2019, p.15).

En este sentido, la identidad incorpora asociaciones que representan lo que la marca significa, y que establecen un vínculo entre el público y la marca al generar una promesa de valor (funcional, emocional o personal) a sus consumidores (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). La identidad está íntimamente relacionada con la imagen de marca de la ciudad, conceptos distintos que, aunque la realidad y la percepción puedan no coincidir, se influyen mutuamente.

La identidad que la marca ciudad pretende implantar en la percepción de la población no se basa única y exclusivamente en los elementos históricos del territorio, sino en su capacidad de innovación, creación y transformación (San Eugenio, 2014). Por ejemplo, una ciudad puramente industrial puede convertirse en una ciudad moderna y atractiva, capaz de combinar la industria, el comercio, la cultura y el turismo, y cuya renovación la convierte en el “espacio global por antonomasia, el ícono de una nueva red de territorios interconectados no por redes de transporte, sino por estructuras digitales” (San Eugenio, 2014, p.20).

Para la construcción de la identidad, la marca ciudad se puede organizar alrededor de cuatro perspectivas: la marca como un producto, la marca como una organización, la marca como una persona, y la marca como un símbolo (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). Entender la marca como un producto significa tener en consideración la experiencia directa que el público tiene con la ciudad para construir la identidad, mediante la difusión de los atributos que delimitan el espacio (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). Entre ellos se encuentra el tipo de ciudad que la marca quiere representar, que puede pasar por asociar la urbe a la naturaleza, a la historia o a la sofisticación, además de los elementos objetivos que individualizan el lugar, como las infraestructuras urbanas, los servicios ofrecidos por el territorio y sus paisajes, edificaciones culturales, negocios, centros de investigación y universidades (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021).

La perspectiva de marca como producto incluye también las experiencias positivas que la ciudad origina en los individuos, o sea, las emociones que la relación ciudadanos-ciudad puede despertar (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). Adicionalmente, se puede hacer referencia a “los beneficios de auto expresión, que se refieren a la manera en que un visitante o un ciudadano pueden hacer suyas las características del lugar como una expresión de su propia identidad” (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021, p.74), acercándose, de esta manera, a las ciudades que incorporen sus valores y creencias.

Por otra parte, la marca como persona implica entender la ciudad como una entidad dotada de una personalidad que la vincula con el modo de ser del público, tanto de sus habitantes como de los visitantes (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). De esta manera, se puede caracterizar una ciudad con cualidades típicamente humanas, tales como la creatividad, el divertimento, la cercanía y la abertura (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). La marca como símbolo, por otro lado, no es más que el conjunto de imágenes visuales, metáforas y herencias culturales que representa la ciudad, y que suele

constituir uno de los pilares de la identidad de la marca (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021).

No obstante, de acuerdo con Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña (2021), la marca ciudad debe ser vista como una organización, dada su sustancia compleja y la multiplicidad de partes interesadas en su posicionamiento. Esto implica que la integración de aspectos culturales e interculturales del territorio, es decir, las condiciones internas que moldean las acciones, creencias y valores que le rodean, sean fundamentales para crear una propuesta de valor (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021). La marca debe estar integrada “tanto [por] una visión de lo que se aspira lograr en un futuro, como por un propósito y una misión en un presente para poder lograr dicha visión” (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021, p.74). Por otro lado, solo con un equilibrio entre los rasgos internos y externos, que abarcan la existencia de otras ciudades con las cuales compararse o competir y las características del público objetivo seleccionado, es posible llegar a la manera más eficiente de edificar la identidad de la ciudad, ya que los atributos de la marca como organización son más resilientes (Durán Alfaro, González Arce y Mercado Peña, 2021).

2.3.2.1 MÁS ALLÁ DEL LOGOTIPO Y DE LA MARCA TURÍSTICA

La popularización de la aplicación de técnicas de marketing y *branding* en las ciudades viene asociada a una tendencia de considerar que la marca ciudad se resume a la creación de una identidad visual (logotipos, eslóganes, *websites* y campañas nacionales e internacionales en los medios de comunicación) o de una marca turística, que, como el nombre indica, se orienta a atraer turistas y a fomentar actividades de ocio. Sin embargo, la identidad visual y la marca turística son solo una pequeña parte, como mencionado anteriormente, de todas las acciones estratégicas que componen la marca del lugar, que busca aplicar técnicas de marketing y *branding* al desarrollo económico, político y cultural de los espacios urbanos (Ashworth y Kavaratzis, 2009).

La marca ciudad influye directamente en la urbe, dándole forma y significado (Kavaratzis, 2009). Esto porque los individuos entienden las ciudades como marcas, las cuales ganan forma en su percepción mediante imágenes y sensaciones estimuladas por los mensajes, valores y atributos que estas transmiten a diario (Ashworth y Kavaratzis, 2009). De este modo, el método más eficaz de influenciar esas impresiones es a través de la trasposición de las prácticas de marketing y *branding* empresarial al sector público, de manera a cambiar la forma como las personas entienden la propia ciudad (Ashworth y Kavaratzis, 2009).

La necesidad de diferenciación y creación de un valor añadido para la ciudad, con el objetivo de hacer frente a la gran competitividad del mercado global, hace con que la aplicación del concepto de marca a las urbes sea vista de manera favorable por los responsables de gobernar y gestionar estos territorios, sin embargo (Ashworth y Kavaratzis, 2009):

con demasiada frecuencia, las ciudades adoptan sólo una parte del proceso de creación de marca, a saber, el desarrollo de un eslogan pegadizo y/o el diseño de un nuevo logotipo para adjuntarlo en el material promocional. El marketing urbano en general, en su forma más organizada y refinada, es una actividad relativamente reciente y parece sufrir el no poco conocido engaño de que marketing es igual a promoción. La mayoría de los esfuerzos de marketing urbano comienzan y terminan con actividades promocionales y la mayoría de los esfuerzos de creación de marca ciudad comienzan y terminan con los elementos visuales de los logotipos y eslóganes. Los casos de ciudades que llevan a cabo una implementación exhaustiva y más cuidadosa del proceso de marketing urbano en su conjunto son más bien excepciones a la regla (Ashworth y Kavaratzis, 2009, p.522).

En este sentido, la marca, más que el logotipo y el eslogan, debe ser entendida como un proceso complejo y continuo, que abarque las diversas prácticas que el marketing tiene para ofrecer (Ashworth y Kavaratzis, 2007). Tampoco puede ser solamente asociada al impulso y a la gestión de actividades promocionales (Kavaratzis, 2009). Además, la marca ciudad no representa únicamente una marca turística. La estrategia seguida debe ir más allá de las necesidades del turismo, abarcando actividades económicas, sociales y culturales, aparte de incluir las ambiciones de los *stakeholders* (Ashworth y Kavaratzis, 2007). Los residentes, pero también los visitantes, hacen la ciudad, y su participación en el proceso de elaboración y desarrollo de la marca del territorio es fundamental para atestiguar la optimización de las acciones de marketing y *branding*, además de su aceptación y reconocimiento, resultado de un sentimiento de identificación y pertenencia a la urbe (Ashworth y Kavaratzis, 2007).

2.3.3 LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA CIUDAD

La comunicación -tanto a través de medios tradicionales como del *internet*- juega un papel importante en la promoción del conocimiento del territorio, no solo para los visitantes, sino también para su propia población (Folgado-Fernández, Duarte y Hernández-Mogollón, 2019). Esta información hace que los individuos elijan una ciudad en detrimento de otra, además de crear asociaciones y expectativas que la marca ciudad debe tratar de cumplir y hacer realidad. De acuerdo con Kavaratzis (2004) (Tabla 1), la imagen de la ciudad, y su propia

marca, puede ser transmitida mediante tres tipos de comunicación: la comunicación primaria, la comunicación secundaria y la comunicación terciaria.

La comunicación primaria está conectada con “los efectos comunicativos de las acciones de una ciudad, cuando la comunicación no es el objetivo principal de estas acciones” (Kavaratzis, 2004, p.67), es decir, representa la comunicación no intencional resultante de las acciones y comportamientos de las instituciones urbanas, reflejada en la adopción de políticas públicas o medidas de gobierno que tienen un impacto, tanto real como comunicacional, en los individuos. Esta se divide, fundamentalmente, en cuatro áreas de actuación: las estrategias de paisaje, los proyectos de infraestructura, la estructura organizativa y administrativa, y el comportamiento de la ciudad (Kavaratzis, 2004).

Las “estrategias de paisaje” se refieren a acciones y decisiones relevantes para el *design* urbano, la arquitectura, los espacios verdes y los espacios públicos en general, además del arte público que, en conjunto con el planeamiento del patrimonio, tienen un peso crucial en las dinámicas del espacio (Kavaratzis, 2004). Por otro lado, los “proyectos de infraestructura” son considerados planes con el propósito de crear, mejorar u ofrecer un carácter distintivo a las diferentes infraestructuras necesarias para el pleno funcionamiento de las ciudades (Kavaratzis, 2004). Esta componente se refiere al desarrollo adecuado de la accesibilidad a las urbes, pasando por infraestructuras básicas como carreteras, aeropuertos y accesos al patrimonio de la ciudad, o por la existencia de instalaciones culturales y turismo, entre otros (Kavaratzis, 2004). La “estructura organizativa y administrativa”, por su vez, se refiere a la efectividad y mejoramiento de las dinámicas y estructuras de gobernación de la ciudad (Kavaratzis, 2004). Incluye la participación ciudadana y el establecimiento de alianzas público-privadas (Kavaratzis, 2004). Por último, el “comportamiento de la ciudad” representa cuestiones como la visión del líder de la ciudad para el lugar que gobierna, la estrategia seguida o los incentivos financieros atribuidos por la ciudad a las varias partes interesadas (Kavaratzis, 2004). En este apartado, pueden incluirse el número y la calidad de los servicios provistos y el tipo de eventos promovidos por el espacio urbano, sean ellos culturales, deportivos, de entretenimiento, entre otros (Kavaratzis, 2004). Conforme Kavaratzis (2004), estas cuatro dimensiones no son, exclusivamente, las únicas fases del proceso de elaboración de la imagen de las ciudades y de gestión de su marca ciudad, pero propician una base sólida para entenderlo.

A su vez, la comunicación secundaria es la “comunicación formal e intencional que se lleva a cabo más comúnmente a través de prácticas de marketing bien conocidas, como la

publicidad en interiores y exteriores, las relaciones públicas, el diseño gráfico, el uso de un logotipo, etc.” (Kavaratzis, 2004, p.68). Es la variable de marketing comúnmente adoptada por los gestores de la marca ciudad y los gobierno locales (Kavaratzis, 2004). La comunicación secundaria tiene que ser aplicada en total concordancia con los demás elementos de la marca ciudad, sobre todo la imagen y la identidad, así como con la realidad del lugar, con la cual se encuentran las distintas audiencias (Kavaratzis, 2004). La competencia comunicativa de la ciudad es vital para para el éxito de la marca ciudad y el marketing urbano, constituyéndose, al mismo tiempo, como una meta y un resultado del *branding* de ciudades (Kavaratzis, 2004).

El modelo de Kavaratzis (2004) termina con la comunicación terciaria, que abarca la opinión pública, estimulada, en gran medida, por los medios de comunicación, la comunicación de los competidores y la experiencia de terceros. Esta es la variante de comunicación no controlada por los gestores de la marca ciudad (Kavaratzis, 2004). El proceso de *branding* y las variantes controlables de la comunicación, las comunicaciones primaria y secundaria, tienen el objetivo de impulsar una comunicación terciaria positiva, fundamentalmente en los residentes, que son la principal audiencia, además de constituirse como los primeros “vendedores” de su ciudad (Kavaratzis, 2004).

Tabla 1: *La comunicación de la marca ciudad*

Tipo de comunicación	Dimensiones	Indicadores
<i>Comunicación primaria</i>	Estrategias de paisaje	<i>Design</i> urbano Arquitectura Espacios públicos Arte público
	Proyectos de infraestructura	Accesibilidad Establecimientos culturales
	Estructura organizativa y administrativa	Participación ciudadana Alianzas público-privadas
	Comportamiento	Visión para la ciudad Incentivos financieros Número y calidad de los servicios Eventos

<i>Comunicación secundaria</i>	Prácticas de marketing	Publicidad Relaciones públicas Diseño gráfico Logotipo Eslogan
<i>Comunicación terciaria</i>	Opinión pública	Medios de comunicación Experiencia de terceros Comunicación de los competidores

Fuente: Adaptado de Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. Place Branding, 1(1), pp. 58–73.*

2.3.3.1 COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DIGITAL

La importancia de la tecnología en la actualidad es indiscutible. También en la marca ciudad, y en su proceso de elaboración y desarrollo, el *internet* y el ámbito digital vienen ganando cada vez más presencia, siendo fundamental la utilización de sus herramientas para el éxito de la estrategia definida. La creación de la marca, en este caso de la marca ciudad, es, en gran medida, estimulada por el mundo *on-line*, donde “se encuentra e interactúa con los contenidos generados por los usuarios, induciendo la creación de significado y la formación de la marca del lugar” (Pasquinelli, Trunfio, Bellini y Rossi, 2022, p. 2). El *internet* es, en los días de hoy, uno de los medios de comunicación de marketing más eficaces, que ha posibilitado a los gestores interactuar con los conocimientos y experiencias de posibles consumidores gracias al correo electrónico, las páginas *web* y las redes sociales, creando un espacio abierto e interactivo, en tiempo real y en cualquier parte del mundo (Folgado-Fernández, Duarte y Hernández-Mogollón, 2019). Esta dinámica se diferencia de los medios de comunicación tradicionales, como anuncios en prensa, televisión, radio, folletos, catálogos, ferias o los mensajes boca a boca, cuyo ritmo ya no cumple con las exigencias del mundo actual, frenético y en constante cambio (Folgado-Fernández, Duarte y Hernández-Mogollón, 2019).

Más específicamente, las redes sociales han potenciado una nueva forma de comunicar la marca ciudad, permitiendo establecer una reputación *on-line* y el *engagement* directo con el público objetivo, al transmitir mensajes y crear relaciones con los usuarios (Pasquinelli, Trunfio, Bellini y Rossi, 2022). Estas plataformas, así, se convirtieron en una pieza vital en la

creación de valor para los atributos de los espacios urbanos (Pasquinelli, Trunfio, Bellini y Rossi, 2022). Además de universalizar la información, las redes sociales pueden, al mismo tiempo, segmentarla de acuerdo con las preferencias de los usuarios, desarrollando un nivel de personalización superior (Folgado-Fernández, Duarte y Hernández-Mogollón, 2019). De esta manera, pueden ser consideradas como una plataforma capaz de alterar la percepción de la marca y afectar los comportamientos de los individuos, que pueden contribuir activamente para su proceso de *branding* al generar contenido y compartir sus impresiones (Sevin, 2016).

Al utilizar las redes sociales para impulsar las campañas de marca ciudad, los gobiernos locales deben tener en consideración como estas pueden afectar su construcción, en particular la comunicación y la “co-creación” (Sevin, 2016). Deben hacer uso de sus características, fundamentalmente la comunicación bidireccional entre la ciudad y los *stakeholders*, para, de manera innovadora y diferencial, producir contenido específico para cada plataforma (Sevin, 2016). Sin embargo, la sobrecarga de información disponible para el consumidor puede asumirse como un riesgo en la formación de la imagen de la marca ciudad en la percepción de los individuos (Folgado-Fernández, Duarte y Hernández-Mogollón, 2019).

Las redes sociales han potenciado, de esta manera, grandes alteraciones a la forma de promocionar la marca ciudad, entre las cuáles la posibilidad de crear contenido multimedia a un coste relativamente más bajo que el disponible en los medios tradicionales (Sevin, 2016). Contenido ese que puede ser difundido de varias formas simultáneas, como video, audio y recursos interactivos, permitiendo la elaboración de proyectos de marca capaces de promover, de manera creativa y singular, las características de los territorios (Sevin, 2016). Además, las plataformas digitales han propiciado la presencia *on-line* de las ciudades, figurando su personificación digital, y la interacción directa con los ciudadanos y visitantes, que tienen a su disposición un receptor virtual con el cuál comunicarse (Sevin, 2016). Las redes sociales promueven también una mayor participación de los residentes, fundamentalmente, en los procesos de desarrollo urbano, y aumenta los niveles de confianza en los decisores políticos y en la promoción del espacio (Molinillo, Anaya-Sánchez, Morrison y Coca-Stefaniak, 2019).

Las campañas de marca ciudad hacen uso, sobre todo, de plataformas como Facebook, Twitter e Instagram, con la intención de transmitir sus mensajes intencionales (Sevin, 2016). De igual manera, también los individuos recurren a las redes sociales para recoger información y tomar decisiones sobre determinada ciudad, basando sus impresiones en recursos indirectos, es decir, la opinión y vivencia de los demás (Sevin, 2016). Estas aplicaciones digitales,

adicionalmente, proporcionan datos de los *targets* y su relación con la marca ciudad, sobre todo de sus hábitos de consumo, fundamentales para evaluar la estrategia de marca (Sevin, 2016).

No obstante las potencialidades y beneficios que la utilización del *internet*, y, en concreto, las redes sociales, significan para la marca ciudad, según Sevin (2016) y Molinillo, Anaya-Sánchez, Morrison y Coca-Stefaniak (2019), los gobiernos locales y los gestores tienden a promocionar eventos a corto-plazo, relegando el establecimiento de la marca. Es decir, utilizan las redes sociales, no como una herramienta de *branding*, sino como un medio de publicidad. Por añadidura, las redes sociales son utilizadas para difundir contenido creado por las ciudades y para establecer una audiencia, pero no para interactuar directamente con los consumidores (Sevin, 2016; Molinillo, Anaya-Sánchez, Morrison y Coca-Stefaniak, 2019). Lo que significa que, en algunos casos, no se promueve la difusión de sugerencias de los usuarios, no se contestan a preguntas y no se comparten contenidos creados por los *stakeholders* (Molinillo, Anaya-Sánchez, Morrison y Coca-Stefaniak, 2019).

3. METODOLOGÍA

3.1 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Antes de exponer el diseño de la investigación propuesta es fundamental entender y concretar el ámbito y alcance de esta. Conviene, entonces, recordar las preguntas de investigación propuestas para el presente trabajo: “¿Es posible afirmar que la marca Barcelona abarca más y tiene un mayor alcance que una marca turística?”, “¿Cuál es el impacto de la implementación de la marca ciudad en los habitantes de Barcelona?” y “¿La comunicación del gobierno local refleja las bases establecidas para la marca ciudad de Barcelona?”. Como se explicó anteriormente, estas cuestiones tienen la función principal de guiar la exploración, sirviendo como un punto de partida para la realización del marco teórico y del análisis del caso de estudio propuesto, la marca ciudad de Barcelona. Analizar la marca ciudad de Barcelona es, de esta manera, el objetivo general de la investigación, el cual se complementa con dos objetivos específicos, a través de los cuales se busca comprender el concepto de marca ciudad y sus dimensiones, analizar el rol de la comunicación en la construcción y promoción de la marca ciudad.

A partir de estas preguntas de investigación y objetivos, es posible proponer hipótesis de trabajo que, al final de la investigación, pueden ser descartadas o ratificadas conforme los resultados obtenidos en el análisis. De esta manera, las hipótesis inferidas son:

(H1) La marca ciudad de Barcelona no se centra solamente en el turismo y en los turistas.

La marca Barcelona, impulsada por el gobierno urbano, se clasifica como una verdadera marca ciudad, que cumple con las bases teóricas del concepto y que va más allá de la aplicación de una simple marca turística y de la utilización de un logotipo y un eslogan asociado. La marca Barcelona enfoca, de esta manera, el relato y los valores que las autoridades locales quieren transmitir, no solo para visitantes, como también para sus habitantes. Esto significa que hay una aplicación y un desarrollo concreto de medidas que se reflejan en la mejoría de los servicios disponibles y accesibles a la población, y que superan el ámbito del turismo.

(H2) La marca ciudad de Barcelona tiene efectos positivos en los *stakeholders* de la ciudad.

La implementación de la marca Barcelona tiene efectos positivos para los *stakeholders* de la ciudad, incluyendo sus residentes, sus empresas privadas y sus asociaciones civiles. Esto es así porque dicha marca permite diferenciar la urbe ante sus competidores, atrayendo, no solo turistas, como también talento, empleo, negocios e inversiones. Además, impulsa la mejoría y el desarrollo de los servicios y las oportunidades ofrecidas por la ciudad, lo que contribuye para una mejor calidad de vida para los barceloneses y una mayor identificación con su espacio urbano al incluirlos en las decisiones tomadas.

(H3) La comunicación del gobierno barcelonés sigue la línea establecida por la marca Barcelona y se dirige a todos los *stakeholders*.

La comunicación, tanto intencional como involuntaria, de las instituciones barcelonesas transmite la narrativa de la marca Barcelona, siendo coherente con los fundamentos establecidos. Así, sus mensajes y acciones representan y reproducen los atributos y valores que conforman la marca ciudad. Esto implica que las campañas de marketing estén orientadas a todos los *stakeholders* que poseen intereses en el espacio urbano, sean ellos residentes, turistas, profesionales o emprendedores. El éxito de la marca ciudad, de esta manera, supone la consideración de todos los públicos objetivo, sobre todo los habitantes locales, que son las piezas fundamentales de la esencia de la ciudad, y los visitantes, que, en un primer momento, son los más influenciados por la comunicación oficial y la opinión pública, es decir, las experiencias y vivencias de los demás.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

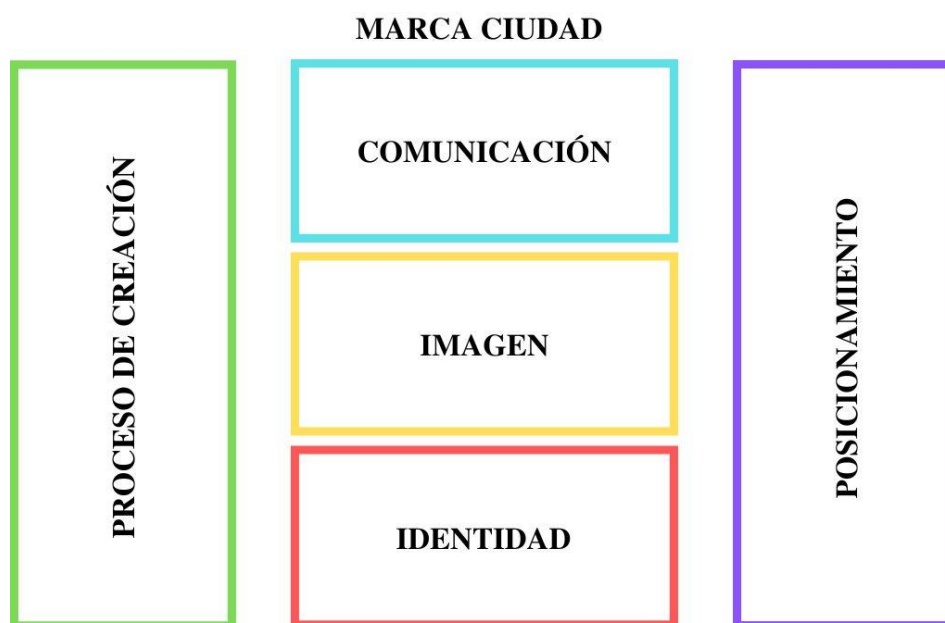
Para comprobar las hipótesis de trabajo propuestas anteriormente, se llevará a cabo un análisis y una metodología cualitativa, basada en una exploración documental. Es decir, la investigación, que tendrá como base el marco teórico y la literatura existente sobre la marca ciudad, consiste en el análisis de documentos e información pública, principalmente, del *Ajuntament* de Barcelona, urbe que se constituye, como ya mencionado, como el estudio de caso de este trabajo. En este sentido, se limita el estudio al período de 2015 hasta la actualidad y que coincide con las dos legislaturas de los gobiernos de Ada Colau, actual alcaldesa de la ciudad de Barcelona. Se propone, entonces, una operacionalización de la marca ciudad similar a la observada en el marco teórico, recurriendo al análisis de la imagen, identidad y la comunicación del concepto, es decir, sus dimensiones principales. Además, para complementar esta exploración, se introduce el proceso de creación de la marca ciudad y su posicionamiento y evaluación, mediante la observación de diversos *rankings* internacionales de marcas ciudad.

La marca ciudad puede ser considerada como un conjunto de estrategias y acciones que tiene como objetivo cambiar la imagen que los *stakeholders* tienen del espacio urbano que comparten, así como mejorar sus ventajas competitivas al promocionar las características y atributos que hacen de la ciudad un lugar único y atractivo con un valor añadido sin igual. Sin embargo, es la mejoría de la calidad de vida de sus habitantes y su identificación con la urbe la finalidad última de la marca ciudad, al impulsar el desarrollo e inversión en los servicios ofrecidos por el territorio. Con esto se busca cumplir las expectativas y asociaciones de la población, mediante el fornecimiento de experiencias y emociones capaces de incentivar la participación ciudadana en los desarrollos subyacentes a la marca. La importancia de la ciudadanía, central en el concepto de marca ciudad, crea la necesidad de introducir en el análisis, conjuntamente con la imagen, la identidad y la comunicación, el proceso de creación y el posicionamiento. Estos elementos son vitales para entender el nivel de participación del público interesado en el proceso de *branding*, así como para medir su fuerza ante los principales competidores y para evaluar su resiliencia frente a los retos del mundo globalizado.

3.2.1 OPERACIONALIZACIÓN Y MODELO DE ANÁLISIS

A la hora de analizar la marca ciudad de Barcelona se centrará el foco en tres aspectos o elementos clave, como se puede observar en la Figura 1. En primer lugar, se realizará un análisis del proceso de creación o diseño de la marca ciudad. Posteriormente, se procederá a estudiar propiamente la marca Barcelona, a través de las tres dimensiones señaladas más arriba: la identidad, la imagen y la comunicación. Finalmente, se examinará el impacto de la marca ciudad de Barcelona, a través de un análisis del posicionamiento logrado. Su exploración conjunta permite obtener un entendimiento más amplio de la marca Barcelona, desde el estudio de las percepciones de la ciudad, fundamental para entender el éxito de la narrativa establecida y su proceso de elaboración, hasta la definición de valores y atributos estratégicos, capaces de representar la esencia singular de la ciudad catalana, y su “evaluación”, reflejada en el posicionamiento internacional de la urbe.

Figura 1: Marca ciudad: dimensiones y elementos de análisis



Fuente: elaboración propia.

1) Proceso de creación de la marca ciudad

El proceso de creación de la marca ciudad hace referencia a todas las acciones realizadas con el objetivo de concretizar su creación y desarrollo. Conforme la importancia dada a la participación ciudadana en el marco teórico es fundamental enfocar la colaboración de los *stakeholders* en la elaboración de la marca ciudad, ya que su éxito depende de su aceptación y conexión con los ciudadanos. Al final, la ciudad, y su esencia, no es más que el conjunto de ambiciones, deseos, visiones y opiniones de su población. En este sentido, se analizará si el gobierno local, en sus esfuerzos de producción de la marca Barcelona, ha involucrado a residentes, visitantes, y actores públicos y privados, promoviendo el proceso de “co-creación” entre todas las audiencias interesadas. En la Tabla 2 se pueden observar los indicadores que servirán de referencia para la exploración de cada elemento.

2) Marca ciudad

Dimensión 1: Identidad de la marca ciudad

Esta dimensión se relaciona con los elementos tangibles (de los cuales forman parte, por ejemplo, los monumentos y las infraestructuras básicas) e intangibles (atributos, valores y

patrimonio inmaterial) que identifican y singularizan la ciudad y su marca. La identidad, y su delimitación, es vital a la hora de posicionar el espacio urbano frente a sus competidores, puesto que es el primer paso en la creación de expectativas en los *stakeholders* y el elemento más llamativo para formar una percepción sobre la urbe (moldada por la experiencia directa e indirecta con el territorio y sus servicios). Además de los valores, atributos, asociaciones y elementos tangibles, como el patrimonio cultural e histórico y las infraestructuras y servicios, en esta dimensión se considera también la identidad visual, que se analizará mediante la exploración del logotipo de la marca ciudad de Barcelona.

Dimensión 2: Imagen de la marca ciudad

La imagen de la marca ciudad, entre la realidad y la subjetividad, comprende la percepción formada en la mente de los ciudadanos. Esta puede ser influenciada por la comunicación intencional de la ciudad y por todas las actuaciones controladas de las autoridades locales. Sin embargo, la comunicación no voluntaria, el comportamiento del gobierno urbano y sus actividades diarias, también influencia la formación de la imagen (positiva o negativa) del espacio urbano. Además, la opinión pública, fomentada por medios de comunicación y otros individuos y no controlada por la ciudad, y la experiencia directa con el espacio, afectan a la manera en cómo los ciudadanos entienden y se relacionan con el territorio. En consecuencia, son múltiples los factores que tienen el poder de moldear la imagen de la marca ciudad, lo que hace que su análisis y medición sean un procedimiento complejo. En todo caso, en este trabajo se utilizarán los estudios de opinión pública, en los cuales la ciudadanía de Barcelona manifiesta su valoración sobre la imagen y la gestión del espacio urbano. El análisis se complementa con un informe de 2018, base del relato establecido para la ciudad catalana, que recoge las visiones y la apreciación de los públicos interesados, en su mayoría extranjeros, sobre la idea que tienen del territorio.

Dimensión 3: Comunicación de la marca ciudad

Esta dimensión se relaciona, como el nombre indica, con las herramientas y acciones de comunicación de la marca ciudad. Se trata de un aspecto vital para toda la estrategia de la marca ciudad, incluyendo la identidad y la imagen. En este sentido, se recurrirá al modelo de comunicación de Kavaratzis (Tabla 1) para entender la comunicación primaria y secundaria de la marca Barcelona. El análisis no contempla la comunicación terciaria, puesto que el ámbito de esta investigación tiene como principal objetivo explorar la comunicación directa e indirecta

de las instituciones locales. No obstante, como las dimensiones son interdependientes y complementarias, es esencial notar que la comunicación toca en muchos aspectos de la identidad y de la imagen, por lo que el análisis en este punto específico se centrará solamente en los indicadores no desarrollados anteriormente (ver Tabla 2). Las infraestructuras, la arquitectura, los espacios públicos, la accesibilidad, los servicios, el diseño gráfico y el logotipo estarán contemplados en la identidad y la imagen de la marca ciudad. Esto demuestra la faceta multidimensional e integradora de la comunicación, presente en cada una de las fases y etapas del proceso de *branding*.

3) Posicionamiento de la marca ciudad

El posicionamiento de la marca ciudad de Barcelona tiene como función última el análisis de la evaluación que expertos atribuyen a la marca ciudad barcelonesa, de manera a comprender su evolución al largo de las legislaturas de Ada Colau. Para ello, se hará una exploración de distintos *rankings* internacionales sobre marcas ciudades mundiales, con la finalidad de, no solo observar los resultados de Barcelona, sino también hacer una comparación de sus logros con la posición de sus competidores principales. La exploración finaliza con la observación del posicionamiento de la ciudad condal en clasificaciones sobre temáticas como la calidad de vida, los destinos turísticos y las *smart cities*.

Tabla 2: Indicadores de los elementos de análisis

Elementos de análisis	Indicadores
<i>Proceso de creación</i>	Tipo de actores involucrados
	Número de actores involucrados
	Encuestas y estudios de opinión pública
	Reuniones con la sociedad civil
	Participación de los residentes
	Participación de los visitantes
<i>Marca ciudad: identidad</i>	Promoción del patrimonio histórico y cultural (tangibles)
	Infraestructuras y servicios
	Promoción del patrimonio intangible
	Promoción del paisaje natural y espacios verdes
	Valores y atributos transmitidos
	Logotipo

<i>Marca ciudad: imagen</i>	Valoración de la imagen de la ciudad
	Grado de satisfacción de vivir en la ciudad
	Valoración de la gestión de los servicios municipales
	Problemas de la ciudad de Barcelona
	Valoración de la gestión municipal
<i>Marca ciudad: comunicación</i>	Arte público y <i>design</i> urbano
	Establecimientos culturales
	Participación ciudadana
	Incentivo a la formación de alianzas público-privadas
	Proyectos futuros para la ciudad
	Promoción de eventos
	Estrategias de marketing
<i>Posicionamiento</i>	<i>Rankings</i> internacionales de marcas ciudad

Fuente: elaboración propia.

3.2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

La investigación, como se expuso anteriormente, se basará en un análisis de contenido de documentos e información pública del *Ajuntament* de Barcelona, de medios de comunicación, y de *rankings* internacionales que evalúan y posicionan las marcas ciudad. Cabe reforzar que las publicaciones, como el *brand book* “*Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral.*”, las encuestas de opinión pública y las páginas web de las autoridades locales de la ciudad condal contribuirán de manera vital para el desarrollo del estudio propuesto. En el Anexo I se encuentra una tabla con las fuentes de información, y sus respectivos enlaces, para cada uno de los indicadores de la investigación (Tabla 3), de manera a facilitar el acceso directo a la información mencionada.

4. MARCA BARCELONA

4.1 LA TRANSFORMACIÓN DE LA CIUDAD DE BARCELONA

La realización de los Juegos Olímpicos de 1992 supuso para Barcelona la oportunidad ideal para su transformación (Coll, 2016), tanto urbana como narrativa. Esta dinámica de reestructuración de la ciudad, en la cual los Juegos Olímpicos fueron la faceta más visible, formó parte de la política post-dictatorial del territorio, que combinaba la nueva cultura democrática con el resurgimiento urbano (Degen y García, 2012). En este sentido, el evento deportivo se constituyó, así, como el punto de partida para abrir Barcelona al mundo (Coll, 2016) y convertirla en la segunda mayor urbe, en términos de número de población, de España y “una de las ciudades más admiradas del mundo con una de las mejores imágenes a nivel internacional” (Belloso, 2011, p.118).

La ciudad se modernizó, llevando a cabo distintas mejoras en sus barrios (Coll, 2016). La construcción de infraestructuras olímpicas y, sobre todo, el desarrollo del transporte público, del aeropuerto y del puerto, de la vivienda, de la hostelería, de los servicios, de nuevos negocios, de instalaciones culturales y la apertura al mar han resultado en un fuerte impacto económico y social para Barcelona (Coll, 2016). Esta reconversión “dio lugar a una ciudad de vanguardia y a un modelo de crecimiento urbanístico admirado a nivel internacional, conocido como el “Modelo Barcelona”” (Morillo, 2019, p.13). El paro bajó, el mercado de la vivienda y de la construcción se reactivó y el turismo tuvo su auge (Coll, 2016). Según Coll (2016):

los juegos fueron un punto de inflexión para revalorizar y posicionar la marca Barcelona en el panorama mundial. Pasó de ser una ciudad industrial a percibirse como una ciudad internacional y vanguardista, *business-friendly*, orientada a los servicios, a la atracción del talento y a la calidad de vida mediterránea (Coll, 2016, p.34).

Visitantes y residentes se beneficiaron del progreso de del urbanismo, de la construcción, de la capacidad hostelera, de la movilidad, de las instituciones culturales y deportivas y del saneamiento, obtenidos mediante la atracción de inversiones externas por parte de una gestión público-privada, en la cual el *Ajuntament* de Barcelona fue el pilar principal (Coll, 2016). En este sentido (Coll, 2016):

la renta olímpica repercutió en un mejor posicionamiento estratégico de Barcelona en el mundo, un aumento de la competitividad, mayor atractivo, aumento de la renta, atracción de talento y mayor cohesión y bienestar social (Coll, 2016, p.34).

El impulso de los Juegos Olímpicos de 1992, no obstante sus carencias, principalmente la especulación urbanística y la insuficiente construcción de vivienda social, han puesto Barcelona al mismo nivel que las ciudades de la “élite mundial”, como París, Nueva York y Londres (Coll, 2016). Los distintos proyectos y eventos desarrollados por la ciudad han mantenido y consolidado su reputación y su estatus de referencia internacional como una ciudad abierta, moderna y capaz de establecerse como un polo de atracción de inversiones, turismo, empleo y negocios (Coll, 2016).

De acuerdo con Belloso (2011), los Juegos Olímpicos de 1992 fueron un factor central del cual derivaron aspectos clave que han contribuido para el desarrollo y la mejoría de la imagen de Barcelona, dentro y fuera de sus fronteras (Belloso, 2011):

los Juegos Olímpicos ayudaron a reimaginar por completo la ciudad y presentarla en el panorama internacional como una capital moderna, creativa, innovadora, acogedora, atrevida, cosmopolita, con iniciativa, con estilo propio y como una ciudad con excelente calidad de vida, desarrollando un gran sentimiento de autoestima y orgullo por parte de sus ciudadanos. Solo 13 años después de la llegada de la democracia a España, los objetivos de transformación y reposicionamiento de la ciudad a escala internacional se habían cumplido y Barcelona se había posicionado entre las principales ciudades del mundo (Belloso, 2011, p.121).

Este evento supuso una “transformación radical y global” a largo-plazo, entendida como el paso esencial para la conceptualización de la marca Barcelona, y fue fundamental para convertir la urbe en uno de los principales núcleos urbanos a nivel internacional (Belloso, 2011, p.119). Es decir, las modificaciones previstas en el primer Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona del año de 1990, orientadas a convertir la ciudad barcelonesa en un espacio capaz de albergar eventos de escala mundial y ofrecer a la población servicios de calidad, reflejaron la conciencia de que los planes para moldear una marca conllevan acciones persistentes y consistentes a lo largo del tiempo (Belloso, 2011).

Por otro lado, el liderazgo de los líderes municipales y la participación de la sociedad civil fueron vitales para el progreso de las condiciones de vida de los ciudadanos y el posicionamiento de la ciudad de Barcelona, mediante el rediseño del espacio urbano (Belloso, 2011). En este sentido, la definición de la visión y de estrategias futuras para la transformación y gestión del territorio han resultado de la participación ciudadana, incentivada por la cooperación entre instituciones sociales y públicas, y del fuerte liderazgo ejercido por el gobierno local, impulsor de diversas campañas de comunicación donde se promovían la “máxima implicación y compromiso con el proyecto” (Belloso, 2011, p.120). La comunicación

fue fundamental para unir los ciudadanos y entender sus necesidades (Ribeiro, 2015). En este contexto, se proporcionó un gran enfoque en la comunicación del *Ajuntament*, con el objetivo de convertir Barcelona en una marca que representase verdaderamente la esencia de la ciudad (Ribeiro, 2015). Esto se complementó con su identidad única como ciudad del Mediterráneo, basada en su singular historia, cultura, paisaje, lengua, gastronomía y clima, además de la creatividad e innovación del proceso de transformación del territorio y de creación de la marca Barcelona, reflejada en el espíritu emprendedor de los barceloneses (Belloso, 2011).

No obstante, Morillo (2016) afirma que la construcción de una marca ciudad no era un objetivo, ni principal ni secundario, del plan de construcción y transformación de Barcelona para los Juegos Olímpicos de 1992. La intención que orientó a las autoridades locales fue la necesidad de aprovechar la celebración del evento deportivo como la oportunidad única de modernizar la ciudad (Morillo, 2016). En este sentido, en el momento de planificar el cambio, no fue contemplada la posibilidad de establecer una promoción uniforme y coherente del territorio, que incluyese la elaboración de un relato (Morillo, 2016). Independientemente de esa situación (Morillo, 2016):

la gestión y organización del evento obtuvo tal éxito que superó las expectativas de los organizadores y dio lugar a una notoriedad internacional que comenzó a generar una imagen de marca ciudad sobrevenida gracias a la proyección que los Juegos Olímpicos de 1992 generaron de la misma (Morillo, 2016, p.196).

El proyecto de remodelación urbana llevado a cabo en las décadas de 1980 y 1990 supuso la internacionalización de la ciudad, representada en el famoso “modelo Barcelona”, una estrategia de crecimiento urbano que ha inspirado diversas ciudades por el mundo como consecuencia del éxito que representó para la ciudad condal (Morillo, 2016). Sin embargo, las técnicas de marketing utilizadas en esta época, entre las cuales se encuentran la creación del *Turisme* de Barcelona, la construcción del *Museu d'Art Contemporani de Barcelona* (MACBA) en 1995 y la identificación de la urbe con el FC Barcelona, se configuraron más como “un instrumento estratégico para canalizar la proyección internacional”, que como una herramienta de creación de una marca ciudad (Morillo, 2016, p.196).

La autora concluye que entre 1992 y 2009 las acciones de los gobiernos locales se orientaron hacia la gestión, remodelación y promoción de la ciudad con la finalidad de convertir Barcelona en una ciudad global, moderna y abierta, consolidando el “modelo Barcelona” (Morillo, 2016). Es a partir de la década de 2010 que la gestión del espacio urbano empieza a

poner en el centro de sus acciones la creación y el desarrollo de una marca ciudad (Morillo, 2016):

el éxito y el recibimiento mediático de las actuaciones de promoción de la ciudad, así como el crecimiento del sector turístico hacen constatar la aparición del concepto marca ciudad como una realidad necesaria en la gestión de la comunicación y la construcción de la imagen de la ciudad. [...] el Ayuntamiento de Barcelona ha creado diversas instituciones destinadas a la coordinación y organización del liderazgo de la marca Barcelona desde 2010 a 2015: Barcelona/World, Barcelona Growth y la Agencia Marca Barcelona. A dichos organismos se suman acciones como el “Programa Marca Barcelona” impulsado por el Barcelona Centre de Disseny con el objetivo de promover y potenciar la marca ciudad (Morillo, 2016, p.197).

Es a partir de este momento, con la entrada de Ada Colau como alcaldesa de la ciudad catalana, en 2015, que empieza el análisis de la marca ciudad de Barcelona propuesto en esta investigación. Se comenzará estudiando el proceso de creación, después se analizarán las dimensiones de la marca ciudad, en particular, la identidad, la imagen y la comunicación, y finalmente se examinará el posicionamiento de la marca Barcelona en los *rankings* internacionales.

4.2 MARCA BARCELONA EN LA ACTUALIDAD

4.2.1 PROCESO DE CREACIÓN

El proceso de creación de la marca ciudad no es lineal y está en constante desarrollo, dado el dinamismo requerido por el concepto y por la mecánica del mundo actual. En este sentido, la marca ciudad necesita una permanente actualización y adecuación a los retos de la globalización, y de la competitividad que de ella resulta. Todas las acciones y decisiones realizadas en esta etapa son vitales para el éxito del producto final. Uno de los aspectos más importantes a considerar de la fase de elaboración de la marca ciudad es la participación ciudadana. Como referido anteriormente, la colaboración de la población residente es la condición clave para el apropiado desarrollo de la marca ciudad, en el sentido de que la esencia del propio espacio urbano son los ciudadanos que ahí habitan. La aceptación de la marca ciudad, así, adviene del sentimiento de pertenencia e identificación que esta transmite a los residentes, que se constituyen como los principales transmisores del relato de ciudad. Pero no solo los barceloneses, en este caso, deben estar involucrados en su creación, siendo esencial la cooperación entre todos los *stakeholders* con intereses en la urbe.

La marca Barcelona viene siendo desarrollada desde 2010, de manera consciente e intencional, mediante actuaciones dirigidas a la promoción de la ciudad y a la mejoría de la calidad de vida y de los servicios ofrecidos. En el año 2019, en la era de Ada Colau como alcaldesa de la ciudad condal, se establece el relato y el posicionamiento oficial, es decir, la marca ciudad que, a partir de ese momento, guiará todas las actuaciones de las instituciones públicas y privadas del territorio (Llorens, 2019). El proceso de creación de la actual marca empezó en julio de 2016, llevado a cabo por la consultora Summa Branding (Llorens, 2019). En 2017, surgió la necesidad de establecer un responsable técnico de la gestión de la marca Barcelona, para evitar su utilización equivocada, y un consejo asesor de promoción de la ciudad, “integrado por agentes sociales y un grupo de expertos del ámbito empresarial, académico y de investigación para orientar y asesorar en la construcción del nuevo relato internacional para la ciudad de Barcelona” (Guerrero, 2017). En esta etapa destacan, así, dos momentos clave: el informe *Barcelona als ulls del món 2018*, también elaborado por Summa Branding y en el cual se explican los esfuerzos de creación y desarrollo de la marca ciudad mediante el análisis de la imagen de los *stakeholders*, y la definición de una estrategia para gestionar de manera homogénea la marca Barcelona.

El informe *Barcelona als ulls del món 2018*, que tuvo como objetivo analizar la evolución de la percepción a escala global de la ciudad condal, ha contado con entrevistas *on-line* a 1838 personas extranjeras que viajaron a Barcelona, 16 entrevistas a empresarios extranjeros, un panel con 20 expertos internacionales en *city branding*, entrevistas *on-line* a 400 residentes de la urbe y entrevistas presenciales a 875 visitantes por motivos profesionales o de negocios (Summa Branding, 2019). El estudio se complementa con 18 entrevistas a periodistas de China, Japón, Estados Unidos de América, Francia, Alemania e Inglaterra, así como el análisis cualitativo de 240 mil conversaciones en Twitter sobre Barcelona, Ámsterdam, Singapur y Miami (Summa Branding, 2019).

La estrategia de la marca ciudad, publicada como *Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral.*, culminó, de esta manera, en un proyecto que (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019):

se ha centrado en escuchar a agentes locales e internacionales de todos los sectores para identificar el valor diferencial de Barcelona en el mundo, conseguir un discurso único (*one brand, one voice*), y alinear a los principales actores en una dirección común y compartida que refuerce la posición de Barcelona en el mundo (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019).

Según los datos aportados por Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark (2019), el proceso de creación ha empezado con una fase de seminarios, como punto de partida para entender las bases de la construcción de una identidad y una reputación capaz de desarrollar económica, social y culturalmente el territorio. Además, se realizó un estudio sobre las actuaciones de otras ciudades internacionales en el ámbito de la marca ciudad, entre las cuales se encuentran Ámsterdam, Milán, Estocolmo, Tel Aviv, Viena, Oslo y Berlín, lo que resultó en una serie de orientaciones y aprendizajes útiles para guiar la creación del relato de Barcelona. En una segunda fase, se llevaron a cabo 53 entrevistas con representantes de instituciones públicas locales y metropolitanas, y se ejecutaron el conjunto de encuestas que forman el ya aludido informe *Barcelona als ulls del món 2018*, que abarca y fusiona la percepción de visitantes, residentes, periodistas y emprendedores.

Para completar estas actividades, se han llevado a cabo 24 talleres con 139 representantes de áreas temáticas, como por ejemplo, la economía, la educación, la cultura, la sanidad, el urbanismo, la tecnología, el emprendimiento, el comercio y el turismo (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019). Así como 10 talleres con 80 ciudadanos de diferentes edades y barrios de Barcelona, 4 talleres con 29 representantes de 22 municipios del Área Metropolitana de la ciudad catalana (AMB) y 2 talleres con 14 gerentes municipales de Barcelona. La Figura 2 hace un resumen del tipo y número de actores más importantes que han colaborado en la creación y establecimiento del relato y posicionamiento de la ciudad de Barcelona.

Figura 2: Actores del proceso de creación de la Marca Barcelona



Fuente: Adaptación de Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A y Summa Branding (2019). *Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral.* Ajuntament de Barcelona: Barcelona.

Se constata, de esta manera, la multitud de actores involucrados en el proceso de elaboración de la marca ciudad, incluyendo (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019):

ciudadanos y ciudadanas de Barcelona y de todo el mundo, miembros de las diferentes administraciones e instituciones públicas que gestionan la ciudad y su promoción, representantes de municipios del entorno metropolitano, profesionales de diversos sectores y áreas de interés para la ciudad, periodistas, empresarios y empresarias y expertos internacionales en *city branding* (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019).

Fruto de esta participación, es posible afirmar que la marca ciudad de Barcelona supuso un proceso de co-creación, en el cual los distintos *stakeholders* han tenido la oportunidad de moldear y definir, mediante la transmisión de sus visiones y percepciones, la estrategia establecida. Sin embargo, la importancia de la participación ciudadana no se agota con el

establecimiento del relato, pues su aplicación y comunicación requieren una colaboración constante y proactiva. El objetivo es singularizar y proyectar el valor de Barcelona, gestionando, protegiendo y promocionando su marca a nivel internacional, de manera a convertirse en una verdadera competidora en el mercado de ciudades globales (Ajuntament de Barcelona, 2019). La marca Barcelona busca, en este sentido, coordinar las acciones de los distintos actores de la ciudad, trabajando para diversificar la asociación al turismo, conyugándola con “la innovación, el conocimiento, la ciencia y la tecnología” (Summa Branding, 2019).

4.2.2 DIMENSIONES DE LA MARCA CIUDAD

4.2.2.1 IDENTIDAD

En resultado del proceso de creación de la marca ciudad, que involucra la exploración de los activos del territorio y cuenta con la participación de distintos públicos interesados para obtener una visión y opinión global de Barcelona, surgen las bases para la nueva narrativa de la ciudad. Es decir, se establecen los elementos tangibles e intangibles fundamentales para definir la identidad del espacio urbano que, además de orientar las actuaciones de las instituciones barcelonesas, va a influenciar la percepción de los ciudadanos y posicionar la urbe ante sus competidores. El relato consolida así la perspectiva ya establecida de Barcelona y la individualiza en el mercado global, como forma de convertir el territorio en un espacio atractivo para los demás, capaz de tener voz y fuerza propia. En este sentido, para tener una idea general de la identidad definida para la ciudad condal, es necesario analizar que valores y atributos se han asociado al relato, así como el patrimonio material e inmaterial, el logotipo y las infraestructuras y servicios que representan su esencia.

Como punto de partida, se puede observar en *Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral*, fuente clave del análisis, que Barcelona es una ciudad apreciada que despierta emociones positivas en los individuos que la habitan y visitan, contando “con unos iconos y un imaginario construido reconocidos globalmente” (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019). Su fuerte presencia y nivel de reconocimiento la hacen competir con capitales como Londres, Berlín, Roma, París o Ámsterdam, y la calidad de vida y las oportunidades que ofrece la convierten en un lugar atractivo para vivir. Sin embargo, todavía es percibida, esencialmente, como un destino turístico, que necesita diversificar y construir una imagen más completa, reflejada en acciones y políticas públicas capaces de atraer

talento e inversiones a la ciudad y de mejorar las condiciones de vida de los barceloneses (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019).

Con estas conclusiones en mente se estableció la narrativa de la marca ciudad. Barcelona, *la ciutat dels projectes vitals*, es una urbe más humana, que combina la mejoría de la calidad de vida con el aumento de las oportunidades de desarrollo personal y profesional (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019). La transformación urbana llevada a cabo en la ciudad, que ha revolucionado la esencia de Barcelona, es entendida como un referente a nivel internacional, que todavía inspira y sirve de modelo a distintos territorios por todo el globo. Esta idea de progreso es el catalizador que impulsa el espacio urbano y sus ciudadanos, empresas e instituciones a buscar la innovación y el desarrollo de su ciudad, tanto a nivel económico, social y cultural, como educativo, científico y medioambiental. Barcelona es de y para las personas, y sus necesidades y ambiciones de realización personal, familiar, profesional, social y colectiva (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019).

En este sentido, se hace énfasis en seis atributos, o pilares, que individualizan la ciudad condal y añaden valor a la marca Barcelona. El primer pilar es la “conexión” que, dada la localización geográfica del territorio y sus infraestructuras, le hace establecerse como una ciudad del mundo (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019). Su aeropuerto, que en 2019 sumó más de 50 millones de pasajeros, su puerto, uno de los principales del Mediterráneo, y su red de transportes públicos, que combina tren de alta velocidad, tren de cercanías, metro, autobús y tranvía, conectan la urbe a los principales polos de desarrollo mundiales, además de enlazar toda su área metropolitana. Esto permite el permanente intercambio de ideas, conocimientos y avances tecnológicos, y promueve la conversión de Barcelona en una *smart city*, que cuenta con espacios donde conviven los negocios, el comercio y la vivienda, y que busca constituirse como el paradigma del desarrollo tecnológico del sur de Europa (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019).

El segundo pilar es la “iniciativa”, que representa el espíritu emprendedor de la ciudad y de sus habitantes, y que hace de Barcelona el hábitat ideal para el florecimiento de negocios, proyectos, planes e ideas. Como núcleo de cultura e industria, el territorio está en un “continuo proceso de creación y recreación gracias a iniciativas de éxito que muchas veces se hacen realidad gracias a la colaboración público-privada” (Ajuntament de Barcelona, Barcelona

Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019). La participación ciudadana, la rehabilitación de espacios históricos, los espacios de *coworking* y de cultura, la industria diversa, el espíritu olímpico, la red de *start-ups*, las oportunidades de formación y emprendimiento, y el ecosistema sanitario público-privado dejan antever la propensión de Barcelona al dinamismo y al progreso.

Por otro lado, el tercer pilar es el “alma”, simbolizando la faceta de la cultura, las tradiciones y fiestas populares, la vida en los barrios, los mercados, las bibliotecas, los paisajes y la vida nocturna (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019). El “alma” de Barcelona representa la acción de disfrutar del tiempo libre, de la familia, de la amistad y, sobre todo, de la ciudad y sus experiencias, demostrando que no es solo un espacio de trabajo, tecnología e innovación, pero también un lugar que ofrece ocio, tradiciones y diversión. En esa misma línea, el cuarto atributo, los “contrastes”, encarna la diversidad de ideas, creencias y procedencias que coexisten, y se complementan, en Barcelona. “Mar y montaña”, “gran y pequeña”, “trabajar y disfrutar”, “del sur y del norte”, “tradición y modernidad”, “metrópoli y barrio”, y “jóvenes y mayores” escenifican la multiplicidad de realidades que forman la naturaleza de la ciudad condal (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019).

En la quinta posición está el “talento”, en el sentido de que Barcelona es la casa de numerosos “genios” y profesionales, tanto en el ámbito de las humanidades como de las ciencias exactas (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019). La urbe es un *hub* de atracción y producción de talento, principalmente debido a la multiplicidad de industrias instaladas en su territorio. Ciudad de vocación y talento reconocidas mundialmente, Barcelona es referente en el deporte, la tecnología, la automoción, las pymes, las infraestructuras científicas, la investigación biomédica, el diseño, los festivales, y la investigación y desarrollo. Por último, el sexto pilar es el “compromiso”, que abarca la defensa de la diversidad, del urbanismo, de los derechos humanos, de la cooperación y del medioambiente, y la reivindicación colectiva y social que caracterizan Barcelona. Esto es perceptible en las movilizaciones ciudadanas, la presencia de importantes organizaciones no-gubernamentales, la solidaridad y aceptación de la diversidad, la transformación de la movilidad, la consolidación de un tercer sector dinámico y el plan de convertir la urbe en un espacio neutro en emisiones de dióxido de carbono hasta 2050 (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019).

La ciudad condal no solo se caracteriza por los atributos de que dispone, sino por la manera como se expresa. Según la narrativa establecida, Barcelona se asume como un espacio urbano singular, valiente, ambicioso, realista, inconformista, equilibrado, curioso y abierto (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019). Es decir, una ciudad que muestra orgullo en su manera de ser y que no ambiciona representar nada más que su propia esencia, que enfrenta los desafíos sin miedo a equivocarse y que busca concretizar sus objetivos, combinando la grandeza y la empatía. Es un espacio de bienvenida, integración y aprendizaje de distintas realidades del mundo y una ciudad inquieta y atenta, que se rebela contra la normativa. Sin embargo, no deja de ser objetiva y mirar a la realidad, buscando un equilibrio entre el *seny i rauxa* y la modernidad y la tradición (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019).

Como puntos clave, el relato destaca la condición de *new world city* de Barcelona, es decir, una ciudad más humana y especializada (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019). Por otro lado, su potencial no se concentra solamente en el turismo, siendo la creatividad, los negocios y la investigación elementos fundamentales a desarrollar. Barcelona, idea que ultrapasa sus fronteras físicas, mezcla su manera singular de vivir, disfrutar y trabajar, con su defensa de la diversidad, la importación y exportación de talento, su creatividad, la investigación e innovación tecnológica, y su ecosistema de emprendimientos, para convertirse en un espacio sin igual. En resumen, Barcelona “quiere ser una ciudad para toda la vida” capaz de proporcionar distintas oportunidades personales, familiares, sociales y profesionales que se adapten a las necesidades de los *stakeholders* (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019).

Además de los atributos y valores, también la promoción del patrimonio histórico y cultural tangible e intangible, que abarca fiestas populares, tradiciones orales, artesanía, artes del espectáculo, entre otros, así como las infraestructuras y servicios, componen la identidad de la marca ciudad, siendo vitales a la hora de establecer el relato y el posicionamiento del espacio urbano. Barcelona, como centro de la vida política, cultural, histórica y social de Cataluña, acoge tradiciones típicas de toda la Comunidad Autónoma. No obstante su celebración y presencia en otros territorios, la importancia que suponen la *Diada Nacional de Catalunya* (11 de septiembre), la noche de *Sant Joan* (23 de junio), el día de *Sant Jordi* (23 de abril), los *castellers* (las torres humanas), la sardana (uno de los bailes más conocidos de Cataluña), las bestias de fuego y el *correfoc*, y los gigantes y cabezudos representan una parte fundamental del patrimonio inmaterial de Barcelona (Ajuntament de Barcelona, s.f. c).

La *Diada*, día nacional de Cataluña, y el *Sant Jordi*, día del libro, la rosa y del patrón de la Comunidad catalana, son celebraciones multitudinarias que ganan una dimensión y exposición sin precedentes en los festejos barceloneses (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). En resultado, son piezas clave de la cultura de la ciudad y de su relato como espacio de historia y erudición, que ofrece múltiples y variados momentos para disfrutar de las tradiciones del territorio. Típicamente barceloneses están, por ejemplo, la *Fira de Santa Llúcia* (diciembre), las *Festes de Santa Eulàlia* (febrero), copatrona de Barcelona, la *Festa Major de Gràcia* (agosto) y *La Mercè* (septiembre), la fiesta mayor de Barcelona, exponentes máximos de la participación ciudadana que, representada por asociaciones de vecinos, colabora para organizar estas muestras de cultura tradicionales (Ajuntament de Barcelona, s.f. c).

De igual manera, el patrimonio histórico y cultural tangible más importante y reconocido de Barcelona, cuyas asociaciones son inmediatas, se puede encajar en tres fases distintas: la era medieval, la era moderna e industrial y la era contemporánea (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). De la ciudad medieval destacan, sobre todo, la Catedral de Barcelona, las *Drassanes Reials* (convertidas en el Museo Marítimo) y la Iglesia de Santa María del Mar (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). De la era moderna e industrial, ampliamente influenciada por el cerco de Barcelona y el Modernismo del siglo XIX, cuyos principales rostros del movimiento son Antoni Gaudí, Lluís Domènech i Montaner y Josep Puig i Cadafalch, son múltiples los edificios que hacen parte del imaginario de la ciudad catalana (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). La *Ciutadella*, el *Arc de Triomf*, el Palacio Nacional de *Montjuïc*, la Casa *Batlló*, la Casa *Milà* – La Pedrera, el *Palau* de la Música Catalana, el Mercado de la *Boqueria*, el Hospital de la *Santa Creu i Sant Pau*, el *Park Güell* y, como grande icono de la capital catalana, la Basílica de la Sagrada Familia, son el punto de partida de la transformación y del desarrollo de Barcelona, que culmina en la etapa de la ciudad contemporánea (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). Con la llegada de la democracia y la realización de los Juegos Olímpicos de 1992 se construyó, entre otros, la *Anilla Olímpica* y la *Vila Olímpica*, se renovó el frente marítimo y, posteriormente, se establecieron el Distrito 22@ y el barrio Diagonal Mar i el Front Marítim del Poblenou (Ajuntament de Barcelona, s.f. b).

Respecto al paisaje natural y los espacios verdes, sobresalen el Parque de Montjuïc y el Parque Natural de Collserola, que rodean la ciudad formando una zona verde repleta de biodiversidad, además del *Parc de la Ciutadella* y las playas de la Barceloneta y del Somorrostro (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). Por otro lado, en términos de servicios e infraestructuras, el énfasis recae en los transportes públicos de Barcelona, cuya red cuenta,

además de los trenes de alta velocidad, los trenes de cercanías, los autobuses metropolitanos, el metro y el tranvía, con bicicletas, teleféricos, funiculares, golondrinas, buses turísticos y el aerobús (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). La retórica de ciudad conectada con el mundo se completa con el Aeropuerto Josep Tarradellas Barcelona-El Prat, ampliado para la celebración de los Juegos Olímpicos, y el Port de Barcelona, que cuenta con terminales especializados para contenedores y polivalentes, automóviles, café y cacao, líquidos a granel, sólidos a granel, ferris y cruceros (Ajuntament de Barcelona, s.f. b).

Barcelona cuenta también con múltiples universidades y escuelas de negocios -como la Universitat de Barcelona, la Universitat Pompeu Fabra y el ESADE-, centros de investigación -siendo ejemplo los centros CERCA y el Parque de Investigación Biomédica Barcelona-, y programas de atracción de talento, como el programa ICREA (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). Esto se complementa con el *Consorci* de la Zona Franca que, con su Polígono Industrial y Zona Franca Aduanera, tiene la capacidad de acoger numerosas empresas y de promover proyectos sostenibles innovadores, como la iniciativa *D-Factrory* para el fomento de la industria 4.0 y el *3D Incubator*, la primera incubadora empresarial de alta tecnología 3D en Europa (Consorci de la Zona Franca de Barcelona, s. f.). Por otro lado, como *smart city*, la ciudad condal busca promover la eficiencia y la sostenibilidad, disponiendo de elementos que la modernizan y la adecuan a los nuevos retos de la actualidad, tales como los autobuses híbridos, los paneles solares en las marquesinas publicitarias, los contenedores inteligentes, el sistema de alumbrado público de bajo consumo energético basado en LEDs, las estaciones de recarga de vehículos eléctricos, los puntos de acceso *WiFi* y los sensores de ruido (Bcn Advisors, s. f.). En términos de digitalización, destacan la eAdministración, la Oficina Virtual de Atención Ciudadana y el *Open Data BCN*, que impulsan el contacto directo e inmediato con el gobierno local (Oasys, 2017).

Por fin, cabe mencionar que la marca Barcelona tiene un logotipo (Figura 3), el *#AlwaysBarcelona*, que debe acompañar todas las acciones de marketing y *branding* de la ciudad (Llorens, 2019). El logotipo, que no es estático (Llorens, 2019):

introduce un elemento cambiante en la B, una inicial característica que ya forma parte del imaginario visual de la ciudad. Las diferentes B's permitirán expresar la identidad de la ciudad y adaptarse a las distintas necesidades y ámbitos en los que deberá actuar (Llorens, 2019).

Según Llorens (2019), el objetivo del logotipo es transmitir solidez y continuidad, buscando enfatizar la fuerza de Barcelona como ciudad para vivir, descubrir e invertir, capaz

de ofrecer oportunidades y calidad a sus residentes y atraer inversiones, negocios y talento internacional. Es una ciudad de todos, sean visitantes o habitantes. La idea del “siempre”, en concreto, “se dirige a todos los que piensan que la vida merece ser vivida con intensidad en todas sus facetas y en cualquiera de sus etapas” (Llorens, 2019). En sus bases, el logotipo representa, de igual manera, la resiliencia de la ciudad frente a los diversos retos y desafíos resultantes de las dinámicas de la globalización y de la competitividad internacional. Barcelona busca, como el propio logotipo indica, mantener su esencia diversa, abierta y moderna, basada en su única y singular manera de ser y de hacer.

Figura 3: Logotipo de la marca ciudad de Barcelona



always **B**arcelona
#

Fuente: Llorens, C. (8 de febrero de 2019). Barcelona ya tiene estrategia de city branding. Summa Branding.

Con este relato, Barcelona pretende posicionarse en el mercado global como una ciudad moderna, actual y resiliente. En este sentido, edifica su narrativa en torno a su conexión, iniciativa, “alma”, contraste, talento y compromiso que, al combinarlos con el clima, la cultura, la mediterraneidad, la gastronomía y el patrimonio, hacen de Barcelona un espacio urbano sin igual y mucho más que un destino turístico. Este es, de esta manera, uno de los elementos fundamentales de la identidad barcelonesa: el comercio, los negocios, el emprendimiento, la investigación e innovación, la tecnología y la educación también son parte de la esencia de la urbe. La marca Barcelona busca, en consecuencia, cambiar la percepción de los *stakeholders*, estableciendo en la mente de los individuos que es mucho más que una ciudad para visitar, constituyéndose como un espacio para vivir y desarrollarse personal y profesionalmente, además de ser capaz de atraer talento, inversiones y comercio.

El patrimonio tangible, que representan la dualidad ciudad histórica *versus* ciudad innovadora, y del patrimonio inmaterial, que simbolizan por excelencia la cultura popular y la fuerte participación ciudadana en la vida de la ciudad, son, sin lugar a duda, la primera asociación de los individuos cuando se menciona la ciudad condal. Sin embargo, son sus infraestructuras y servicios los que representan su faceta moderna y transformadora, la cual es prominente en el relato y posicionamiento del territorio. En suma, Barcelona busca ser ella misma, combinando sus tradiciones, historia y cultura con su talento y su capacidad de innovación, modernización y adaptación a los desafíos del mundo actual.

4.2.2.2 IMAGEN

El análisis de la imagen, una de las dimensiones de la marca ciudad, requiere el contacto directo con los ciudadanos, puesto que esta se forma en su mente, en un proceso interior influenciado por distintos factores. La relación directa, la opinión de los demás y la comunicación, intencional y no intencional, de las autoridades públicas y privadas son algunos de los responsables por la configuración de la percepción de los individuos, que mezcla la realidad con la subjetividad. En consecuencia, para entender la imagen de la ciudad de Barcelona es esencial explorar estudios de opinión pública, elaborados principalmente por el *Ajuntament* del espacio urbano, que abarcan la valoración de la imagen de la ciudad catalana, así como sus problemas más importantes, su gestión y los servicios ofrecidos por el gobierno local. También interesa analizar el grado de satisfacción de vivir en Barcelona y como esta es entendida por los ciudadanos, sean los nacionales o los extranjeros.

Los datos aportados por el ya mencionado estudio *Barcelona als ulls del món 2018*, que sirve de punto de partida para la marca Barcelona, dejan antever un análisis más profundo de la imagen de la ciudad, sobre todo de la percepción de ciudadanos extranjeros. El estudio busca entender la evolución de la percepción y el atractivo de la ciudad de Barcelona a nivel internacional, en el ámbito del turismo, de los negocios e de la investigación, contando con la opinión de los visitantes y, en menor escala, de los residentes (Summa Branding, 2019).

De acuerdo con el mapa mental proporcionado por Summa Branding (2019) y elaborado a partir de las respuestas de los sujetos de la investigación, Barcelona se asocia, en la percepción general, a su localización (España y Cataluña), al fútbol (FC Barcelona), a la gastronomía (tapas), a la arte, cultura y arquitectura (Antoni Gaudí, Sagrada Familia, Las Ramblas, Catedral), a los paisajes y al clima (sol, mar y playa) y a los Juegos Olímpicos de 1992. Además, asociados a estos conceptos, surgen determinadas emociones, como “bonita”,

“dinámica” y “cálida” como rasgos de personalidad atribuidos al espacio urbano. En este sentido, 79% de los individuos consideran que la ciudad condal destaca por su atractivo turístico, seguido de cerca por su “atractivo global” (71%). Adicionalmente, 47% de la muestra considera la urbe como un espacio ideal para vivir, y solo el 40% y el 34% consideran Barcelona un espacio para los negocios y un centro para la investigación e innovación, respectivamente (Summa Branding, 2019).

La mente abierta que caracteriza la población barcelonesa, la cultura de la ciudad y su modernización y cosmopolitismo son considerados pilares de la calidad de vida que el territorio tiene para ofrecer (Summa Branding, 2019). Esto significa que Barcelona, en parte, ya no es solamente asociada a sus atractivos turísticos, sino a elementos que permiten a las personas establecerse en el territorio y desarrollarse individual, social y profesionalmente. Es una tendencia que empieza, poco a poco, a verificarse en la percepción de los *stakeholders*, aunque sea todavía dominante su asociación con un destino turístico. Estos atributos, cuando combinados con la gastronomía, la oferta cultural y de entretenimiento, la belleza, el patrimonio y la red de transportes públicos de Barcelona, hacen de la ciudad una de las mejores valoradas internacionalmente (Summa Branding, 2019).

Por otro lado, el dinamismo, la industria, la investigación e innovación, el comercio y las finanzas emergen entre las asociaciones establecidas por los empresarios (Summa Branding, 2019). Uno de los puntos principales, también a nivel general, es la fuerte idea de Barcelona como organizadora de eventos y congresos, no solo deportivos como los Juegos Olímpicos, pero también tecnológicos, industriales y biotecnológicos. El *MWC Barcelona* es, en la actualidad, el ejemplo más prominente de la faceta emprendedora, innovadora, tecnológica, creativa y profesional de la ciudad condal. No obstante reconocer la necesidad de mejoras, sobre todo en términos de burocracia y estímulos fiscales, los profesionales del sector de los negocios entrevistados consideran la ciudad como un lugar ideal para invertir, basado en la (Summa Branding, 2019):

solidez de la economía de la región, las infraestructuras, los centros universitarios y escuelas de negocios, la mejora del nivel de inglés general y su dinamismo dado, por un lado, por su liderazgo en organización de eventos y congresos y, por otro, la creciente presencia de *start-ups* y centros de innovación e investigación (Summa Branding, 2019).

Además de constituirse como un polo turístico, emprendedor y de innovación, la ciudad de Barcelona es también vibrante, dinámica y cultural, donde siempre hay actividades para

disfrutar y aprovechar (Summa Branding, 2019). Es una urbe “divertida”, “amigable” e “interesante”, cuyas problemáticas principales, como la pequeña delincuencia e inseguridad (13%) y el turismo y la masificación (8%), no consiguen afectar la buena percepción de la cual disfruta, tanto interna como externamente. En el informe, los barceloneses tienen una imagen positiva de su ciudad, valorando arriba de los 80% todas las dimensiones analizadas (atractivo global, destinación turística, centro de negocios, centro de innovación y lugar para vivir). Los atributos tangibles e intangibles que identifican también son la “Sagrada Familia”, “Gaudí”, la “playa”, la “cultura”, el “mar”, las “Ramblas” y el “Mediterráneo” (Summa Branding, 2019). Por otro lado, caracterizan Barcelona como un espacio cosmopolita, moderno, amigable, abierto, bonito, divertido y acogedor. Más concretamente, la población extranjera residente (Summa Branding, 2019):

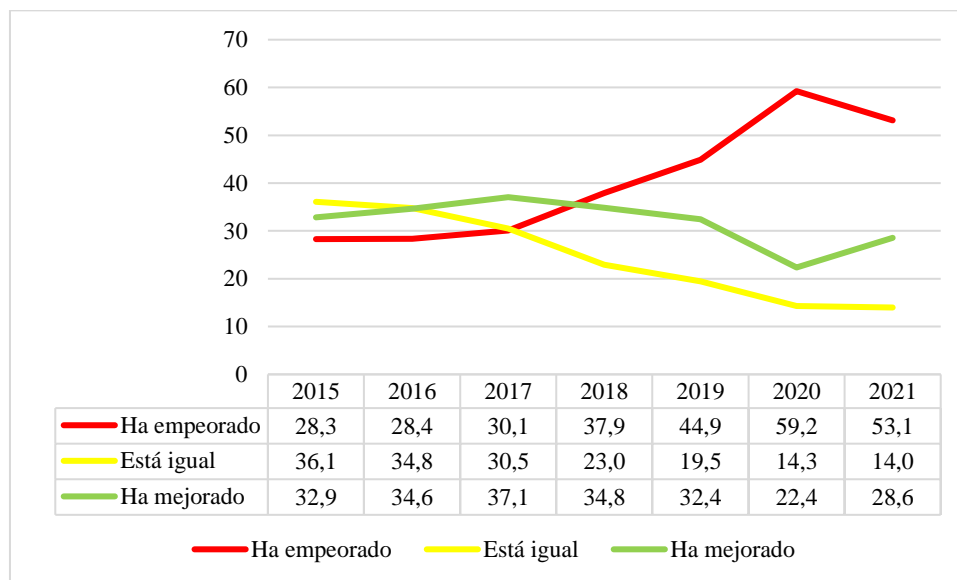
destaca de Barcelona el hecho de tener playa, la vertiente cultural, turística y el ambiente cosmopolita, multicultural e internacional que encuentra en la ciudad. Menciones en la belleza, la calidad de vida, el buen tiempo, el estilo de vida y la diversidad también son frecuentes; aunque lo que se repite son las oportunidades que se les ofrecen en Barcelona (Summa Branding, 2019).

Globalmente, *Barcelona als ulls del món* deja antever una imagen bastante positiva de la ciudad de Barcelona, tanto por parte de los residentes como de los visitantes, sean ellos turistas, emprendedores o profesionales. Estos datos enseñan una imagen de marca consolidada y con un grado de homogeneización favorable para el éxito de la marca ciudad. Barcelona, de esta manera, no es un territorio que basa toda su actividad en el turismo, sino un espacio de historia, cultura, negocios, innovación e investigación que ofrece un amplio conjunto de servicios y oportunidades para todos los públicos interesados. Es, así, un centro de industria, tecnología, universidades y *start-ups*, dinámico y cosmopolita, abierto a todos los que deseen interactuar y relacionarse con él. Además, su capacidad de organizar eventos y congresos multitudinarios pone Barcelona en el mapa, en una posición de ventaja en comparación con sus competidores, sobre todo cuando se asocia todas estas cualidades con su clima, patrimonio y gastronomía (los favoritos de los turistas).

Por otro lado, de acuerdo con los datos obtenidos en las *Enquestes de Serveis Municipals*, estudios de opinión aportados por el *Ajuntament* de Barcelona (s.f. a) para entender la percepción de sus residentes, desde 2015 la imagen de la ciudad viene empeorando (Gráfico 1). En 2020, más de mitad de los encuestados (59,2%) afirmó que la urbe había empeorado respecto a los años anteriores. Sin embargo, esta tendencia ha constatado un punto de inflexión

y en 2021, mientras que el porcentaje de “ha empeorado” bajó seis puntos porcentuales, la opción de “ha mejorado” ascendió hasta los 28,6%. También interesante es la dinámica de “está igual” que, desde el primer año del período estudiado hasta 2021, ha perdido más de 22%.

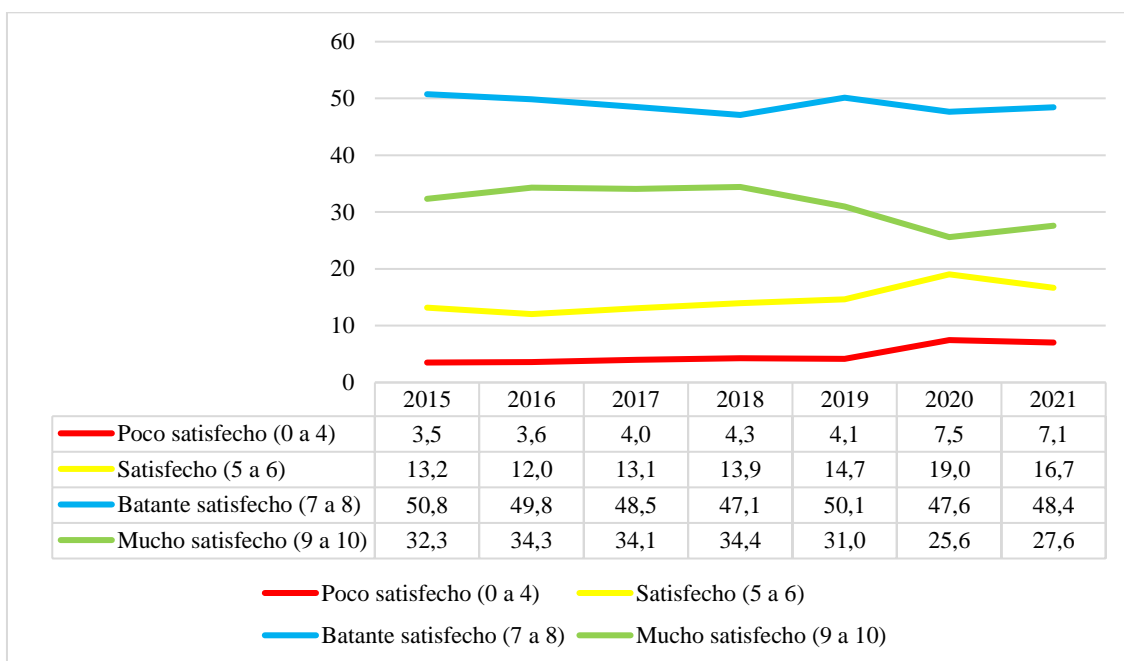
Gráfico 1: Evolución de la imagen de Barcelona en porcentaje, 2015-2021



Fuente: elaboración propia a partir de las Encuestas de Serveis Municipals de 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

Por su vez, los datos del grado de satisfacción de vivir en Barcelona (Gráfico 2) indican que, en general, su población está bastante satisfecha de residir en la ciudad (Ajuntament de Barcelona, s.f. a). Esta es la opción con mayor porcentaje en todos los años del estudio y, no obstante un leve descenso entre 2015 y 2018, la tendencia actual es su subida, llegando a los 48,4% en 2021, valor similar al obtenido en 2015. Por otro lado, también la opción “poco satisfecho” viene subiendo, poco a poco, desde 2015, atingiendo los 7,1% en 2021. La media de las respuesta, desde 2015, tiende a situarse arriba del 7, obteniendo su valor más alto en 2016, con 7,9, y el valor más bajo en 2020, llegando al 7,3. En 2021, la mediada de la contestación al grado de satisfacción de vivir en la ciudad condal fue de 7,5, representando una ligera subida respecto al año anterior (Ajuntament de Barcelona, s.f. a).

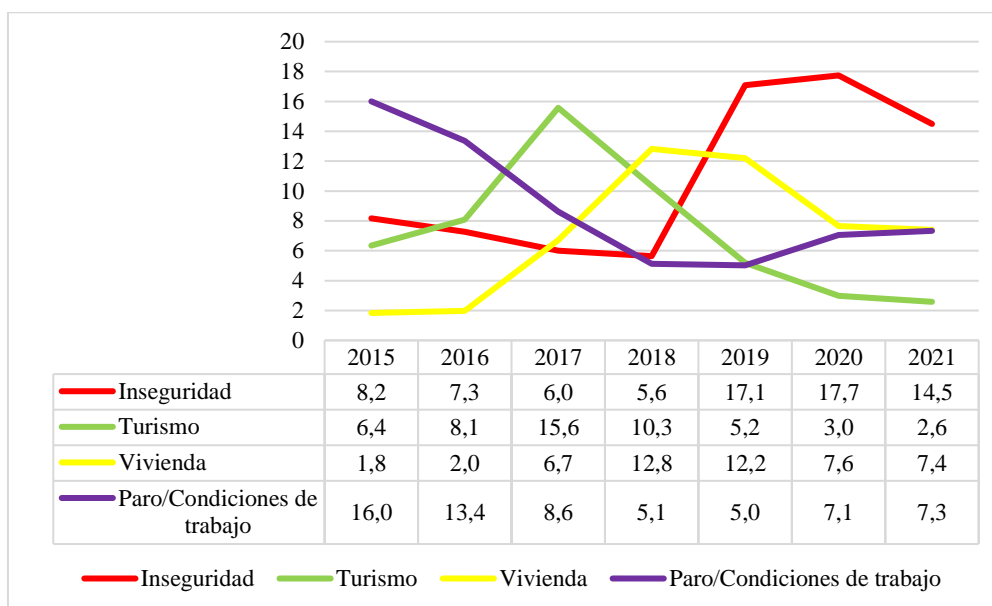
Gráfico 2: Evolución del grado de satisfacción de vivir en Barcelona en porcentaje, 2015-2021



Fuente: elaboración propia a partir de las Encuestas de Serveis Municipals de 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

Por otro lado, el turismo, el acceso a la habitación, el paro y las condiciones de trabajo, y la inseguridad se constituyen como los principales problemas identificados por los barceloneses en el período de la investigación (Ajuntament de Barcelona, s.f. a). En el Gráfico 3 es posible observar su evolución. En 2015 y 2016, el principal problema del espacio urbano considerado por sus residentes fue el paro y las condiciones de trabajo (16% y 13,4%, respectivamente), teniendo en consideración las consecuencias de la crisis financiera de 2008 que todavía afectaban gran parte de Europa y del mundo. Sin embargo, con la mejoría de las condiciones de vida y el progreso económico que empezó a notarse, en 2017 el turismo (15,6%) se convierte en la problemática más importante para los habitantes del territorio. A su vez, en 2018, es el acceso a la vivienda (12,8%) que gana protagonismo. Desde 2019 hasta la actualidad, por otro lado, la preocupación crucial de los ciudadanos de la urbe catalana recae sobre la inseguridad (17,1%, 17,7% y 14,5%, respectivamente), que supera el segundo tema en 7%. Cabe mencionar que, en 2020, el tercer problema mencionado fue la COVID-19 (7,5%) (Ajuntament de Barcelona, s.f. a).

Gráfico 3: Evolución de los problemas principales de Barcelona en porcentaje, 2015-2021



Fuente: elaboración propia a partir de las Encuestas de Serveis Municipals de 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

Respecto a la evaluación de los servicios municipales, el análisis recaerá principalmente en los relacionados con los espacios verdes, el urbanismo, la circulación, los transportes públicos, la seguridad, las instalaciones deportivas, las actividades culturales y los servicios de información y atención ciudadana. De acuerdo con los datos recogidos por el *Ajuntament de Barcelona* (s.f. a), la población de la ciudad valora positivamente, desde 2015, los parques y jardines de la urbe, siendo que la media del valor atribuido no baja del 6. En 2015, la media era de 6,4, subiendo hasta el 6,6, el valor más alto, en 2018. De igual manera, la media del urbanismo, es decir, todo lo conectado con nuevas calles y plazas, tampoco baja del 6, sin embargo, desde 2018 viene descendiendo gradualmente (6,7 en 2018 y 6,2 en 2021). En contraste, la gestión municipal de la circulación de la ciudad no sube, en el período de tiempo de 2015 a 2021, más que 5,5. La circulación, además, aparecía recurrentemente entre los primeros cinco problemas identificados por los barceloneses (*Ajuntament de Barcelona*, s.f. a).

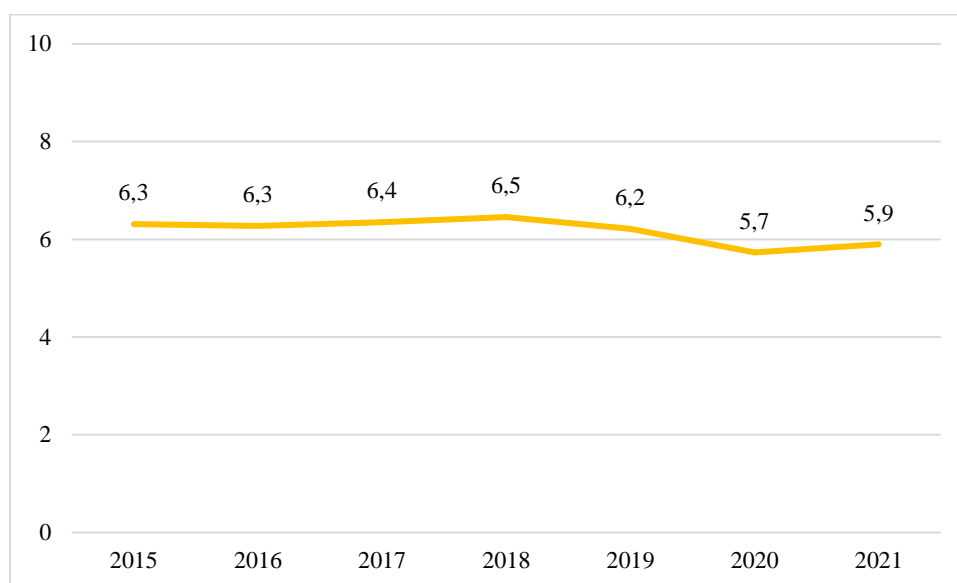
Por su vez, los transportes públicos, en las vertientes de autobús, metro y tranvía, superan en todos los años el 7 (*Ajuntament de Barcelona*, s.f. a). La gestión del metro y del tranvía son las mejores valoradas. Con relación a la seguridad, su media desciende de 6,3 en 2018, su valor más alto, hasta el 5,2 en 2020, constituyéndose como su media más baja. En 2021, la gestión de la seguridad empieza a subir ligeramente hasta el 5,4. Por otro lado, mientras

que las instalaciones deportivas y las actividades culturales no bajan del rango del 6 y del 7, respectivamente, la gestión de los servicios de información y atención ciudadana pasan del 7,1 (2018) al 6,3 (2020). En 2021, esta empieza a subir ligeramente hasta el 6,6 (Ajuntament de Barcelona, s.f. a).

Respecto a las demandas de la población al *Ajuntament* de Barcelona, mientras que en 2015, esta pedía mejorar y aumentar la oferta de servicios y equipamientos, perfeccionar la limpieza y combatir el paro, en 2017 son la mejoría de la circulación y de la limpieza de las calles, además de la regulación del turismo y de su calidad, los pedidos principales de los barceloneses (Ajuntament de Barcelona, s.f. a). Ya en 2019, los habitantes buscan que el acceso a la vivienda sea más fácil, que la circulación dentro de la ciudad sea más fluida y que la seguridad en las calles sea más alta. Las demandas de los ciudadanos, en 2021, los últimos datos disponibles, recaen sobre la mejoría de los aspectos políticos y de la seguridad. En tercer lugar, se encuentra la opción “no sabe” (Ajuntament de Barcelona, s.f. a).

En general, y de acuerdo con la información observable en el Gráfico 4, es posible constatar que la media de la valoración de la gestión del *Ajuntament* de Barcelona se mantuvo en la puntuación 6 hasta 2020, cuando baja al 5,7, su valor más bajo (Ajuntament de Barcelona, s.f. a). Si tenemos en consideración que 0 significa “muy mala” y 10 “muy buena”, se puede considerar que la gestión municipal de las autoridades locales es positiva, pero ha bajado en los últimos dos años.

Gráfico 4: Evolución de la valoración de la gestión municipal, 2015-2021



Fuente: elaboración propia a partir de las Encuestas de Serveis Municipals de 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

Al analizar la imagen de Barcelona, sobre todo mediante el estudio del informe *Barcelona als ulls del món 2018*, se puede observar que, a nivel global, los encuestados consideran la ciudad condal como una destinación turística por excelencia, superando aspectos como los negocios y la investigación, y tienen una imagen positiva en general, asociando el territorio a valores y atributos favorables. Siendo este uno de los principales contactos directos con los *stakeholders* para diagnosticar el estado de la percepción sobre el espacio urbano, se entiende porque el relato establecido se enfoca en la tecnología, los emprendimientos, la investigación, la sostenibilidad y la conectividad, es decir, en el talento, la creatividad, la innovación y la resiliencia de Barcelona.

La marca de la ciudad busca, así, promover una imagen que va más allá del turismo y resalte atributos y valores que permitan a la urbe posicionarse y competir en el mercado internacional por la atracción de inversiones, negocios y profesionales. Por otro lado, los datos de las encuestas realizadas por el *Ajuntament* de Barcelona evidencian que, al contrario de los visitantes, los habitantes tienen una percepción un poco más negativa de la ciudad, estando de acuerdo que la imagen de la ciudad viene empeorando año tras año desde 2015, sea, entre otras cosas, por cuestiones políticas, de inseguridad o de falta de condiciones básicas, como el acceso al empleo y a la vivienda. Esto indica que, además de buscar posicionarse internacionalmente,

las autoridades de Barcelona deben también esforzarse para mejorar la percepción de los propios residentes, puesto que ellos son los principales transmisores de la marca ciudad.

4.2.2.3 COMUNICACIÓN

La comunicación, tanto intencional como involuntaria, es transversal a todos los elementos constitutivos de la marca ciudad. Las actuaciones de las instituciones locales, cuyo contacto directo con la población deja antever la narrativa de la ciudad, representan las principales manifestaciones en la vida real de la estrategia definida. Por otras palabras, las medidas que resultan del relato de ciudad tienen un impacto real y efectivo en la población residente y visitante. El progreso y las oportunidades que pueden llegar a concretizar suponen una mejoría de la calidad de vida y de los servicios ofrecidos por el territorio. Por otro lado, en términos de comunicación directa, las técnicas de marketing y campañas de publicidad no solo sirven para expandir las características únicas de la urbe para nuevas personas y lugares, como también se constituyen como la herramienta fundamental para modificar la percepción establecida y la opinión pública, de manera a cambiar y establecer el posicionamiento de la marca. El objetivo es, en este caso, establecer un imaginario coherente con los atributos únicos del territorio de manera a influenciar y moldear la percepción de los *stakeholders*.

Según el modelo de comunicación de Kavaratzis, la comunicación de la marca ciudad se divide en tres dimensiones: la primaria, la secundaria y la terciaria. Para este análisis, interesan, fundamentalmente, la comunicación primaria y la comunicación secundaria. De acuerdo con los elementos de la comunicación primaria, esta puede considerarse como la comunicación no intencional del gobierno urbano, es decir, abarca sus acciones, visiones, comportamientos y políticas públicas que, estando o no relacionadas directamente con la narrativa, hacen realidad la marca ciudad. Desde los años de 1980, el arte urbano y los *grafitis*, sean de artistas de renombre o anónimos, son un denominador común en las calles de Barcelona (Berganzo i Ràfols, 2017). Después de un período de expansión en la década de 1990 y posterior prohibición y sanción, en 2006, de cualquier acción que cambiase estéticamente el espacio público, la dinámica cambia y el arte público deja de considerarse vandalismo para pasar a ser promovido por el propio *Ajuntament*, en festivales como el *Ús Barcelona*, y se convierte en puntos icónicos de la ciudad, como es ejemplo el fotomosaico *El món neix en cada besada* de Joan Fontcuberta (Berganzo i Ràfols, 2017).

Con la entrada del gobierno de Ada Colau en la vida política de la ciudad, “el arte urbano se plantea desde la óptica de la política cultural, como una herramienta más para

democratizar y devolver el espacio urbano al ciudadano y también de transformación social” (Berganzo i Ràfols, 2017). Sin embargo, en los últimos años, ante el “hartazgo ciudadano” el *Ajuntament* viene incrementando los gastos en la limpieza de *grafitis* y pintadas en el espacio y equipamientos públicos, fuera de los muros *libres* y legales, al mismo tiempo que viene eliminando, sea intencional o involuntariamente, diversos murales pintados por reconocidos artistas (Benvenuty, 2022; Blanchar, 2021), lo que claramente no respeta el principio de creatividad que tanto énfasis tiene en el relato de la ciudad.

El *design* urbano, por otro lado, obtiene otro estatus en el territorio. Barcelona es considerada una de las principales ciudades a nivel internacional orientadas al diseño, tanto arquitectónico e industrial como de moda (Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, 2019). Entre las más importantes iniciativas para promover este sector se encuentra el *Disseny Hub Barcelona*, que acoge y presta formación al talento de la ciudad, el programa municipal *Fàbriques de Creació de Barcelona*, para el aprovechamiento de edificios industriales en desuso y promoción de la expresión artística, el *Barcelona Centre de Disseny*, que agrupa empresas del ámbito del diseño, el FAD - *Foment de les Arts i del Disseny*, la principal asociación de profesionales y empresas del sector, y el Museo del Diseño (Ajuntament de Barcelona, s.f. b).

En términos de establecimientos culturales, la gran oferta de Barcelona hace de la ciudad un espacio de referencia en la difusión de cultura, arte, deporte e historia. El *Museu d'Art Contemporani de Barcelona* (MACBA), el *Born Centro Cultural*, el *Museu Nacional d'Art de Catalunya* (MNAC), el *Museu Picasso*, el *CosmoCaixa* y el Museo del Barça son las principales galerías de la urbe (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). También los teatros y auditorios, siendo referencia el *Gran Teatre del Liceu*, el *Teatre Nacional de Catalunya* y el *Palau de la Música Catalana*, ocupan un espacio importante en la vida cultural de Barcelona (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). Complementan la oferta cultural proyectos como *Nau Bostik*, espacio de dinamización cultural y social que busca involucrar la población del barrio de La Sagrera, y el *Bitlab Cultural*, promotor de laboratorios e iniciativas ciudadanas de innovación cultural que aproximen el diseño, la música, el cinema y la comunicación a la población (Ajuntament de Barcelona, s.f. b).

La participación ciudadana es un eje común en el día a día de la ciudad de Barcelona, siendo múltiples los canales y mecanismos de colaboración promovidos por las autoridades locales, que mantienen un contacto directo entre el *Ajuntament* y los barceloneses, ofreciendo

la oportunidad de debatir las acciones de gobierno e impulsar políticas urbanas (Ajuntament de Barcelona, s. f. d). La deliberación y coproducción popular puede ser realizada mediante la participación en órganos territoriales -como el Consejo de Ciudad, el Consejo Ciudadano de Distrito, el Consejo de Barrio y la Audiencia Pública del Estado de Distrito- y en organismos sectoriales o temáticos, que abarcan materias como el medioambiente y la sostenibilidad, la movilidad, la educación, la cultura y la vivienda, entre otras (Ajuntament de Barcelona, s. f. d).

Uno de los ejemplos más importantes de la participación ciudadana son los presupuestos participativos de Barcelona, iniciados en 2020 y que se extienden hasta los días de hoy, estando en la fase de ejecución de los proyectos seleccionados (Ajuntament de Barcelona, s. f. e). Es de notar que estos son los primeros presupuestos participativos promovidos por la ciudad, que dispone de 30 millones de euros para distribuir entre los proyectos presentados, definidos y votados por todos los residentes (Ajuntament de Barcelona, s. f. e). Además de esta iniciativa, las autoridades locales buscan la colaboración de la población en proyectos como la construcción de ejes verdes, el mantenimiento y la limpieza del espacio público, la rehabilitación de distintas calles y hasta el fomento de la participación de los adolescentes en la vida del territorio (Ajuntament de Barcelona, s. f. e). En mayo de 2022, el *Ajuntament* de Barcelona ha aprobado, en este ámbito, un nuevo reglamento de participación ciudadana que aumenta a 88.700 las firmas que las entidades promotoras tienen que obtener para realizar una consulta, que amplía el número de meses para su recogida y que permite al gobierno urbano convocar consultas ciudadanas si consigue el apoyo de dos tercios del pleno municipal (Blanchar, 2022).

El establecimiento de alianzas público-privadas, por otro lado, y la coexistencia entre los dos ámbitos es también una de las ambiciones de la marca ciudad de Barcelona, puesto que en los contrastes clave de la esencia del territorio se enfatiza el “público y privado”. Uno de los retos establecidos para la elaboración del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona 2030 es, precisamente, el fortalecimiento de la colaboración público-privada comunitaria, de manera a integrar todas las visiones, iniciativas y realidades que forman el espacio urbano (Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, s. f.):

el nuevo plan estratégico metropolitano de Barcelona se deberá construir sobre la base de las aportaciones y el compromiso de todos los componentes de la llamada cuádruple hélice: las administraciones públicas, el sector privado, el mundo académico y de la investigación, y la ciudadanía y sus organizaciones (Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, s. f.).

Esta voluntad de aproximar el sector público y privado no es algo reciente, como demuestra la iniciativa *Habitatge Metròpolis Barcelona*, promovida por el *Ajuntament de Barcelona* y el *Àrea Metropolitana* de Barcelona, que, como el nombre indica, es un operador público-privado metropolitano de alquiler accesible, con la finalidad de aumentar la oferta de vivienda disponible y promocionar la vivienda social (Burón y González de Molina, 2020). Pero este no es el único ejemplo. También el proyecto *Barcelona Innovation Coast*, plataforma público-privada que junta universidades y escuelas de negocio, centros de investigación, asociaciones empresariales, clústeres y administraciones públicas, representa los esfuerzos de las autoridades locales para estimular la cooperación público-privada (La Vanguardia, 2022). Este busca la reactivación económica de la urbe, enfocando, mediante una óptica basada en la tecnología y la digitalización, los sectores de la salud, movilidad y energía (La Vanguardia, 2022). Esta iniciativa encarna, también, una de las consecuencias directas de la marca Barcelona y sus esfuerzos para mejorar el posicionamiento de la ciudad: según los datos disponibles, el *Barcelona Innovation Coast* supondrá la creación de 40.000 puestos de trabajo en el territorio y el retorno de 235 millones de euros en los próximos diez años (La Vanguardia, 2022).

Por su vez, se puede afirmar que la propia marca ciudad y su narrativa son la visión de futuro para la ciudad. El impulso de la cultura, del desarrollo personal y profesional de sus habitantes, de la digitalización y tecnología, de la movilidad eficiente, de los negocios y emprendimientos y de la investigación e innovación para consolidar la imagen de Barcelona a nivel internacional y, en consecuencia, atraer talento, inversiones y empresas, que puedan contribuir para la mejoría de la calidad de vida de los barceloneses, son aspectos fundamentales que dejan antever la óptica adoptada por las instituciones locales para el futuro de Barcelona. En este sentido, el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona establece las bases para el futuro de la ciudad, buscando, apoyándose en la innovación, el progreso social y económico y la sostenibilidad, convertirla en un espacio más resiliente, saludable, próspero y cohesionado (Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, s. f.). Es decir, la visión para el territorio tiene como objetivo satisfacer las necesidades básicas de la población -respecto a el agua, la energía, la vivienda, el aire limpio y la alimentación sana-, figurarse como un laboratorio urbano, al constituirse como un referente de nuevas soluciones a los retos urbanos -tales como la movilidad, la actividad económica y la investigación e innovación-, y promover la revolución digital que permita una economía más abierta, diversa e igualitaria (Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, s. f.).

Estas metas se reflejan en medidas como las *superilles*, o supermanzanas, y los ejes verdes de Barcelona, que se establecen en distintos puntos de la ciudad, siendo ejemplo los distritos del *Eixample* y de *Sant Martí*, para recuperar espacios, mediante la construcción de zonas verdes y plazas, para los peatones y la movilidad sostenible (Ajuntament de Barcelona, s. f. f). El objetivo es establecer (Ajuntament de Barcelona, s. f. f):

una ciudad en la que las calles y las plazas sean lugares de encuentro y de juego, de intercambio cultural, económico y social. Una ciudad con el aire más limpio, espacios verdes y tráfico pacificado. Una ciudad que se mueva de manera más ordenada y más sostenible. Una ciudad en que las personas recuperen su sitio en el espacio público (Ajuntament de Barcelona, s. f. f).

Además, también la regeneración urbana, más inclusiva y sostenible, llevada a cabo en el Distrito 22@ del *Poblenou* para fomentar su potenciales productivas y la cultura, identidad y patrimonio del territorio, que actualmente es uno de los focos de creatividad, conocimiento e innovación de la ciudad de Barcelona, simbolizan la visión para el espacio urbano (Ajuntament de Barcelona, s. f. g). Tanto las supermanzanas como el impulso del Distrito 22@ hacen parte del *Barcelona Green Deal*, la agenda económica y urbana, con el horizonte de 2030, para hacer de la ciudad condal un lugar más competitivo, sostenible y equitativo, apto para hacer frente a las transiciones ecológicas y digitales del mundo actual, y para consolidar la recuperación del territorio frente a la COVID-19 y sus consecuencias políticas, ambientales, sociales y económicas (Ajuntament de Barcelona, s. f. h).

Por otro lado, y para terminar el análisis de la comunicación primaria, está la promoción de eventos, como las ferias y congresos, los cuales tienen un fuerte impacto en la percepción del espacio urbano. Como mencionado anteriormente, esta es una de las facetas más importantes de Barcelona: su éxito en la organización de convenciones multitudinarias, entre los cuales se encuentra los Juegos Olímpicos de 1992, fue el punto de inflexión en las dinámicas sociales, económicas, urbanas y turísticas del territorio. En la actualidad, el evento por excelencia celebrado en la urbe catalana es, sin lugar a duda, el *MWC Barcelona* (conocido comúnmente como el *Mobile World Congress*), considerado el más importante en el sector de la comunicación móvil (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). Otros sucesos con impacto internacional son el *4YFN Barcelona*, el *Automobile Barcelona*, el *Smart City Expo World Congress*, la feria *Alimentaria* y el *Barcelona Design Week* (Ajuntament de Barcelona, s.f. b).

En términos de infraestructura, Barcelona está dotada de diversiones espacios, como la *Fira* de Barcelona y sus recintos de Montjuïc y de la Gran Vía, el Palacio de Congresos de

Cataluña, el CCIB – Centro de Convenciones Internacional de Barcelona y el Palacio de Sant Jordi (Ajuntament de Barcelona, s.f. b). Es necesario notar que la ciudad no solo promueve ferias y congresos, pero también una multiplicidad de eventos culturales, sociales e históricos que asocian la imagen de Barcelona al entretenimiento, a la creatividad, al ocio y al conocimiento. Sin embargo, son estas convenciones las que representan su faceta más tecnológica, emprendedora e innovadora, la cual simboliza la base de la narrativa de ciudad.

Por último, es fundamental explorar la estrategia de comunicación secundaria, que puede ser considerada como la comunicación directa e intencional de las autoridades locales, basándose, sobre todo, en campañas de publicidad y de marketing dirigidas a los *stakeholders*. Entre las funciones de la Primera Tenencia de Alcaldía del gobierno local, que lleva las pastas de Economía, Trabajo, Competitividad y Hacienda, se encuentra la promoción de la ciudad y de la marca Barcelona (Ajuntament de Barcelona, s. f. i). En la descripción de sus actividades es posible observar que este departamento busca impulsar, sobre todo, las “relaciones económicas de Barcelona con el exterior y su posicionamiento internacional con el fin de dinamizar la economía local y de atraer actividad que genere prosperidad y empleo de calidad” (Ajuntament de Barcelona, s. f. i).

Es decir, el “exterior” tiene un rol fundamental a la hora de definir políticas públicas, medidas de gobierno y campañas, sobre todo las que están directamente conectadas con los esfuerzos de dinamización de la imagen y del posicionamiento de la ciudad. Sin embargo, la estrategia internacional de la promoción económica de Barcelona, denominada *L’ambició global d’una ciutat d’escala humana. L’estratègia internacional de l’agenda Barcelona Green Deal.*, definida en el ámbito del post-COVID, prevé el Plan de Activación de la Marca Barcelona para hacer efectivo el relato definido y comunicar los seis pilares (conexión, iniciativa, alma, contraste, talento y compromiso) de la ciudad, esto es, sus características únicas y singulares, a públicos locales e internacionales (Ajuntament de Barcelona, 2022). Tiene como objetivo, de esta manera, gestionar, promover y proyectar la reputación de Barcelona, teniendo en consideración que este factor es uno de los más importantes a la hora de mejorar la competitividad internacional (Ajuntament de Barcelona, 2022).

Las principales propuestas del Plan, en términos de estrategias de marketing y comunicación, pasan por la creación de soportes físicos y digitales para movilizar los públicos interesados y difundir el valor añadido de la marca Barcelona y su identidad singular (Ajuntament de Barcelona, 2022). Esto se traduce en la elaboración de contenido visual y

verbal capaz de transmitir los valores y atributos de Barcelona, mediante la creación y el establecimiento de una instalación interactiva, denominada *Barcelona al món*, en puntos internacionales estratégicos y en la propia ciudad, para atraer negocios, inversiones y talento, siendo dirigida a residentes y a agentes económicos, culturales, turísticos y científicos internacionales (Ajuntament de Barcelona, 2022). Este proyecto se complementa con la elaboración de un video de la marca ciudad para “posicionar Barcelona como la ciudad de los proyectos vitales, un modelo de progreso que hace posible el crecimiento personal y profesional de las personas que viven en él”, a través de testimonios locales e internacionales, la presencia unificada en las ferias internacionales, utilizándose un lenguaje y diseño únicos, y el establecimiento de una página web, de manera a difundir la marca ciudad y llegar a todos los *stakeholders* (Ajuntament de Barcelona, 2022).

Además, el Plan de Activación de la Marca Barcelona contempla la utilización de distintos medios y canales de comunicación, entre los cuales los espacios físicos, los digitales y los “fuera de línea”, para impulsar campañas de publicidad y acciones de *engagement* y fidelización, así como la “difusión internacional de buenas noticias sobre Barcelona” por medio del desarrollo de la relación del *Ajuntament* con medios de comunicación extranjeros (Ajuntament de Barcelona, 2022). También se incluyen la monitorización y medición constante de la fuerza y la resiliencia de la marca, mediante un barómetro que explora la percepción de profesionales residentes en otros países e identifica los factores externos e internos que la cambian, el seguimiento de las menciones a Barcelona en las redes sociales y medios digitales, tanto locales como internacionales, y el fomento de la colaboración con agentes privados y de la sociedad civil de la urbe (ciudadanía, empresas de Barcelona y de su área metropolitana, e instituciones públicas) (Ajuntament de Barcelona, 2022). Cabe mencionar, de igual manera, la organización de las *Barcelona Week*, a realizar en ciudades extranjeras, como Nueva York, Londres, París y Shanghái, para hacer promoción de la ciudad y sus sectores productivos clave, y los *Barcelona Business Talks*, para el impulso económico de la arte, la cultura y el deporte, aprovechando la realización de eventos de alto impacto mediático en el exterior que cuenten con la presencia de actores ligados a la ciudad, como por ejemplo los juegos del FC Barcelona, exposiciones de artistas, conciertos y festivales como el Sónar, entre otros (Ajuntament de Barcelona, 2022).

El carácter reciente del Plan de Activación de la Marca Barcelona, presentado este año de 2022 dentro del marco del plan *Barcelona Green Deal*, y las limitaciones impuestas por la crisis resultante de la pandemia de la COVID-19, hace con que todavía no sea posible observar,

en la práctica, la aplicación coherente y congruente de estas medidas. No obstante, es posible analizar algunas campañas de publicidad direccionadas a la promoción del espacio urbano, que vienen siendo realizadas desde el inicio de la elaboración de la marca ciudad y que figuran los valores y principios definidos en la narrativa de Barcelona. Una de las más importante fue la campaña *Always Barcelona*, en 2018, dividida en tres partes: *Share Like Follow*, para el ámbito del *MWC Barcelona*, *Think Design Create*, para la *Barcelona Design Week*, y *Play Act Dance*, relacionada con el festival Sónar (Ajuntament de Barcelona, 2018b).

En general, *Always Barcelona* ha incluido “ciudadanos, empresas, entidades e instituciones como embajadores de Barcelona como ciudad global, abierta e innovadora”, enfocando su talento, creatividad e innovación como forma de construir una Barcelona más sostenible, moderna e inclusiva (Ajuntament de Barcelona, 2018b). Además, los habitantes, y no el patrimonio y los paisajes más emblemáticos de la ciudad, adquieren el rol central en la campaña, personificando así las cualidades del espacio urbano (Folch Studio, 2018). *Share Like Follow* (Figura 4), concretamente, fue presentada mediante vídeos e imágenes en las redes sociales y en medios internacionales y nacionales, y distintos carteles y lonas en los espacios físicos (Folch Studio, 2018). Al relatar Barcelona como una “interrelación de actos individuales”, esta campaña tuvo el objetivo de construir una visión amplia de la ciudad al poner en evidencia la pluralidad, la inclusividad, el dinamismo, la innovación, la conectividad y la apertura de la urbe (Folch Studio, 2018). La campaña contó con la colaboración de entidades públicas y privadas, para compartir mensajes y relanzar la reputación internacional de la ciudad condal, y con la incorporación de una página web, con el mismo nombre, a fin de ofrecer información sobre como invertir, hacer negocios y estudiar e investigar en Barcelona (Ajuntament de Barcelona, 2018a). Por otro lado, *Think Design Create* y *Play Act Dance* han subrayado la vertiente creativa, talentosa y artística, en términos de las industrias del diseño y de la música, de Barcelona (Ajuntament de Barcelona, 2018b).

Figura 4: Campaña “Share Like Follow”



Fuente: Ajuntament de Barcelona (20 de febrero de 2018a).

Share Like Follow Barcelona.

Otro prototipo es la campaña *Barcelona with you* (Figura 5), iniciada con el *MWC Barcelona 2021*, que está dirigida, sobre todo, al público internacional que visita la ciudad y/o invierte y hace negocios en ella, de manera a reforzar la marca Barcelona en el marco de la COVID-19 (Ajuntament de Barcelona, 2021). Las acciones de marketing consisten en su divulgación en medios de comunicación internacionales y nacionales, y en las redes sociales, además de la instalación de soportes digitales en localizaciones estratégicas de la ciudad y la renovación de la página web *Meet Barcelona*, creada para promover el espacio entre los visitantes (Ajuntament de Barcelona, 2021). La finalidad de la campaña pasa por (Mucho, s. f.):

construir la imagen internacional de Barcelona y fortalecer el vínculo de la ciudad con su gente. [...] el mensaje “Barcelona with you” se pensó para transmitir algunos valores clave, como la conexión con la ciudad, para impulsar e inspirar a los ciudadanos a sentirse parte

de la ciudad. Una ciudad donde las cosas pasan porque la gente se une para hacerlas pasar (Mucho, s. f.).

Figura 5: Campaña “Barcelona with you”



Fuente: Ajuntament de Barcelona (30 de junio de 2021). “Barcelona with you”, una campaña para atraer talento a la ciudad.

Después de la exploración de la comunicación de la marca Barcelona, mediante el modelo de Kavaratzis, es posible afirmar que Barcelona tiene apostado por resaltar sus atributos y valores más allá del turismo. No olvidando su patrimonio histórico y cultural, y sus ofertas de ocio y diversión, las instituciones locales tienen puesto todos sus esfuerzos en enseñar la faceta innovadora, moderna, tecnológica, creativa y eficiente del espacio urbano. En este sentido, tienen promocionado e impulsado todo el tipo de iniciativas que desarrollen las oportunidades de negocio, comercio, investigación y digitalización disponibles, sea mediante la reconversión del propio espacio urbano, o a través de la creación de proyectos que crean el entorno favorable a la llegada de profesionales y emprendimientos externos. Sin embargo, la marca ciudad no solo resulta en el mejor posicionamiento de la ciudad a nivel internacional. Con algunos de los proyectos mencionados en la investigación, es posible constatar que la estrategia establecida para el relato del territorio resulta, en la práctica, en la mejoría de la calidad de vida de los barceloneses, sea por el aumento de la participación ciudadana en el día a día de Barcelona, por la reconversión de la movilidad y de los barrios o por la creación de puestos de trabajo.

4.2.3 POSICIONAMIENTO

Para complementar el análisis del proceso de creación de la marca ciudad, y sus dimensiones, es fundamental analizar *rankings* internacionales que evalúen las marcas ciudad de diversos espacios urbanos, comparados a nivel mundial. En este sentido, y de acuerdo con los datos disponibles, teniendo en consideración que algunos de los *rankings* más antiguos ya no se encuentran disponibles en red, se pretende observar la evolución que la marca Barcelona ha experimentado desde 2015, considerado el punto de partida, hasta la actualidad. Además, también la comparación con competidores directos, sobre todo ciudades europeas, es necesaria para realizar la exploración del posicionamiento de la ciudad catalana.

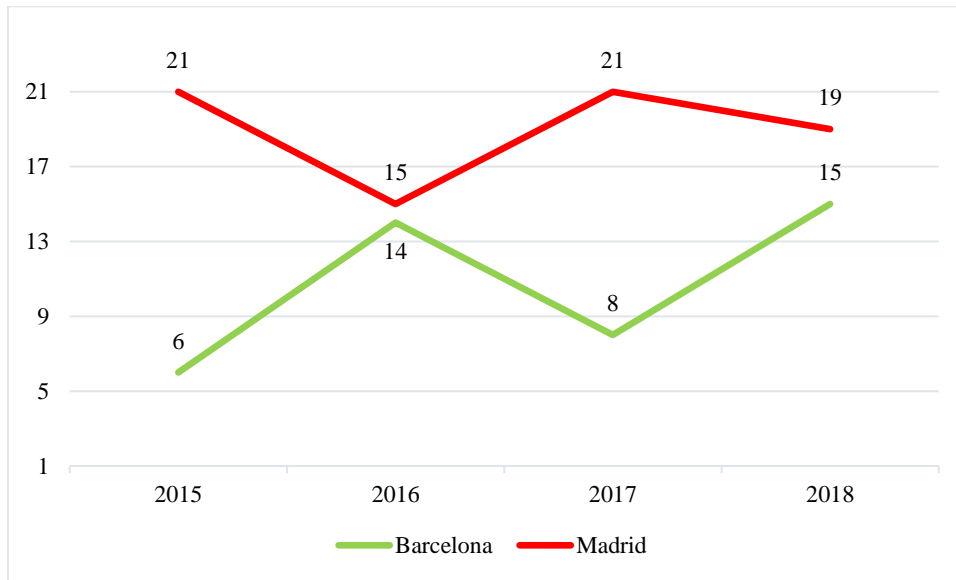
Uno de los estudios más importantes en términos de posicionamiento de las marcas ciudad es el *Anholt-Ipsos City Brands Index*. En 2015, según GfK (2016), con el nombre de *Anholt-GfK City Brands Index*, esta clasificación posiciona Barcelona en la 12ª posición, entre 50 ciudades internacionales. Este *ranking* está compuesto por seis categorías: presencia (estatus, conocimiento y prestigio internacional de la ciudad), lugar (apariencia de la ciudad y aspectos físicos), prerequisites (nivel y calidad de las oferta de servicios públicos), gente (diversidad cultural, amabilidad de la población y seguridad), pulso (disponibilidad de actividades y entretenimiento) y potencial (oportunidades económicas y educativas). En estas dimensiones, Barcelona se ha destacado en “lugar”, donde se encuentra en el 4º puesto, “pulso” (9ª posición) y “gente” (10º lugar). En este año, París lideró el estudio, seguido por Londres, mientras que Madrid, la principal competidora de Barcelona en el escenario español, quedó en la 14ª posición, superando la urbe catalana solamente en las categorías de “prerequisites” y “potencial”.

En 2020, Barcelona consigue el 14º puesto, bajando dos posiciones en comparación con los resultados obtenidos en 2015 (McGrath y Frankel, 2022). Al igual que el anterior estudio, París y Londres lideran el *ranking*, y Barcelona supera la capital española. En la categoría “lugar”, la urbe entra en las primeras diez posiciones (Volos, 2020). En 2022, conforme los datos aportados por McGrath y Frankel (2022), la ciudad condal sube hasta la 7º posición, superando Berlín, y entra en el top-10 de las dimensiones “pulso”, “prerequisites”, “lugar” y “gente”. Concretamente, en “lugar” y “gente” obtiene el 2º lugar, lo que significa que los entrevistados consideran que Barcelona se caracteriza por una población amable y abierta, así como por buenas condiciones físicas, sobre todo en lo que concierne al clima.

A su vez, el informe *City RepTrak* (Gráfico 5) del 2015, elaborado por el Reputation Institute, situó a Barcelona en el 6º lugar, entre 100 ciudades mundiales, con 75,8 puntos (The Place Brand Observer, 2015). Madrid, por otro lado, ha quedado en el 21º puesto, con 73 puntos. Este *ranking*, cuyas únicas ciudades europeas mejor posicionadas fueran Estocolmo y Viena, se caracteriza por analizar la reputación de los espacios urbanos, basada en niveles de confianza, estima, admiración y respeto, de acuerdo con tres dimensiones: “economía avanzada”, “gobierno efectivo” y “ambiente atractivo”. En este caso, Barcelona se encuentra en el 3º lugar, es decir, se valora su belleza, sus experiencias atractivas y sus personalidades conocidas. En 2016, la ciudad baja a la 14ª posición, aunque ha subido su puntuación (77,2) (Reputation Institute, 2016). Viena, Zúrich, Estocolmo, Edimburgo, Roma y Copenhague son las ciudades del continente europeo mejor posicionadas en este estudio, y Madrid queda solamente a un puesto de la urbe catalana.

Por contraste, en 2017 Barcelona vuelve a estar entre las diez ciudades con mejor reputación a nivel internacional, posicionándose en el 8º lugar (79 puntos), mientras que Madrid baja de nuevo al 21º lugar (Reputation Institute, 2017). Copenhague, Viena, Estocolmo y Londres son las únicas ciudades de Europa que superan, en reputación, la ciudad barcelonesa. En este informe, Barcelona queda entre las cuatro primeras posiciones como principal ciudad para visitar. En el siguiente año, Barcelona vuelve a perder posiciones (15º lugar, con 76,5 puntos), dada la inestabilidad política que se constató en este período, mientras que Madrid asciende hasta el puesto 19º (Reputation Institute, 2018).

Gráfico 5: *City RepTrak Ranking (2015-2018), comparación entre Madrid y Barcelona*

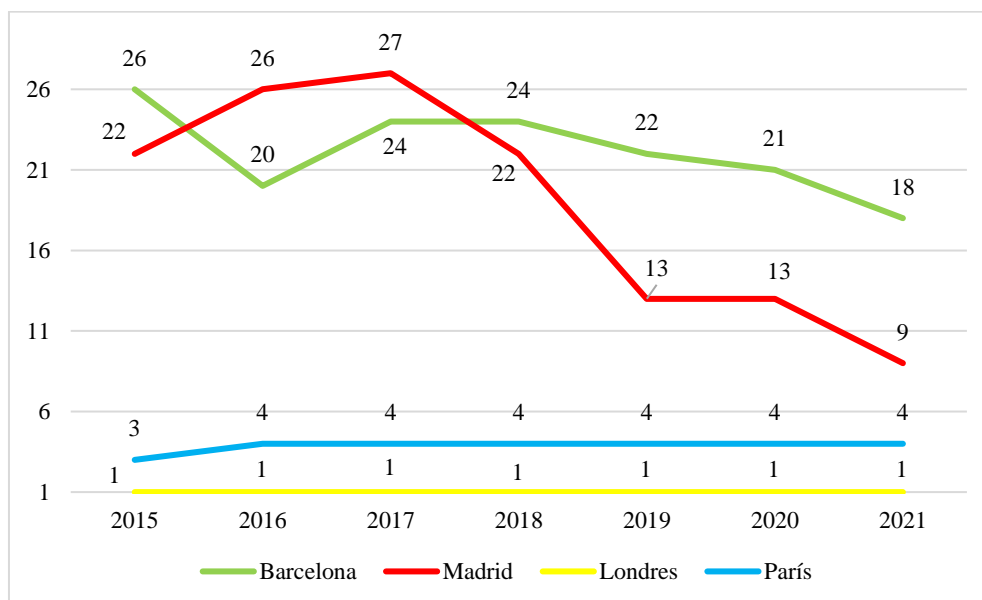


Fuente: elaboración propia a partir de los City RepTrak Rankings de 2015, 2016, 2017 y 2018.

También Saffron Brand Consultants produce su propio *ranking*, en este caso direccionado directamente a la evaluación de la marca ciudad. De acuerdo con *el Saffron City Brand Barometer* de 2019, dedicado a entender cuáles ciudades poseen las marcas más fuertes para atraer negociaciones e inversiones, Barcelona se posicionó en el 19º lugar, mientras que Madrid ha llegado al puesto 12º (Saffron Brand Consultants, 2019). Las dos urbes están entre una selección de espacios urbanos, las denominadas “ciudades desafiantes,” con posibilidades de ascender a las primeras diez posiciones en el futuro, caracterizadas por una baja renta *per capita*, pero con un alto nivel de vida y de capacidad para atraer comercio. Por otro lado, en 2020, Barcelona ascendió al 7º lugar, compitiendo directamente con París y Londres en los primeros lugares, en un año dedicado al estudio de la fuerza de la marca ciudad para atraer turismo en un contexto fuertemente marcado por la COVID-19 (Saffron Brand Consultants, 2020). Madrid se quedó a un solo lugar de Barcelona, en la 8º posición. Ya en 2021, cuando el estudio vuelve a analizar la capacidad que las marcas ciudad tienen para atraer negocios internacionalmente, Barcelona baja hasta el 31º puesto, con la indicación de que necesita mejorar sus activos, mientras que Madrid se queda en la 19º posición (Saffron Brand Consultants, 2021).

De igual manera, también es fundamental observar el estudio realizado por la The Mori Memorial Foundation, el *Global Power City Index*, que busca comprender y evaluar las 40 principales ciudades del mundo según su "magnetismo", o sea, su capacidad de atraer talento, capital y empresas según seis funciones principales: economía, investigación y desarrollo, interacción cultural, habitabilidad, medio ambiente y accesibilidad (The Mori Memorial Foundation, 2015). En este sentido, como se puede observar en el Gráfico 6, Barcelona parte, en 2015, de la 26° posición, llegando al 18° lugar en 2021, su mejor resultado en este informe (The Mori Memorial Foundation, 2015, 2021). Los resultados obtenidos en el período de tiempo de 2015 a 2021 por otras ciudades europeas, principalmente Madrid, Londres y París, dejan antever las debilidades de Barcelona en su poder de atracción y su fuerza como ciudad de interés para el comercio global. En 2021, es territorio barcelonés ha ascendido al 3° lugar en la dimensión de la "habitabilidad", habiendo obtenido el 5° puesto en 2015, que incluye aspectos como el ambiente de trabajo, el costo de vida, la seguridad y protección, el bienestar y la facilidad de vida (The Mori Memorial Foundation, 2015, 2021).

Gráfico 6: *Global Power City Index (2015-2021), comparación entre ciudades*



Fuente: elaboración propia a partir de los City RepTrak Rankings de 2015, 2016, 2017 y 2018.

Para complementar estos datos, y entender como la ciudad de Barcelona es entendida en la actualidad, es fundamental analizar otros *rankings*, que no abarcan directamente la marca ciudad pero son un indicador del posicionamiento de la ciudad catalana en múltiples aspectos

que contribuyen para su promoción, tanto nacional como internacional. En primer lugar, el informe *World's Best Cities* de 2021 (Resonance Consultancy, 2021), que clasifica los espacios urbanos según seis pilares de equidad: lugar, producto, programación, personas, prosperidad y promoción, posiciona Barcelona en la 9ª posición, seguida por Madrid en el 10º lugar. Londres y París son las urbes mejores ubicadas en el *ranking*, en el cual la ciudad condal destaca en “lugar”, que concierne la calidad percibida de los entornos naturales y construidos de la ciudad, como el clima promedio, la seguridad, los lugares de interés y monumentos y los parques y actividades al aire libre, y “programación”, relacionada con experiencias culturales, gastronómicas, comerciales y nocturnas.

En términos de calidad de vida, según el *Mercer Quality of Living City Ranking* de 2019, Barcelona se encuentra en el 43º puesto entre 231 ciudades, superando a Madrid (46ª posición). Se trata de un estudio que abarca, sobre todo, la calidad de los servicios, el clima y la gobernanza (Mercer, s.f.). Por su vez, entre los espacios urbanos europeos, Barcelona se considera como la 1ª ciudad con la mejor estrategia de atracción de inversión extranjera para el período de 2022 y 2023, en la categoría de las mayores ciudades del continente (Dettoni, 2022). Además, el *IESE Cities in Motion Index* de 2020 sitúa la urbe catalana en la 26ª posición entre las 174 ciudades más inteligentes, destacando en la dimensión de la movilidad y transporte (IESE Business School University of Navarra, 2020). Por último, en lo que concierne el turismo, en 2021, Barcelona se ubica en el 10º puesto del informe *Top 100 City Destinations Index 2021*, sobresaliendo su política turística y de atraktividad (Euromonitor International, 2021).

Según los datos, es posible constatar que Barcelona, tanto en cuestiones de marca ciudad como de otros aspectos competitivos, al largo de los años va obteniendo resultados distintos y poco estables. No obstante sus buenos resultados en general, la vulnerabilidad que la marca ciudad y sus atractivos demuestra deja antever la necesidad de continuar trabajando en el posicionamiento y en la resiliencia de la urbe, de manera a garantizar su puesto entre las principales ciudades internacionales. En este sentido, para los próximos años y como forma de superar las consecuencias de la crisis de la COVID-19, las entidades municipales deben coordinar sus esfuerzos para consolidar y solidificar el relato de ciudad establecido y reforzar su marca a nivel nacional e internacional.

5. CONCLUSIÓN

El eclosionar de la globalización, reflejada en el avance tecnológico, el surgimiento de nuevos medios de comunicación y de transporte, la liberalización económica y el fácil acceso a los nuevos métodos de producción, ha cambiado profundamente la forma en como los distintos actores que componen la sociedad se relacionan. El ritmo incesante de las transformaciones y las dinámicas del mundo actual obliga a empresas, instituciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro y otras tantas entidades a adoptar diversos métodos y herramientas para aumentar su resiliencia ante los retos cada vez más exigentes de la contemporaneidad. Uno de esos desafíos, por consiguiente, es la homogeneización de la producción y el aumento de la competencia en el mercado global.

La apertura de las economías y el aumento de la interdependencia en las cadenas productivas ha hecho que el acceso a materiales y a mano de obra cualificada y el surgimiento de nuevas técnicas de producción, que ya no quedan encerradas en el lugar donde fueron desarrolladas, estandarice los productos y servicios, siendo la calidad, cada vez más similar, insuficiente para resaltar y distinguir la oferta entre los distintos competidores. Por otro lado, también la demanda de los ciudadanos se está igualando, mediante la universalización de las necesidades del ser humano, que en la actualidad no tienen fronteras geográficas. En consecuencia, el marketing, y más concretamente el concepto de marca, se convierten en una inversión vital para buscar la singularización y el posicionamiento de las empresas, productos y servicios disponibles, a través del realce de sus características únicas. La diferenciación, así, se convierte en la mejor forma de promoción de la oferta, cuando factores como la calidad, la producción y la tecnología ya no lo pueden hacer. Esta individualización viene sobre todo asociada a las experiencias y las oportunidades brindadas por los atributos y valores exclusivos del bien, únicas en el mercado.

Este contexto de competitividad y homogeneización de la producción y del consumo no solo afecta a entidades públicas y privadas, como también a los territorios, y más específicamente, a las ciudades. En los días de hoy, las ciudades son el polo central del dinamismo, del progreso y de la innovación, constituyéndose como más un producto listo a consumir. Son espacios más reducidos, en comparación con los Estados, que permiten una mayor velocidad y facilidad a la hora de invertir, establecer negocios y atraer talento. El cambio de las necesidades y demandas de los ciudadanos que habitan las urbes, en términos de la optimización, responsabilidad y transparencia de las instituciones locales y los servicios que

ofrecen, además de la fuerte competición entre destinos, ha impulsado la transformación de la forma como la ciudad se presenta a sus residentes y visitantes y publicita sus potencialidades. Es así como la marca ciudad se convierte en una de las principales herramientas empleadas para dotar de significado y sentido a la esencia de los espacios urbanos, que no es más que la personificación de las dinámicas y relaciones sociales y humanas de la población que ahí habita.

Según la exploración teórica realizada en este trabajo, la marca ciudad corresponde a las acciones ejecutadas -sobre todo en el ámbito del marketing- para dotar de valor a las características únicas y singulares de las ciudades, como son sus atributos, valores, patrimonio e infraestructuras. De esta manera, la marca ciudad puede ser entendida como la elaboración de un relato, que acompañado por políticas públicas y medidas que lo hagan realidad, busca lograr la diferenciación ante los competidores del territorio, además de la obtención de ventajas competitivas, con la intención de aumentar la inversión extranjera, el turismo y los negocios. No obstante, el principal objetivo de este concepto, que se figura como un proceso más amplio que el diseño de un logotipo y de una marca turística, es el desarrollo de las condiciones de vida de los residentes del espacio y la mejoría de los servicios que este ofrece. La marca ciudad es, en consecuencia, una de las herramientas clave para reforzar la identidad de la urbe y la identificación de los ciudadanos con el lugar donde viven.

El proceso de creación de la marca ciudad debe, en este sentido, contar con la colaboración ciudadana para garantizar un compromiso entre el territorio y la población, así como para fomentar transformaciones palpables. Este un trabajo que tiene que partir, mediante el impulso de las instituciones municipales, de los residentes. Por ello, debe abarcar una visión integradora, resultado de un diálogo permanente entre los distintos actores que componen el espacio urbano. Este proceso de “co-creación” entre todos los *stakeholders* evidencia que estos no solo consumen la marca, sino que son una pieza clave y central en la propia elaboración. Su desarrollo, además, supone una constante adaptación para que la ciudad sea capaz de hacer frente a los retos de la gestión urbana. No obstante inspirarse en la marca empresarial, el concepto abarca nociones del marketing del sector público, en la medida en que una ciudad tiene responsabilidades ante la sociedad muy diferentes a las de una empresa. La obligación de no descuidar las necesidades sociales y políticas de todos los ciudadanos y el imperativo de mantener un alto nivel de transparencia, credibilidad, confianza y legitimidad en todas sus acciones hacen con que las urbes sean un espacio complejo para aplicar simplemente, y sin adecuaciones, el concepto de marca empresarial.

La marca ciudad puede ser dividida, entonces, en tres dimensiones, siendo éstas la identidad, la imagen y la comunicación. La identidad, más que la trayectoria y el patrimonio del lugar, es el conjunto de significados, valores, atributos tangibles e intangibles, asociaciones y componentes visuales que componen la narrativa de la urbe. De esta manera, es una promesa de valor a los *stakeholders*, es lo que la ciudad tiene para ofrecer como, por ejemplo, innovación, capacidad de transformación o resiliencia. Se trata, entonces, de los elementos que hacen de la ciudad un espacio único y reconocible internacionalmente, es decir, su manera de ser y hacer. Esta promesa de valor, y las expectativas vinculadas, tienen que ser cumplidas, siendo la comunicación uno de los pasos vitales de la promoción de la ciudad. La marca ciudad, mediante la comunicación directa o indirecta, debe ser capaz de generar y transmitir valor a los públicos interesados, de tal forma que estos mejoren la imagen que tienen del territorio y, como resultado, se genere un posicionamiento favorable y beneficioso ante sus competidores. La imagen, a su vez, constituye la percepción interna de los individuos, generada a partir del contacto directo, las creencias personales y la opinión de terceros. Se puede afirmar que esta dimensión representa la forma en que los *stakeholders* entienden la ciudad y sus atributos, pudiendo no coincidir con la realidad.

La marca ciudad, en resumen, trabaja directamente para concretizar una meta específica: el aumento de la competitividad y fuerza de la ciudad, para hacerla capaz de captar inversiones, negocios y talento ante urbes de peso mundial. Con esto, busca, como resultado último y transversal a todas sus actuaciones, ofrecer mejores oportunidades a sus propios residentes. Todo este proceso, que abarca el realce de las características singulares del territorio y la comunicación del relato establecido, mediante la combinación de los elementos que componen su esencia para moldear e influenciar la percepción de las audiencias, puede ser medido y evaluado por el análisis de su posicionamiento entre las ciudades internacionales.

Barcelona, el estudio de caso al cual se orienta esta investigación, puede ser considerada como un prototipo de ciudad de peso mundial, sobre todo en lo que concierne a su faceta de destinación turística. El punto de inflexión clave de esta ciudad fue la realización de los Juegos Olímpicos de 1992, los cuales a día de hoy se constituyen como un factor capital de su imaginario. La regeneración urbana, el desarrollo de la conectividad y movilidad, la transformación del liderazgo municipal, el establecimiento de una visión de futuro a largo-plazo y la gran participación y adhesión de la ciudadanía hizo del evento el mayor catalizador de la conversión de la ciudad condal y de su elevación al estatus de urbe internacional. Si bien las actuaciones realizadas en el ámbito de los Juegos Olímpicos no tuvieron como objetivo

establecer una marca ciudad, sí que construyeron el punto de partida para su elaboración oficial. Desde 2015, con el gobierno de Ada Colau, se formalizaron los esfuerzos de consolidación de la marca Barcelona, con la creación coherente y unificada de un relato que instaaura las bases de las actuaciones del *Ajuntament* y de los demás actores públicos y privados de la ciudad.

El análisis de la marca Barcelona ha sido guiado por tres premisas, en este caso tres hipótesis de investigación, que ahora cabe ratificar o descartar:

(H1) La marca ciudad de Barcelona no se centra solamente en el turismo y en los turistas.

La marca Barcelona es, sin lugar a duda, más que una marca turística. En el relato de ciudad, publicado en 2019 después de un largo período de elaboración, se establece claramente su prioridad: convertir Barcelona en un centro de negocios y de investigación e innovación. Según los datos obtenidos en encuestas realizadas a los *stakeholders*, la imagen de la ciudad todavía depende mucho de sus atractivos turísticos, siendo considerada, fundamentalmente, como un destino turístico por excelencia. En este sentido, la narrativa definida busca consolidar atributos como la “conexión”, la “iniciativa”, el “alma”, los “contrastes”, el “talento” y el “compromiso” como parte de la esencia de la urbe y de su población. La marca ciudad de Barcelona enaltece la creatividad, la tecnología, la innovación, la movilidad y el espíritu emprendedor que hacen de la ciudad un espacio único para invertir, trabajar, disfrutar, vivir y hacer negocios. La dimensión turística, aunque no olvidada, no tiene, de esta manera, un rol central en el posicionamiento planeado, que busca reforzar otras dimensiones con el objetivo de desarrollar las oportunidades y los servicios que ofrece, tanto a sus habitantes como a los visitantes.

Por otro lado, es notable la participación de la ciudadanía, sobre todo en el proceso de creación, y su consideración para el establecimiento de la identidad de la ciudad. La esencia de Barcelona son sus ciudadanos, y es eso que busca transmitir la marca ciudad. La participación y el enfoque en los barceloneses, aunque en las encuestas estos se encuentren en menor número (Figura 2), demuestran que al pretender captar empresas, talento e inversiones extranjeras y mejorar su posicionamiento internacional, el objetivo cardinal del proceso de *branding* es el desarrollo de las oportunidades y servicios que ofrece a su población. Barcelona quiere enseñarse como una ciudad donde el crecimiento profesional y personal es una realidad.

(H2) La marca ciudad de Barcelona tiene efectos positivos en los *stakeholders* de la ciudad.

Como se explicó anteriormente, la finalidad última de la marca ciudad de Barcelona es desarrollar y hacer progresar los servicios y las oportunidades ofrecidas en el territorio, es decir, mejorar la calidad de vida de los residentes. Sus resultados son visibles en la generación de empleo e inversiones en el espacio urbano, como es ejemplo el caso de la iniciativa *Barcelona Innovation Coast* que supone la creación de 40.000 puestos de trabajo y el retorno de 235 millones de euros en los próximos diez años. Además, también la regeneración del espacio urbano, con el programa municipal *Fàbriques de Creació de Barcelona* (aprovechamiento de edificios industriales en desuso para la promoción de la expresión artística), la transformación de la movilidad, de notar las *superilles* y los ejes verdes de los distritos del *Eixample* y de *Sant Martí*, y la innovación y tecnología, simbolizada en el desarrollo del Distrito 22@ del *Poblenou*, demuestran la capacidad que la marca ciudad tiene, directa o indirectamente, para cambiar la vida en el territorio.

Otro aspecto importante es el fomento de la participación ciudadana, reflejada en la realización de los primeros presupuestos participativos, que, al involucrar los habitantes en las decisiones de la ciudad, aumenta el sentimiento de pertenencia e identificación con Barcelona. También para las empresas y negocios hay beneficios. Además de las inversiones y la llegada de talento, la realización de eventos de escala internacional, como el *MWC Barcelona*, permite una dinamización del comercio local y del sector HORECA (hoteles, restaurantes y *caterings*). Las oportunidades de proyección internacional y exportación de productos y servicios, la mejora de la conectividad y, en resultado, la modernización complementan las ventajas competitivas que la narrativa de Barcelona como un centro de innovación y tecnología facilita y promueve.

(H3) La comunicación del gobierno barcelonés sigue la línea establecida por la marca Barcelona y se dirige a todos los *stakeholders*.

Las distintas medidas, iniciativas y políticas mencionadas en la hipótesis anterior demuestran que la comunicación, en este caso la primaria (Tabla 1), es decir, las acciones y comportamientos de las autoridades municipales, sigue la línea definida en la marca Barcelona y se dirige a todos los públicos objetivo. Tanto los visitantes y los residentes están en el centro de las actuaciones del *Ajuntament*. Al tiempo que se promueven mejoras en el espacio urbano, claramente orientadas a mejorar la calidad de vida de los barceloneses, se crean también

iniciativas y proyectos que buscan atraer empresas, negocios y profesionales extranjeros, fomentando la innovación, la creatividad, la digitalización y tecnología y ofreciendo oportunidades singulares en el mundo.

En el caso de la comunicación intencional, denominada comunicación secundaria en el modelo de Kavartzis (Tabla 1), es más complejo hacer un análisis claro de sus dinámicas, debido a la reciente creación del Plan de Activación de la Marca Barcelona, que plantea la estrategia de comunicación de la marca ciudad. El plan, que empieza a ser aplicado ahora, incide y hace referencia al relato y la necesidad de establecer Barcelona como un centro de innovación e investigación y un polo de emprendimientos. Las herramientas propuestas evidencian que el foco principal está en el público internacional, pero, al mismo tiempo, demuestra que también se consideran los actores internos para la promoción del territorio. Se puede afirmar que el foco está en los visitantes y profesionales extranjeros, pero que el objetivo último, al atraer la atención del mundo, es hacer progresar la calidad de vida de los barceloneses. Esto se puede observar en las dos campañas mencionadas, anteriores al Plan (Figuras 4 y 5), donde se aprecia claramente que se dirigen a los *stakeholders* visitantes, presentando los residentes como la esencia de la ciudad. Estos son, así, el público secundario en la comunicación intencional, pero asumen el puesto principal en la comunicación involuntaria.

En suma, la marca Barcelona es un claro ejemplo de una marca ciudad bien elaborada. No se centra solamente en el turismo, no se limita a la elaboración de logotipos y eslóganes, cuenta con atributos únicos y singulares que le permiten diferenciarse de los competidores y tiene presentes los ciudadanos en todas las etapas del concepto. Su posicionamiento en los *rankings* internacionales de marcas ciudad, sin embargo, demuestran que todavía hay trabajo que hacer para mejorar la resiliencia de la urbe y estabilizar su relato ante los demás espacios urbanos internacionales.

El concepto de marca ciudad se presenta como un fenómeno relativamente reciente, pero su aceptación entre las autoridades municipales es cada vez mayor, aunque sea aplicado de manera incorrecta en muchos casos. En la actualidad, la promoción de los espacios urbanos constituye una de las grandes prioridades de las ciudades, sean de grandes o pequeñas dimensiones. La necesidad de resiliencia frente a los retos cada vez más complejos del mundo contemporáneo obligan, de esta manera, a las ciudades a adaptarse y renovarse permanentemente.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ajuntament de Barcelona (s.f. a). *Enquestas de Serveis Municipals*. Recuperado a 4 de junio de 2022: <https://dades.ajuntament.barcelona.cat/enquesta-serveis-municipals/>

Ajuntament de Barcelona (s.f. b). *Meet Barcelona*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://www.meet.barcelona/es>

Ajuntament de Barcelona (s.f. c). *Cultura Popular*. Recuperado a 23 de junio de 2022: <https://www.barcelona.cat/culturapopular/es>

Ajuntament de Barcelona (s. f. d). *Participación ciudadana*. Recuperado a 24 de junio de 2022: <https://ajuntament.barcelona.cat/participaciociudadana/es/participacion-ciudadana>

Ajuntament de Barcelona (s. f. e). *decidim.barcelona*. Recuperado a 23 de junio de 2022: <https://www.decidim.barcelona/?locale=es>

Ajuntament de Barcelona (s. f. f). *Superilles*. Recuperado a 24 de junio de 2022: <https://ajuntament.barcelona.cat/superilles/es/#>

Ajuntament de Barcelona (s. f. g). *Hacia un Poblenou con un 22@ más productivo, más inclusivo y más sostenible*. Recuperado a 24 de junio de 2022: <https://ajuntament.barcelona.cat/ecologiaurbana/22barcelona/es/>

Ajuntament de Barcelona (s. f. h). *¿Sabes qué es el Barcelona Green Deal?*. Recuperado a 22 de junio de 2022: https://www.barcelona.cat/infobarcelona/es/tema/empresa/sabeis-que-es-el-barcelona-green-deal_1058344.html

Ajuntament de Barcelona (s. f. i). *Promoción de la ciudad y de la marca Barcelona*. Recuperado a 25 de junio de 2022: <https://ajuntament.barcelona.cat/economiatreball/es/promoci-n-de-la-ciudad-y-de-la-marca-barcelona>

Ajuntament de Barcelona (20 de febrero de 2018a). *Share Like Follow Barcelona*. Recuperado a 26 de junio de 2022: <https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/2018/02/20/share-like-follow-barcelona/>

- Ajuntament de Barcelona (8 de junio de 2018b). *"Always Barcelona", a cross-cutting city campaign*. Recuperado a 25 de junio de 2022: https://www.barcelona.cat/en/noticia/always-barcelona-a-cross-cutting-city-campaign_673131
- Ajuntament de Barcelona (30 de enero de 2019). *Aliança de ciutat per la identitat i el posicionament de Barcelona al món*. Recuperado a 22 de junio de 2022: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/113770/1/alian%c3%a7a_posicionament_ciutat.pdf
- Ajuntament de Barcelona, Barcelona Activa S.A, Summa Branding y Clark, G. (2019). *Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral*. Ajuntament de Barcelona: Barcelona. Recuperado a 20 de mayo de 2022: <https://www.always.barcelona/identitat-posicionament-barcelona-un-relat-coral-brand-book.pdf>
- Ajuntament de Barcelona (30 de junio de 2021). *"Barcelona with you", una campanya para atraer talento a la ciudad*. Recuperado a 25 de junio de 2022: https://www.barcelona.cat/infobarcelona/es/tema/ayuntamiento/barcelona-with-you-una-campana-para-atraer-talento-en-la-ciudad_1083945.html
- Ajuntament de Barcelona (2022). *L'ambició global d'una ciutat d'escala humana. L'estratègia internacional de l'agenda Barcelona Green Deal*. Recuperado a 25 de junio de 2022: [https://www.barcelona.cat/internationalwelcome/sites/default/files/Mesura%20de%20Govern PdC baixa CAT4 0.pdf](https://www.barcelona.cat/internationalwelcome/sites/default/files/Mesura%20de%20Govern%20PdC%20baixa%20CAT4%200.pdf)
- Asensio, P. (2008). *Marketing municipal*. Díaz de Santos: Madrid.
- Ashworth, G. y Kavaratzis, M. (2007). Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam. *Cities*, 24(1), pp. 6-25.
- Ashworth, G. y Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Brand Management*, 16, pp. 520–531.
- Avraham, E. (2004). Media strategies for improving an unfavorable city image. *Cities*, 21(6), pp. 471–479.

- Bcn Advisors (s. f.). *Barcelona, Smart City*. Recuperado a 23 de junio de 2022: <https://www.bcn-advisors.com/barcelona-una-ciudad-inteligente-lider>
- Belloso, J.C. (2011). The City Branding of Barcelona: A Success Story. En Dinnie, K. (ed.) *City Branding* (pp.118-123). Palgrave Macmillan: Londres.
- Benvenuty, L. (13 de junio de 2022). Barcelona declara la guerra a los grafitis. *La Vanguardia*. Recuperado a 24 de junio de 2022: <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20220613/8335983/barcelona-declara-guerra-grafitis.html>
- Berganzo i Ràfols, A. (2017). Barcelona y el arte urbano, un entendimiento posible. *Barcelona Metròpolis*, 104, pp. 37-46.
- Blanchar, C. (13 de junio de 2021). Barcelona pasa del arte urbano. *El País*. Recuperado a 24 de junio de 2022: <https://elpais.com/espana/catalunya/2021-06-13/barcelona-pasa-del-arte-urbano.html>
- Bouzas-Lorenzo, R. (2010). Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of a transdisciplinary dialogue. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7, pp. 113–125.
- Burón, J. y González de Molina, E. (8 de diciembre de 2020). La alianza público-comunitaria, nueva solución para construir más vivienda asequible. *La Vanguardia*. Recuperado a 25 de junio de 2022: <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20201208/6102144/alianza-publico-comunitaria-vivienda-asequible.html>
- Chias, J. (1995). *Marketing público*. McGraw-Hill: Madrid.
- Chias, J. (2008). *El márketing*. Editorial UOC: Barcelona.
- Coll, J. M. (2016). Los juegos olímpicos de Barcelona'92: la oportunidad perfecta para la transformación urbana. En E. Woertz (Coord.), *Juegos Olímpicos y ciudades: Oportunidades, ambiciones y fracasos* (pp. 33-36). CIDOB.
- Consorci de la Zona Franca de Barcelona (s. f.). *Fabricamos oportunidades para tu futuro*. Recuperado a 23 de junio de 2022: <https://zfbarcelona.es/>

- Degen, M. y García, M. (2012). The transformation of the ‘Barcelona model’: an analysis of culture, urban regeneration and governance. *International journal of urban and regional research*, 36(5), pp. 1022-1038.
- Dettoni, J. (17 de febrero de 2022). European Cities and Regions of the Future 2022/2023 — Winners. *fDi Intelligence*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://www.fdiintelligence.com/content/rankings-and-awards/european-cities-and-regions-of-the-future-20222023-winners-80707>
- Durán Alfaro, V., González Arce, J. A. y Mercado Peña, C. (2021). La identidad como eje integrador de una marca ciudad. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, (101), pp. 69-89.
- Euromonitor International (2 de diciembre de 2021). *Top 100 City Destinations Index 2021*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://go.euromonitor.com/white-paper-travel-211202-top-100-city-destinations-index.html>
- Folch Studio (2018). *The Reputation Campaign #ShareLikeFollowBCN by Folch*. Recuperado a 25 de junio de 2022: <https://www.folchstudio.com/es/sharelikefollowbcn/>
- Folgado-Fernández, J., Duarte, P. y Hernández-Mogollón, J. (2019). Influencia de internet versus medios tradicionales sobre la imagen de marca ciudad. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 25(2), pp. 12-25.
- Gaio, S. y Gouveia, L. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, 4, pp. 27-36.
- GfK (2016). *Barcelona y Madrid suben una posición en el ranking mundial de 50 ciudades Anholt-GfK*. Recuperado a 18 de junio de 2022: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/ndp_estudio_global_gfk_alholt_gfk_city_brands_index.pdf
- Graham, B. (2002). Heritage as knowledge: Capital or culture?. *Urban Studies*, 39(5–6), pp. 1003–1017.

- Guerrero, D. (20 de febrero de 2017). El Ayuntamiento crea una estrategia para potenciar la ‘marca Barcelona’. *La Vanguardia*. Recuperado a 22 de junio de 2022: <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20170220/42172294582/ayuntamiento-gestion-marca-barcelona.html>
- IESE Business School University of Navarra (27 de octubre de 2020). *IESE Cities in Motion Index 2020*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://blog.iese.edu/cities-challenges-and-management/2020/10/27/iese-cities-in-motion-index-2020/>
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), pp. 58–73.
- Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), pp. 26-37.
- Kotler, P. y Lee, N. (2007). *Marketing en el sector público: todas las claves para su mejora*. Pearson Educación.
- La Vanguardia (6 de abril de 2022). *Barcelona Innovation Coast quiere crear 40.000 puestos de trabajo*. Recuperado a 24 de junio de 2022: <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20220406/8181084/barcelona-innovation-coast-quiere-crear-40000-puestos-trabajo-brl.html>
- Leijerholt, U., Biedenbach, G. y Hultén, P. (2017). Branding in the public sector: a systematic literature review and directions for future research. *Journal of Brand Management*, 26, pp. 126–140.
- Llorens, C. (8 de febrero de 2019). Barcelona ya tiene estrategia de city branding. *Summa Branding*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://summa.es/blog/barcelona-estrategia-city-branding/>
- López Lita, R. y Benlloch Osuna, M. T. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *RECERCA. Revista De Pensament I Anàlisi*, 5, pp. 87-100.
- McGrath, J. y Frankel, M. (25 de abril de 2022). London maintains top “city brand” ranking from 2020 to 2022. Paris rises to second and Sydney lands in third. *Ipsos*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://www.ipsos.com/en/anholt-ipsos-city-brands-index-2022>

- Mercer (s.f.). *Quality of living city ranking*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://mobilityexchange.mercer.com/insights/quality-of-living-rankings>
- Molinillo, S., Anaya-Sánchez, R., Morrison, A. y Coca-Stefaniak, J. (2019). Smart city communication via social media: Analysing residents' and visitors' engagement. *Cities*, 94, pp. 247-255.
- Morillo, C. (2016). *Creación y posicionamiento de la Barcelona postolímpica como marca ciudad* [Tesis de doctorado, Universitat Ramon Llull]. Recuperado a 16 de junio de 2022: <https://www.tdx.cat/handle/10803/352472#page=1>
- Morillo, C. (2019). *La marca ciudad como factor de creación de valor*. EAE Business School. Recuperado a 3 de junio de 2022: https://barcelonacatalonia.eu/wp-content/uploads/2019/09/SRC_MarcaBarcelona.pdf
- Mucho (s. f.). *Barcelona With You*. Recuperado a 25 de junio de 2022: <https://wearemucho.com/project/barcelona-with-you/>
- Oasys (25 de mayo de 2017). *Barcelona, ejemplo de Smart City en Europa*. Recuperado a 23 de junio de 2022: <https://oasys-sw.com/barcelona-ejemplo-de-smart-city-en-europa/>
- Parkerson, B. y Saunders, J. (2005). City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities?. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(3), pp. 242–264.
- Pasquinelli, C., Trunfio, M., Bellini, N. y Rossi, S. (2022). Reimagining urban destinations: Adaptive and transformative city brand attributes and values in the pandemic crisis. *Cities*, 124, pp.1-10.
- Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (s. f.). *Plan Estratégico 2030: construimos el Plan 2030*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://pemb.cat/es/plan-estrategico-2030/>
- Proctor, T. (2007). *Public sector marketing*. Pearson Education Limited, Glasgow.
- Reputation Institute (2016). *2016 City RepTrak®. The World's Most Reputable Cities*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://www.yumpu.com/en/document/read/56265320/2016-city-reptrakr>

- Reputation Institute (2017). *2017 City RepTrak®. The Most Reputable Cities in the World*. Recuperado a 18 de junio de 2022: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/library/City%20RepTrak%202017_f5.pdf
- Reputation Institute (2018). *The World's Most Reputable Cities. 2018 City RepTrak®*. Recuperado a 18 de junio de 2022: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/_PDF/RepTrak/City_Reprtrak_2018f.pdf
- Resonance Consultancy (2021). *World's Best Cities 2021*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://www.bestcities.org/rankings/worlds-best-cities/>
- Ribeiro, M. (2015). Comunicação municipal: o caso de Barcelona. En Paiva, F. y Moura, C. (Orgs.), *DESIGNA 2015: Identidade / Identity* (pp.243-248). Universidade da Beira Interior: Covilhã.
- Rodrik, D. (2007). *One economics, many recipes: Globalization, institutions and economic growth*. Princeton University Press, Princeton.
- Saffron Brand Consultants (2019). *Saffron City Brand Barometer 2019*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://cbb19.saffron-consultants.com/>
- Saffron Brand Consultants (2020). *Saffron City Brand Barometer 2020*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://cbb20.saffron-consultants.com/>
- Saffron Brand Consultants (2021). *Saffron City Brand Barometer 2021*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://saffron-consultants.com/thinking/city-brand-barometer-cbb-21/>
- San Eugenio, J. (2014). La marca de ciudad en la contemporaneidad. *Poliantea*, 10(19), pp.11-27.
- Sevin, E. (2016). Branding Cities in the Age of Social Media: A Comparative Assessment of Local Government Performance. En Sobaci, M. (eds) *Social Media and Local Governments. Theory and Practice* (pp. 301-320). Springer, Cham.
- Summa Branding (2019). Barcelona als ulls del món 2018. *Ajuntament de Barcelona*. Recuperado a 18 de junio de 2022: https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/wp-content/uploads/2019/01/Barcelonaalsullsdelmon_Presentacio.pdf
- The Mori Memorial Foundation (2015). *Global Power City Index 2015*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://mori-m-foundation.or.jp/english/ius2/gpci2/2015.shtml>

The Mori Memorial Foundation (2021). *Global Power City Index 2021*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://mori-m-foundation.or.jp/english/ius2/gpci2/index.shtml>

The Place Brand Observer (24 de noviembre de 2015). *City Reputation Ranking 2015 – World's Strongest City Brands*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://placebrandobserver.com/city-reputation-ranking-2015-leading-city-brands/>

Volos, V. (6 de abril de 2020). London ranks as the top “City Brand.” Sydney emerges in second place, while Paris declines from first in 2017 to third in 2020. *Ipsos*. Recuperado a 18 de junio de 2022: <https://www.ipsos.com/en/2020-anholt-ipsos-city-brand-index>

Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands?. *Marketing Theory*, 8(2), pp.205-221.

ANEXO I: FUENTES DE INFORMACIÓN

Tabla 3: Fuentes de información con respectivos enlaces

Elementos de análisis	Indicadores	Fuentes de información
<i>Proceso de creación</i>	Tipo de actores involucrados	<u>Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral. Aliança de ciutat per la identitat i el posicionament de Barcelona al món</u>
	Número de actores involucrados	<u>Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral. Aliança de ciutat per la identitat i el posicionament de Barcelona al món</u>
	Encuestas y estudios de opinión pública	<u>Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral. Barcelona als ulls del món 2018</u>
	Reuniones con la sociedad civil	<u>Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral. Aliança de ciutat per la identitat i el posicionament de Barcelona al món</u>
	Participación de los residentes	<u>Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral. Aliança de ciutat per la identitat i el posicionament de Barcelona al món</u>
	Participación de los visitantes	<u>Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral. Aliança de ciutat per la identitat i el posicionament de Barcelona al món</u>

<i>Marca ciudad: identidad</i>	Promoción del patrimonio histórico y cultural (tangibile)	Meet Barcelona
	Infraestructuras y servicios	Meet Barcelona Consorci de la Zona Franca Barcelona Barcelona, Smart City Barcelona, ejemplo de Smart City en Europa
	Promoción del patrimonio intangible	Meet Barcelona Cultura Popular
	Promoción del paisaje natural y espacios verdes	Meet Barcelona
	Valores y atributos transmitidos	Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral.
	Logotipo	Barcelona ya tiene estrategia de city branding
<i>Marca ciudad: imagen</i>	Valoración de la imagen de la ciudad	Enquesta de Serveis Municipals (2015-2021) Barcelona als ulls del món 2018
	Grado de satisfacción de vivir en la ciudad	Enquesta de Serveis Municipals (2015-2021)
	Valoración de la gestión de los servicios municipales	Enquesta de Serveis Municipals (2015-2021)
	Problemas de la ciudad de Barcelona	Enquesta de Serveis Municipals (2015-2021)
	Valoración de la gestión municipal	Enquesta de Serveis Municipals (2015-2021)
<i>Marca ciudad: comunicación</i>	Arte público y <i>design</i> urbano	Identitat i posicionament de Barcelona. Un relat coral. Meet Barcelona Barcelona y el arte urbano, un entendimiento posible

		Barcelona declara la guerra a los grafitis Barcelona pasa del arte urbano
	Establecimientos culturales	Meet Barcelona
	Participación ciudadana	Participación ciudadana decidim.barcelona “El nuevo reglamento para convocar consultas en Barcelona pide recoger 90.000 firmas”
	Incentivo a la formación de alianzas público-privadas	Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona 2030 “La alianza público-comunitaria, nueva solución para construir más vivienda asequible” “Barcelona Innovation Coast quiere crear 40.000 puestos de trabajo”
	Proyectos futuros para la ciudad	Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona 2030 Superilles Hacia un Poblenou con un 22@ más productivo, más inclusivo y más sostenible “¿Sabes qué es el Barcelona Green Deal?”
	Promoción de eventos	Meet Barcelona
	Estrategias de marketing	Promoción de la ciudad y de la marca Barcelona

		<p>L'ambició global d'una ciutat d'escala humana.</p> <p>L'estratègia internacional de l'agenda Barcelona Green Deal.</p> <p>"Always Barcelona", a cross-cutting city campaign</p> <p>The Reputation Campaign #ShareLikeFollowBCN by Folch</p> <p>Share Like Follow Barcelona "Barcelona with you", una campanya para atraer talento a la ciudad</p> <p>Barcelona With You</p>
<p><i>Posicionamiento</i></p>	<p><i>Rankings internacionales de marcas ciudad</i></p>	<p>Anholt-GfK City Brands Index 2015</p> <p>Anholt-Ipsos City Brands Index 2020</p> <p>Anholt-Ipsos City Brands Index 2022</p> <p>2015 City RepTrak</p> <p>2016 City RepTrak</p> <p>2017 City RepTrak</p> <p>2018 City RepTrak</p> <p>Saffron City Brand Barometer 2019</p> <p>Saffron City Brand Barometer 2020</p> <p>Saffron City Brand Barometer 2021</p> <p>Global Power City Index 2015</p>

		<u>Global Power City Index 2016</u> <u>Global Power City Index 2017</u> <u>Global Power City Index 2018</u> <u>Global Power City Index 2019</u> <u>Global Power City Index 2020</u> <u>Global Power City Index 2021</u> <u>World's Best Cities 2021</u> <u>IESE Cities in Motion Index 2020</u> <u>Mercer's Quality of Living city ranking</u> <u>Top 100 City Destinations Index</u> <u>European Cities and Regions of the Future 2022/2023</u>
--	--	--