



Creación y posicionamiento de la Barcelona postolímpica como marca ciudad

Tesis Doctoral

Consolación Morillo Palomo

Director: Dr. Joan Sabaté

Co-directora: Dra. Isabel Solanas

Tutor: Dr. Ferran Sáez

Facultat de Comunicació y Relaciones Internacionales Blanquerna

Universitat Ramon Llull



Universitat Ramon Llull

TESIS DOCTORAL

Título: Creación y posicionamiento de la Barcelona postolímpica como marca ciudad.

Realizada por : Consolación Morillo Palomo.

en el Centro: Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna.

y en el Departamento: Comunicación.

Dirigida por: Dr. Joan Sabaté.
Codirigida por: Dra. Isabel Solanas.

A Pere, Jan, Montse y Carlota.

“Barcelona és avui una ciutat desitjable al món”.

Jordi Borja

0. Introducción.....	9
0.1.Agradecimientos.....	13
Parte 1	
1. Antecedentes.....	17
1.2. Objetivo de estudio.....	20
1.3. Metodología y criterios formales.....	25
1.4. Marco teórico.....	34
1.5. Hipótesis	37
Parte 2	
2. Entorno para la aparición de los conceptos posicionamiento y marca: Fases en la evolución del mercado de consumo, el nuevo consumidor y el nuevo estilo de consumo.....	41
2.1. La evolución de la comunicación publicitaria: de la USP de Rosser Reeves a la explosión de los medios de comunicación masiva y a la irrupción de la marca	46
3. Definición y origen del concepto posicionamiento. Las distintas formas de entender el posicionamiento.....	52
3.1. La marca: imagen, identidad y personalidad	62
3.2. De la marca racional a la marca emocional. La creación de marcas a través del posicionamiento como estrategia de marketing.....	70
Parte 3	
4. La construcción social de la ciudad.	79
4.1. De las primeras grandes civilizaciones urbanas a la sociedad industrial.....	84
4.2. La ciudad postindustrial	89
4.3. De la Barcelona industrial a la ciudad postindustrial y la sociedad del conocimiento.....	99

5. La ciudad global, el marketing de ciudades y la construcción del proyecto de ciudad.....	112
5.1. La imagen de marca de las ciudades.....	127

Parte 4

6. La creación y posicionamiento de Barcelona como modelo de ciudad: del auge olímpico a la crisis del modelo (1984-2004).....	139
6.1. La creación de Barcelona como marca ciudad.....	159
6.2. El posicionamiento de la Barcelona postolímpica como marca ciudad.....	184
7. Conclusiones.....	194
8. Fuentes y bibliografía.....	201

0. Introducción

La evolución de los procesos de comunicación masiva en el siglo XX ha experimentado una rápida transformación hasta nuestros días. La llegada de la sociedad de la información supone un nuevo sistema de organización social en el que se produce una creciente dependencia de la información y de la comunicación, haciendo posible, por primera vez en la historia, el acceso sin límites al conocimiento y a la información. El conocimiento se convierte en un elemento de primer orden para la creación de riqueza y decisivo para estructurar las relaciones sociales y la producción cultural. Por tanto, en este contexto, las organizaciones, tanto públicas como privadas, las empresas, los países y las ciudades necesitan comunicar para llegar a la sociedad, es por ello que crece la necesidad de integrar los procesos de comunicación y marketing, los cuales permiten ofrecer sus servicios, productos o idea.

La sociedad de la información y el desarrollo de los nuevos medios de comunicación traen consigo la configuración de un nuevo tipo de estructuración social: la sociedad globalizada. La llegada de las comunicaciones por satélite y de los sistemas de telecomunicación ligeros durante los años 50 y 60 del siglo XX inician el cambio en los sistemas de interrelación social, política, económica y cultural. La aldea global supone, además, la introducción de nuevas costumbres e influencias en la vida cotidiana sistematizadas en multitud de imágenes provenientes de cualquier parte del mundo. Aparecen nuevos modelos sociales que estructuran la vida de forma diferente a la de generaciones anteriores. No obstante, no se debería caer en el error de pensar que la globalización trae consigo la clonación de las sociedades y de las formas de vida; no se trata de reproducir un único modelo de organización, sino que, como observa el sociólogo Giddens, la universalización no es un fenómeno unitario y unidireccional, sino una serie de cambios complejos con resultados mixtos y, a menudo, contradictorios:

“La universalización implica la idea de una comunidad mundial, pero no la produce: dicha comunidad se caracteriza tanto por la universalización de los “males” como por las influencias integradoras”.¹

En 2001 el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* incorpora el término globalización: “Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”.² Como complemento a esta definición generalista, para el Fondo Monetario Internacional,³(FMI), la globalización es la interdependencia económica creciente del conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada y generalizada de la tecnología.⁴

Globalización es un concepto más americano que británico,⁵ según Estefanía y, se trata de un movimiento que abarca la cultura dominante a principios del siglo XXI. Para Estefanía la definición del FMI es excesivamente economicista, si se tiene en cuenta que el proceso se extiende más allá de las actividades económicas. Para el sociólogo británico Giddens⁶ la globalización es política, tecnológica y cultural, además de económica. Si bien es cierto que la dimensión de la globalización económica, especialmente apoyada en la economía digital global, hace pensar que la acción de la globalización se centra en lo económico, no se puede dejar de prestar atención a las dimensiones políticas, culturales y tecnológicas, tan importantes como la primera. Además, dicho autor considera que la globalización es una etapa en la historia, un proceso que da una dimensión nueva a los fenómenos presentes y, por tanto, está reestructurando los estilos de vida de una manera muy profunda, ya que

¹ GIDDENS, A. *Más allá de la izquierda y la derecha. El futuro de las políticas radicales*. Madrid, Cátedra, 1996, p. 88.

² RAE. *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, Real Academia de la Lengua Española, 2001, p. 1139.

³ Nota de la autora: Fondo Monetario Internacional, a partir de ahora FMI.

⁴ ESTEFANIA, J. *Hij@, ¿qué es la globalización? La primera revolución del siglo XXI*. Madrid, Santillana, 2003, p. 29.

⁵ ESTEFANIA, J. (1996).

⁶ GIDDENS, A. *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid, Taurus Pensamiento, 2000, p. 15.

los cambios que se producen en este marco afectan de forma global a todo el planeta. Uno de estos cambios tiene que ver con la relación entre espacio y tiempo que según Neveu provoca un fenómeno de mundialización al cubrir el planeta con una membrana de redes de comunicación físicas y electrónicas.⁷ Es más, la globalización ha generado un contexto de competitividad mundial para los productos y servicios y, en este contexto global, las ciudades y las zonas geográficas compiten del mismo modo para conseguir un lugar destacado en el imaginario de sus usuarios, visitantes e inversores. Las ciudades se presentan como productos que ofrecen un lugar en el que invertir, vivir, trabajar, estudiar o visitar. Las ciudades históricas, milenarias, las ciudades recientes, las reinventadas, forman parte de un catálogo geográfico que se expone y se publicita en el mundo globalizado: desde las altas finanzas al *low-cost*, en una competición donde las ciudades mundiales importantes intentan atraer la atención hacia ellas para generar riqueza, notoriedad y ocupar un lugar relevante en el mapa global. Los índices de posicionamiento e importancia de las ciudades dan fe de estas realidades sociales postcontemporáneas:

“Considerar la ciudad como un producto implica una aproximación histórica específica en la que se destacan los aspectos relacionados con consumidores, usuarios, mercados, competidores, impacto ambiental”.⁸

Las ciudades han tenido una gran relevancia en la historia de la civilización mundial. Se estima que en el siglo XXI la mitad de la población mundial vivirá en ciudades, considerándose este fenómeno como la migración humana más grande de la historia. El mundo actual es primordialmente urbano, no solo por la densidad de habitantes de las ciudades, sino porque el estilo de vida contemporáneo sucede en ellas: el progreso tecnológico, la actividad cultural, los medios de comunicación, el sistema sanitario, la oferta de trabajo y la igualdad entre hombre y mujer se concentran en la ciudad. Es más, las ciudades postindustriales se reinventan y se convierten en el motor económico de los países, en las multinacionales del siglo

⁷ NEVEU, E. *¿Una sociedad de comunicación?* Chile, Lom, 2006, p. 52.

⁸ DACHEVSKY, M. *Urban Zapping. Ciudades, productos y marcas*. Barcelona, Ediciones UPC, 2001, p. 24.

XXI,⁹ mientras que la globalización del espacio urbano y la universalización de la cultura humana en la sociedad de la información constituyen los nuevos hitos históricos.¹⁰ Las ciudades, por su parte, son fruto de la interacción humana, de las necesidades sociales del individuo que deja de ser nómada y construye un asentamiento que el paso del tiempo convertirá en urbano y simbólico. “*La idea de Ciutat ha estat tradicionalment, i segueix sent per a qui la coneix, una representació simbòlica del cosmos, de l’home i de la societat*”.¹¹ Así, Zarone considera que ser humano y ciudad constituyen un proceso dialéctico constructivo, la ciudad se convierte en una nueva dimensión del individuo, un hijo al que cuidar, educar y acompañarlo en su crecimiento, implicándose en un destino humano.¹² Por otro lado, desde la ciudad arcaica descrita por Eliade y la Bauhaus de Walter Gropius se escribe toda la historia de las ciudades clásicas y modernas, la cultura del ser humano: “Toda ciudad, incluso la más arcaica, toda aldea, es inmediatamente experimentada por los propios habitantes como un todo, como una identidad sagrada de lugar”.¹³

La ciudad se convierte en una construcción humana y social: la búsqueda del pensamiento artístico, arquitectónico, filosófico, religioso, económico y cultural es el camino hacia el diseño del entorno perfecto que satisface las necesidades de los seres humanos viviendo en comunidad. La ciudad ha sido a lo largo de la historia y, continúa siendo hoy, un objeto de estudio multidisciplinar.

⁹ BORJA, J., CASTELLS, M. *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid, Taurus, 1997.

¹⁰ CASTELL, M. *La era de la información. Vol. 1. La sociedad red*. Madrid, Alianza, 2000.

¹¹ OLIVES, J. *Idees de ciutat i ciutadania*. Barcelona, Institut d’Estudis Humanístics Miquel Coll i Alentorn (INHECA), 1999, p. 9.

¹² ZARONE, G. *Metafísica de la ciudad. Encanto utópico y desencanto metropolitano*. Valencia, Pretextos, 1993.

¹³ ZARONE, G. (1993), p. 44.

0.1. Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos al Dr. Joan Sabaté y a la Dra. Isabel Solanas por compartir conmigo este viaje hacia el conocimiento, gracias por guiarme, por corregirme, por aconsejarme, por mostrarme el camino y poder llegar juntos al final del recorrido.

Gracias también al equipo bibliotecario de la Facultad Blanquerna, por ayudarme con los libros y los artículos difíciles de encontrar; al Dr. Alfons Medina por orientarme metodológicamente; al Dr. Jordi Busquets por algún que otro café acompañado de conversaciones de vida y a la Universitat Ramon Llull por acogerme en un programa de Doctorado tan interesante.

Gracias, mil gracias *aux bons hommes* que accedieron a formar parte del trabajo cualitativo de la tesis. Estaré eternamente agradecida de haber compartido estos instantes de conversaciones y entrevistas. Gracias a Ferran Mascarell, por sus sosegadas reflexiones; a Enric Casas, por abrirme las puertas de su casa en un largo desayuno de finales de verano; a Oriol Bohigas, por haber tenido la oportunidad de conocer al gran arquitecto y a un *gentleman*; a Jordi Borja, por quien es, por su pasado inquieto y su mirada urbana y por una inolvidable *soirée* en el *Ateneu Barcelonès*; a Ferran Aisa, por su conversación tranquila y por descubrir a un gran poeta; a Marc Puig, por su ayuda, por el paseo y la visita guiada a la exposición "*La ciutat que fan les persones*"; a Jordi Hereu, por su ilusión de ciudadano y su *non-stop j'aime toujours* Barcelona; a Lluís Vendrell, por su pasión por la ciudad; a André Ricard, por abrirme las puertas de su creatividad; a Pere Duran, por su lección de turismo urbano; a Joan Campreciós, por su preocupación por el futuro de la Barcelona moderna; a Josep Maria Casanovas, por su grata atención; a Jordi Cardoner, por su amable colaboración y por todos los años de trabajo compartido en otros frentes; a Mateu Hernández, por su apasionado relato de futuro; y a Carlo Gallucci, Xavier Mena i Josep F. Valls, por sus conversaciones magistrales en ESADE.

Gracias a Joll Chamorro por descubrirme al poeta Aisa y a Josep Maria Casanovas; a Nabila Belardi, por estar siempre ahí en los momentos difíciles y por todo lo que juntas hemos llegado a hacer. A Jean Besnard, *le breton, pour toujours me faire confiance*. A mis amigas de la infancia, a mis sociólogas y a mi sociólogo, y a todos los que han tenido que soportar mis idas y venidas. A Anna Florido, por tener el corazón tan abierto y a Corina Riba por nuestras tardes de reflexión. A toda mi familia, a mis padres, por orientarme hacia el conocimiento desde mis primeros pasos, a mis hermanas, por la atenta escucha y por estar siempre a mi lado. A Carlos Godoy, por guardarme las copias de la tesis a buen recaudo. A Pere Ordeix, *tu es toujours si près de moi*, por confiar y alentarme siempre en el camino. A Jan, Montse y Carlota, *mes petites*, por ofrecirme vuestras sonrisas cada mañana y contagiarme de *la joie de vivre*.

Parte 1

1. Antecedentes

La abundancia de la producción de bienes y servicios, la llegada de la sociedad de la información y el fenómeno de la globalización crean la necesidad de gestionar el tiempo con eficacia y marcan un importante auge en las disciplinas del marketing y de la comunicación. El marketing se desarrolla principalmente en las sociedades industrializadas y avanzadas del siglo XX, cuando la oferta de productos comienza a superar a la demanda de los mismos. Stanton, Etzel y Walter,¹⁴ autores de *Fundamentos del Marketing*, entienden que el marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para crear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promocionarlos y distribuirlos en el mercado, a fin de lograr los objetivos de la organización. Para Kotler¹⁵ el marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Ries y Trout¹⁶ consideran que las acciones de marketing debe orientarse al competidor, es decir, que se debe dedicar mucho más tiempo al análisis de cada participante en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de las acciones de la competencia. Se puede considerar, por tanto, el marketing como un sistema de actividades que integran un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

Los medios de comunicación masiva han acompañado la evolución del marketing a lo largo del siglo XX como herramienta de comercialización en la sociedad de masas. Busquets, Medina y Sort¹⁷ consideran que actualmente los ciudadanos y ciudadanas conviven con múltiples medios de comunicación con los que interactúan de forma constante en sus vidas cotidianas: desde la radio, la televisión, la publicidad, la prensa e Internet hasta la información de los productos expuestos a la venta. Para Ries y

¹⁴ STANTON, W.; ETZEL M.; WALTER, B. *Fundamentos de Mercadotecnia*. México, McGraw-Hill, 1989, p. 6.

¹⁵ KOTLER, P.; KELLER, K.L. Dirección de Marketing. Mexico, 14ª Edición, Pearson, 2012, p. 5.

¹⁶ RIES A.; TROUT, J. La guerra del Marketing. Madrid, McGraw-Hill, 2006.

¹⁷ BUSQUETS, J.; MEDINA, A.; SORT, J. *Mètodes de comunicació en investigació*. Barcelona, UOC, 2004, p. 39.

Trout¹⁸ la solución a este intenso tráfico comunicativo está en el uso del posicionamiento como herramienta de marketing capaz de generar una comunicación simple y directa hacia la mente del consumidor. Por tanto, consideran el posicionamiento como el pilar sobre el cual se basan las decisiones de marketing que puede ayudar a posicionar una marca,¹⁹ pues entienden que el marketing es la creación de marcas y, aquí es necesario contar con la comunicación para conseguir el éxito.²⁰ Actualmente la marca tiene un ámbito de actuación que le lleva no sólo a bautizar nuevos productos, servicios u organizaciones, sino que, del mismo modo, se ha consolidado la creación de la marca país y de la marca ciudad. El concepto marca es aplicado no solo a productos físicos, sino también a intangibles como servicios y zonas geográficas, hecho que da lugar a la aparición de la gestión de marketing y de marca en las grandes ciudades del planeta. Ciudades que se gestionan como un producto comercial adquiriendo un significado y una simbología en la mente de sus ciudadanos, usuarios, visitantes e inversores. Para Giddens la globalización incide en la posición que ocupan los países y las ciudades en la competencia continental, por eso es fácil comprender que se creen nuevas zonas económicas y culturales dentro de los propios países en relación con los de su entorno mundial. Este autor considera que son ejemplos Hong Kong, el norte de Italia, Silicon Valley en California y Barcelona.²¹

Un posicionamiento de marca ciudad de éxito genera riqueza tangible e intangible para la ciudad atrayendo inversores, generando puestos de trabajo, promoviendo eventos de todo tipo: lúdicos, deportivos, profesionales, culturales que regeneran la ciudad, atraen al turismo y, sobre todo, posicionan a la ciudad en el mapa de las ciudades mundiales importantes. La imagen de una ciudad determina el modo de percibirla y cómo se elige invertir en ella o visitarla. Las ciudades ya no luchan solo por diferenciarse en dotaciones o infraestructuras, sino que se intentan desmarcar

¹⁸ RIES, A.; TROUT, J. *Positioning. The battle for your mind*. New York, McGraw-Hill, 2001.

¹⁹ RIES, A.; RIES, L. *Las 22 leyes inmutables de la Marca. Cómo convertir un producto o servicio en una marca mundial*. Madrid, McGraw-Hill, 2000.

²⁰ RIES, A.; RIES, L. (2000), p.8. Nota de la autora: Para estos autores “una marca no es más que una palabra en la mente, aunque es un tipo especial de palabra. Un nombre de marca es un nombre, un nombre propio y como tal se suele escribir con mayúscula”.

²¹ GIDDENS, A. (2000), p. 26.

fijando valores intangibles, es decir, buscan un lugar preferencial, un posicionamiento, en términos de Ries y Trout, en la mente de los inversores, de los turistas y de sus habitantes. Para Jameson²² ya no es suficiente con la gestión estratégica tradicional de las ciudades para afrontar la competitividad global, sino que es necesario integrar nuevas formas de gestión y de gobierno que posibiliten la visualización de la ciudad en la era global. De ahí la creciente importancia de la gestión de eventos de carácter internacional como los Juegos Olímpicos, las Exposiciones Internacionales, los Mundiales de Fútbol y otros acontecimientos deportivos de referencia como campeonatos de tenis, atletismo, natación, así como los eventos de marcado carácter cultural entre los que pueden citarse los Años Temáticos, Festivales Internacionales de Cine y la Capitalidad Europea de la Cultura, entre otros. Esta carrera de fondo marca las estrategias a desarrollar para definir una ciudad en relación a sus atributos, permitiendo así definir su ventaja competitiva en relación con el resto de ciudades. El marketing de ciudades no sólo gestiona la promoción de una ciudad, sino que crea una visión estratégica y holística de la misma, desarrolla un sistema de percepciones de la ciudad y para ello es necesario contar con una estrategia de posicionamiento de marca. En este contexto puede sostenerse que el concepto de posicionamiento, el cual empezaron a desarrollar Ries y Trout a finales de los años sesenta del siglo XX, continua siendo vigente como herramienta de marketing para la creación de una estrategia de diferenciación de marca y, más concretamente, para la creación del concepto marca ciudad.

²² JAMESON, F. *El postmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado*. Barcelona, Paidós, 1991, p. 18.

1.2. Objetivo de estudio

La presente tesis doctoral parte de una investigación previa en el marco del programa de doctorado en Comunicación de la Universitat Ramon Llull, un trabajo de tesina titulado “La creación de marcas a través de la metodología del posicionamiento” que fue defendido en marzo de 2010 ante el tribunal de la universidad y que obtuvo una cualificación de matrícula de honor. La determinación de continuar hacia adelante, escribiendo, investigando, aparece en mi mente de forma férrea y, centrarme en la ciudad de Barcelona resultaba estimulante, quizás porque me gustan las ciudades, que como dice Mascarell²³ son los contenedores de la humanidad, quizás porque Barcelona esté aquí tan cerca, quizás porque realmente la ciudad inspire y, más que probablemente porque las ciudades han jugado un papel fundamental en la historia de la civilización mundial y construyen nuestra forma de entender el mundo. Ésta es una temática ya de por sí inspiradora para una socióloga.

Barcelona, “*avant, ciutat dels comtes, de riu à riu ja estesa*”²⁴ como citaba Verdaguier, se extiende entre el Baix Llobregat y el Vallès, en cuyo centro se encuentra la sierra de Collserola que enlaza con la sierra de la Marina a su paso por Montcada y con el macizo del Garraf por el valle del Llobregat. Es una ciudad bañada por el mar Mediterráneo, a poco más de 120 km al sur de los Pirineos y de la frontera con Francia, situada en un llano limitado por el mar al este, la Sierra de Collserola al oeste, el río Llobregat al sur y el río Besòs al norte. Los municipios vecinos colindantes son El Prat de Llobregat, L’ Hospitalet de Llobregat, Esplugues de Llobregat, Sant Just Desvern, Sant Feliu de Llobregat, Molins de Rei, Sant Cugat del Vallès, Cerdanyola del Vallès, Montcada i Reixach, Santa Coloma de Gramanet y Sant Adrià del Besòs. Su posición geográfica frente al mar Mediterráneo la han convertido, desde sus primeros tiempos, en una ciudad abierta basada en el mestizaje y la interculturalidad de todos los pueblos que por ella pasaron y se asentaron a lo largo de la historia, desde íberos, fenicios, griegos, romanos, árabes y

²³ MASCARELL, F. *Barcelona y la modernidad. La ciudad como proyecto de cultura*. Barcelona, Gedisa, 2007, p. 39.

²⁴ VERDAGUER, J. *Antologia*. Barcelona, Barcanova, 1997, p. 95.

judíos. El primer asentamiento de la ciudad romana fundado a fines del siglo I a.C. fue la *Iulia Augusta Paterna Faventia Barcino*, establecida alrededor del monte Táber, en la actual plaza Sant Jaume, que desde entonces y hasta la actualidad es el centro político de la ciudad. Como muchas otras ciudades europeas, la historia de la ciudad Condal ha estado contenida en sus murallas protectoras que ejercían de bastiones contra la hostilidad exterior y que permitieron la configuración de un sentido de comunidad en su interior. Sin embargo, esos muros de contención que delimitaban el espacio urbano cayeron a mediados del siglo XIX cuando la ciudad explota con la Revolución Industrial y su necesidad de imparable crecimiento. Barcelona fue la ciudad industrial por excelencia en España, sin embargo, la crisis económica internacional de finales del siglo XX, el paso de la sociedad industrial a la postindustrial, la llegada de la sociedad de la información y la aldea global llevan a la ciudad a reconducir su actividad económica y a la realización de un plan de regeneración urbana que a día de hoy se conoce como “modelo Barcelona”. Dicho modelo ejercerá una gran influencia internacional en el urbanismo y en la gestión de ciudades como se explicará en la presente investigación.

El objetivo de la presente tesis doctoral se centra en la investigación y análisis de la creación y posicionamiento de marca de la ciudad de Barcelona a raíz de su aparición en el mapa de las ciudades internacionales con motivo de la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992.

A pesar de que Barcelona ya había albergado eventos que le dieron notoriedad internacional como las Exposiciones Universales de 1888 y de 1929, también su presentación como candidata a organizar los Juegos Olímpicos en 1924, siendo otorgados finalmente a París. Volvió a ser candidata olímpica en 1936 pero la situación política española imposibilitó la celebración de los juegos. Nuevamente en 1972 se presentó junto a Madrid, siendo Múnich la ciudad elegida. Para Balibrea²⁵ es indudable que los Juegos Olímpicos catapultan Barcelona internacionalmente y la sitúan en el mapa de ciudades de eventos. El año 1992 es el momento de la presentación en la sociedad internacional de una ciudad que quiere ser protagonista

²⁵ BALIBREA, M.P. “Barcelona del modelo a la marca”. [En línea] <<http://www.e-barcelona.org>> [Consulta: 10 de mayo de 2008]

de la historia en el siglo XXI. Capurro,²⁶ socióloga y publicitaria, afirma que las ciudades del tercer milenio han dejado de diferenciarse en infraestructuras para hacerlo en valores. No obstante sostiene que hablar de la creación de la marca para una ciudad es más complicado que hacerlo para un producto, un servicio o una empresa dado que implica a ciudadanos, políticos, empresarios, artistas, turistas, periodistas, potenciales inversores y funcionarios de la administración pública local, nacional e internacional, entre otros. La necesidad de visualizar y dar a conocer las ciudades en un mundo global les lleva a la organización de eventos que, sin duda, son una búsqueda por la notoriedad internacional, de manera que puedan posicionarse en el mapa de las ciudades internacionales importantes. Ries y Trout²⁷ sostienen que el posicionamiento es una herramienta de marketing que contribuye a la creación de marcas, permitiendo alcanzar un lugar diferencial y preferente en la mente de los usuarios y consideran que el marketing no es una competición de productos sino de percepciones. Las ciudades que quieren jugar en la liga de las ciudades globales han incorporado el marketing y la comunicación a la gestión urbana y, por lo tanto, el marketing, tan asociado a la actividad comercial, ha entrado con fuerza en terrenos como el marketing lingüístico, el marketing de museos y el marketing de países, regiones o ciudades, pues éstos compiten para atraer el turismo, la inversión y los eventos prestigiosos. La marca ya no solo es aplicable a productos comerciales, sino también a lugares e influye en el modo de percibir una ciudad o región y en las decisiones de invertir o visitar un destino en lugar de otro.²⁸ Las aportaciones sobre el posicionamiento de Ries y Trout continúan siendo válidas en el contexto actual del marketing moderno de la sociedad de la información, la aldea global y la hipercompetitividad empresarial e institucional. Las ciudades marca buscan posicionarse en relación a aquel valor que las diferencie del resto de ciudades. A veces el posicionamiento de marca puede basarse en el clima, la situación geográfica, su historia, su arquitectura, hechos que forman parte de la personalidad histórica de la ciudad y, en otros casos, las ciudades marca han

²⁶ CAPURRO, D. "¿Por qué crear una marca ciudad?", MANAGEMENT POLÍTICO. [En línea] <<http://managementpolitico.com>> [Consulta: 10 de mayo de 2008]

²⁷ RIES, A.; TROUT, J. (2001).

²⁸ PERALBA, R. *Efectos de la marcas renombradas en el posicionamiento del "Made in..." El caso de España*, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 2006. (Tesis doctoral).

desarrollado estrategias de posicionamiento en base a nuevos valores que conforman una nueva personalidad de ciudad como la multiculturalidad, la gastronomía, la creatividad y el diseño entre otros. La presente tesis doctoral pretende analizar el periodo histórico que parte desde 1985 a la actualidad, fecha en la que se inicia la reconstrucción de la ciudad que vendrá a convertirse en el citado “modelo Barcelona”, culminando en la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992, momento histórico para la ciudad que supone el punto de arranque de su carrera hacia el posicionamiento como ciudad marca internacional. Existe bibliografía que ha tratado de realizar una cronología de las diferentes etapas por las que la ciudad de Barcelona atraviesa en su historia contemporánea y que dan lugar a la creación y el posicionamiento de la ciudad marca actual. Para Monclús²⁹ existen dos etapas diferenciadas, la primera abarca el periodo de 1970 hasta 1986 y se inicia la segunda etapa a partir de la designación olímpica de la ciudad en dicho año hasta 2004. Autores como Montaner³⁰ y Casellas³¹ sostienen cronologías prácticamente paralelas con una primera etapa de 1979 a 1986, elecciones democráticas y designación olímpica, la segunda de 1987 a 1992 caracterizada por la organización del evento, la tercera de 1993 a 1997 marcada por la crisis económica y la elaboración de la Barcelona de los “*New Projects*”, la cuarta etapa para Montaner abarca de 1998 a 2004 y supone la crisis del modelo, mientras que para Casellas comprende el periodo de 1998 a 2006 y se caracteriza por la consolidación del modelo. Por otro lado, el grupo de investigación *Archivo Crítico modelo Barcelona*³² mantiene la cronología de Montaner y añade dos etapas más considerando como primera etapa la transición democrática (1973-1979); la segunda (1980-1986) la construcción de la ciudad democrática; la tercera (1987-1992) es la ciudad de los Juegos Olímpicos y la construcción del modelo de ciudad; la cuarta es la Barcelona

²⁹ MONCLÚS, F.J. “El “modelo Barcelona” ¿Una fórmula original? De la “reconstrucción” a los nuevos proyectos urbanos estratégicos (1979-2004)”. Barcelona. Universidad Politècnica de Catalunya, *Perspectives Urbanas*, no.3, 2003. [En línea] <<http://www.estav.upc/urbspers/num03/art03-3.pdf>> [Consulta: 13 de octubre de 2014]

³⁰ MONTANER, J.M. “La evolución del “modelo Barcelona” (1973-2004)”. En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. *Archivo Crítico modelo Barcelona 1973-2004*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2011.

³¹ CASELLAS, A. “Las limitaciones del “modelo Barcelona”. Una lectura desde Urban Regime Analysis”, en *Documents d’Anàlisi Geogràfica*, no. 48, Barcelona, Departamento de Geografía, Universidad Autónoma de Barcelona, 2006, p. 61-81.

³² MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. *Archivo Crítico modelo Barcelona 1973-2004*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2011.

de los *New Projects* (1993-1997); una quinta (1998-2004) caracterizada por el Fórum de las Culturas y la crisis del modelo; y finalmente la sexta etapa (2005-2010) que significa el paso de la ciudad modelo a la ciudad marca. En otra línea, la visión del Ayuntamiento de Barcelona³³ periodifica seis etapas que ofrecen una perspectiva más administrativa que de gestión de modelo urbano. Y finalmente Bonet³⁴ ofrece una cronología de etapas distinta marcando como inicio la etapa de la lucha obrera y la crisis de la ciudad-fábrica (1973-1979); la segunda etapa (1979-1986) se caracteriza por la institucionalización de la democracia y sus implicaciones en la gestión de un nuevo urbanismo; la tercera (1986-1992) coincide con Montaner y Casellas en cuanto a la gestión del evento olímpico, al mismo tiempo que se diferencia de dichos autores dado que considera esta etapa como la que desarrolla el modelo Barcelona; la cuarta etapa (1993-2003) la describe como el periodo de la transformación del modelo en marca; finalmente la etapa (2004-2011) es descrita como el momento crisis del modelo Barcelona y, para acabar, abre una última etapa que califica como la gestión hacia un nuevo modelo de ciudad (2011-) caracterizada por la crisis, la derrota de la izquierda política y la llegada de la *smart city/slow city*. La presente investigación se basará en la cronología expuesta por *Archivo Crítico modelo Barcelona*, puesto que las aportaciones de dichos autores se han considerado interesantes para la presente investigación, cuyo objetivo es el de definir la creación y el posicionamiento de la Barcelona postolímpica como marca ciudad.

³³ Nota de la autora: La primera etapa (1979-1983) se caracteriza por la gestión descentralizada y la participación"; la segunda (1984-1990) por la gestión de los nuevos distritos y la promoción de la cultura de orientación al ciudadano; la tercera etapa (1991-1995) corresponde a la gestión de los Juegos Olímpicos y la preocupación por la integración social y la calidad de vida de la ciudadanía; la cuarta (1996-1999) por la creación del programa de Actuación Municipal (PAM) para fomentar la cultura de la igualdad, solidaridad, sostenibilidad y civismo; la quinta etapa (2000-2003) pone énfasis en la gestión metropolitana y la consolidación del 22@; y finalmente, la sexta etapa (2004-2009) se focaliza en la modernización a través del modelo de gestión Barcelona 2.0. En: AJUNTAMENT DE BARCELONA. "30 anys d'Ajuntament de Barcelona", *La Municipal*, no. 114, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2009.

³⁴ BONET, J. "Barcelona (1976-2011): Balance crítico de un modelo de desarrollo urbano". En: *Jornadas contra la depredación de los bienes comunes. Ciudad, territorio, capitalismo*. [En línea] <<http://www.paisajetransversal.org/2011/11/stopdepredacion-jordi-bonet.html>> [Consulta 13 de octubre de 2014]

1.3. Metodología y criterios formales

La metodología a seguir en la realización de la presente investigación está determinada por las características propias del objeto de estudio. Esta investigación es básicamente cualitativa y analítico-interpretativa, ya que se trabajan datos descriptivos que requieren un análisis interpretativo de las informaciones obtenidas para entender el fenómeno sujeto de estudio. Se basa además en el paradigma de la fenomenología de Berger y Luckmann, la cual se enmarca en la corriente epistemológica de la sociología del conocimiento, pues pretende entender la construcción de la realidad social del objeto de estudio. Se han recopilado las fuentes más relevantes y necesarias para la elaboración de la misma teniendo en cuenta, muy especialmente, la documentación relacionada con los términos posicionamiento, marca, marca ciudad, imagen de marca, así como la bibliografía existente sobre Barcelona como marca ciudad.

Por otro lado, se ha considerado de vital importancia en la investigación realizar diecisiete entrevistas en profundidad a actores políticos, sociales, económicos y profesionales que han participado en la construcción de la imagen y de la marca de la ciudad, que si bien no se puede considerar como una muestra representativa del conjunto de la población, si que permite la construcción de la realidad objeto de estudio a partir de la propia experiencia de los entrevistados en relación al fenómeno analizado, pues ofrecen diferentes perspectivas o enfoques profesionales. Los participantes han sido seleccionados porque poseen la información requerida, como se detalla en un breve currículum descrito en este capítulo, para comprender el fenómeno bajo estudio, dado que todos ellos cuentan con una trayectoria personal y laboral relacionada directamente con la construcción social de la imagen de la ciudad. Sus aportaciones vienen de diferentes sectores profesionales, hecho que permite obtener información desde el punto de vista del análisis del marketing, la comunicación, la historia, la política, la economía, el urbanismo y la arquitectura, así como información de la ciudad de Barcelona como plaza turística, sanitaria, comercial, deportiva, creativa, cultural, industrial, *smart city*, los conceptos *hub* y sostenibilidad, entre otros, que ayudaran a analizar el posicionamiento de Barcelona

como marca ciudad. Las entrevistas se han basado en un único cuestionario de preguntas abiertas con la intención de dar una total libertad a las respuestas y explicaciones de los entrevistados, la cuales fueron grabadas para facilitar el análisis de las informaciones obtenidas y se adjuntan completas en el CD anexo a la tesis. El cuestionario es el que aquí se detalla:

Cuestionario de entrevistas en profundidad:

1. ¿Cuál es su definición de ciudad?
2. ¿Qué papel juega la ciudad en el marco de la sociedad actual del s.XXI?
3. Para Barcelona, ¿qué significaron los Juegos Olímpicos?
4. ¿Se ha gestionado la Barcelona postolímpica como marca y se ha posicionado como una marca ciudad en el contexto de las ciudades internacionales?
5. Desde su ámbito profesional, ¿cómo se ha contribuido a la creación de esta imagen de marca?
6. ¿Qué posicionamiento de marca cree que distingue y diferencia a Barcelona del resto de ciudades mundiales?
7. ¿Considera que una ciudad puede despertar intereses más allá de lo tangible? Es decir, ¿puede una ciudad ser una emoción, una experiencia para los sentidos?

Los pasos a realizar para el desarrollo del proyecto de investigación han sido los siguientes:

1. Análisis de la información bibliográfica.
2. Realización de entrevistas en profundidad.
3. Constatación de las informaciones obtenidas.
4. Elaboración de las conclusiones en relación a las hipótesis iniciales.

Las personas entrevistadas para el análisis cualitativo de esta investigación y el criterio por el cual se han seleccionado como participantes de la presente tesis doctoral se describen a continuación en los breves detalles curriculares de cada uno de los entrevistados.

- André Ricard: diseñador barcelonés. Ha sido presidente del ADI-FAD (Agrupación de Diseño del Fad), Presidente Fundador de la ADP (Asociación de Diseñadores Profesionales), Vice-presidente de ICSID (Consejo Internacional del Diseño), Vice-presidente del BCD (Barcelona Centro de Diseño), Miembro de la Facultad del Art Center (Vevey, Suiza). Jefe del Departamento de Diseño de Producto de la Escuela de diseño Eina y Patrono de la Fundació Eina. Ricard ha sido Premio Nacional de Diseño en 1987, Creu de Sant Jordi de la Generalitat de Catalunya, *Ordre Olympique* del Comité Olímpico Internacional, *Chevalier des Arts et des Lettres* de Francia, Medalla de Oro al Mérito Artístico de la ciudad de Barcelona y *Chevalier de la Légion d'Honneur* de Francia. Su participación en los Juegos Olímpicos de Barcelona 92 como diseñador de la antorcha olímpica, unido a su largo bagaje como profesional del diseño fueron los puntos referenciales para incluir a Ricard como participante de la presente investigación.
- Carlo Galucci, catedrático de Marketing y Director Corporativo de Relaciones Internacionales de ESADE. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Messina, Italia, Máster en Dirección y Administración de empresas (MBA) por ESADE en Barcelona y Doctor en

Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas, ICADE-ICAI de Madrid. Especialista en marketing estratégico por la Universidad de Harvard, en Boston. Su trayectoria profesional y sus aportaciones como profesional del marketing se estimaron valiosas para formar parte en la presente tesis doctoral.

- Enric Casas, publicitario y director de comunicación del Ayuntamiento de Barcelona desde 1985 a 2011, asimismo director del gabinete de alcaldía de Jordi Hereu hasta 2011, fecha desde la que ocupa el cargo de jefe de alcaldía en el municipio de Viladecans. Profesor asociado de Comunicación Política en la Universidad Autónoma de Barcelona y profesor invitado en seminarios i másteres de comunicación en la Universitat Ramon Llull, la Escola Elisava y el Centro Interamericano de Gerencia Política de Miami. Su trabajo en el Ayuntamiento de Barcelona ha sido reconocido con diversos premios nacionales e internacionales. La vinculación de Casas con el terreno profesional de la comunicación y la imagen y, muy especialmente, su larga trayectoria como responsable de comunicación en el ayuntamiento de la ciudad Condal llevan a la determinación de incluirlo como una de las personas clave para el desarrollo de esta tesis doctoral.
- Ferran Aisa es un intelectual barcelonés y estudioso de la historia de la ciudad. Entre sus obras más importantes figuran *Una història de Barcelona*, *Ateneu Enciclopèdic Popular, 1902-1999* que recibió el *Premi Ciutat de Barcelona d'Història 2000*, *L'Ajuntament de Barcelona (1931-1939)* y *Poetes en temps de revolta*, Barcelona 1936-1939. Es coautor junto a Mei Vidal de *Camins utòpics, Barcelona, 1868-1888* y *El Raval, un espai al marge*. Su mirada y su aportación a la comprensión de la ciudad desde un enfoque histórico han hecho de Aisa una persona a considerar en relación a la investigación doctoral de la ciudad de Barcelona.
- Ferran Mascarell, historiador y político catalán nombrado consejero de cultura de la Generalitat de Catalunya en 2006 y 2010. Ha sido también productor

audiovisual y consejero delegado de RBA Audiovisual, promotor y gestor de diferentes iniciativas culturales. Fue vicepresidente primero del Ateneu Barcelonès y vicepresidente del Cercle de Cultura hasta 2010. Es autor de diversos libros como *La cultura en l'època de la incertesa* (2005); *Barcelona y la modernidad. La ciudad como proyecto de cultura* (2007). Entre el 1999 i 2006 fue concejal de Cultura del Ayuntamiento de Barcelona. Fundador y director de las revistas *L'Avenç* y *Saber*. Entre 1996 i 2006 fue director-gerente y presidente del Instituto de Cultura de Barcelona (ICUB). Su implicación desde el mundo de la política y de la cultura se consideraron importantes para el análisis de la tesis.

- Joan Campreciós es economista y especialista en estrategias urbanas. Actualmente es técnico asesor en procesos estratégicos locales y hasta diciembre de 2013 fue coordinador adjunto del *Pla Estratègic Metropolità* de Barcelona. Ha sido profesor en el máster de Gestión Pública Avanzada de la Universidad de Barcelona y profesor para la Universidad Politécnica de Barcelona en el postgrado de Desarrollo Económico Local. Sus aportaciones desde la economía y la gestión estratégica local resultaron de interés para la presente tesis doctoral.
- Josep Francesc Valls, catedrático de marketing de ESADE desde 1998. Imparte clases en la *Business School* en materias de estructuración de precios, marketing y estrategia turística. Profesor visitante de la SDA Bocconi de Milán, de la Universitat Politècnica de Catalunya, de la Universidad Antonio de Nebrija, de la UCA de Managua y de la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo de la Habana. Como investigador trabaja en temas relacionados con las marcas y en la actualidad dirige en ESADE distintos proyectos relacionados con el comercio y el turismo como por ejemplo ICOB, sobre indicadores de comercio y consumo de Barcelona, en partenariat con la Fundació Barcelona Comerç. Es autor del libro *Imagen de marca de los países* (1994), entre otros.

- Jordi Borja, doctor en geografía y profesor en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) en la cual es responsable del Área de Gestión de la Ciudad y Urbanismo. De 1968 a 1972 fue profesor de sociología urbana en la Universidad de Barcelona y de 1972 a 1984 de geografía urbana e instituciones territoriales en la Universidad Autónoma de Barcelona. Su trayectoria política lo llevó a ser elegido diputado en las elecciones al Parlamento de Cataluña de 1980 por el PSUC, donde fue teniente alcalde y vicepresidente ejecutivo del Área Metropolitana de Barcelona desde 1987 a 1991. Ha sido profesor en las universidades de París, Roma, Nueva York, México y Buenos Aires y co-director de la Asesoría de Planes Estratégicos de Río de Janeiro, Bogotá y Medellín. Ha publicado artículos y libros especializados en ciudad y urbanismo como *Llums i ombres de l'urbanisme a Barcelona* en 2010. Sus aportaciones desde el punto de vista de la geografía y el urbanismo, junto con su trayectoria en el Ayuntamiento de Barcelona resultan importantes para la investigación.
- Jordi Cardoner es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona y *Executive* MBA por EADA. Es consultor estratégico y consejero en empresas del sector industrial y servicios. Cardoner es nieto de Nicolau Casaus, quien fue vicepresidente del FC Barcelona entre 1978 y 2003 y, actualmente, es vicepresidente segundo del FC Barcelona. Su implicación y relación con el FC Barcelona resultan de gran importancia para una tesis doctoral que trata sobre la marca Barcelona.
- Jordi Hereu fue alcalde de la ciudad de Barcelona entre 2006 y 2011. Es licenciado en Administración de empresas y MBA en ESADE. En el año 1991 fue responsable de marketing de la sociedad Port 2000. De 1992 a 1997 ocupó la dirección de marketing de la empresa Centro Intermodal de Logística S.A. (CILSA). Hereu se incorporó en 1997 al Ayuntamiento de Barcelona como gerente del distrito de Les Corts, en el 2004 pasó a ser concejal de Seguridad y Movilidad del ayuntamiento y concejal del distrito de Sant Andreu. El 5 de mayo de 2006, Jordi Hereu pasó a ser quinto teniente

de alcalde. Actualmente trabaja como consultor especialista en temas de ciudad. Su periodo como alcalde de la ciudad resulta interesante para la tesis.

- Lluís Vendrell, coordinador del programa marca Barcelona del Barcelona Centre de Disseny³⁵ y presidente de Unión Suiza Barcelona, empresa familiar con más de ciento cincuenta años de historia, la cual ha crecido al ritmo y al paso de la historia de la ciudad Condal. Se incluye a Vendrell por su vinculación al proyecto marca Barcelona citado anteriormente y como ejemplo representativo del emprendedurismo comercial catalán que forma parte del carácter barcelonés.
- Marc Puig, director de comunicación y atención ciudadana del Ayuntamiento de Barcelona desde julio de 2011. Su trayectoria profesional discurre en el sector de la comunicación como consejero de administración en CCMA y CCRTV, Corporación Catalana de Medios Audiovisuales y, asimismo, consejero del ente público RTVE. Fue también secretario de comunicación en el gobierno de la Generalitat en 2003 y director general de difusión de la Generalitat de Catalunya en 2001. Su actual ocupación como responsable de la comunicación de la ciudad de Barcelona resulta muy interesante para la presente investigación doctoral.
- Oriol Bohigas, arquitecto catalán y socio fundador del estudio MBM Arquitectes. Fue profesor de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Barcelona. En 1977 fue designado como delegado del área de urbanismo del Ayuntamiento de Barcelona desde 1980 hasta 1984. Posteriormente fue nombrado consejero de urbanismo en el Ayuntamiento de Barcelona, desde donde estuvo trabajando en la creación de las grandes obras de transformación urbana de la ciudad con motivo de los Juegos Olímpicos de 1992. Finalmente, en 1991, fue elegido Concejal de Cultura del Ayuntamiento de Barcelona, cargo que abandonaría en 1994. Es catedrático Emérito por la Universidad Politécnica de Cataluña y Doctor Honoris Causa por la

³⁵ A partir de ahora BCD.

Universidad Técnica de Darmstadt y la Universidad Menéndez y Pelayo. Su vinculación directa con la gran transformación urbana de la Barcelona contemporánea hacen de Bohigas una persona a tener en cuenta para la tesis.

- Mateu Hernández es el director general de Barcelona Global. Anteriormente fue el director general de la Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Barcelona. Director gerente de la Agencia de Desarrollo Económico, vicepresidente ejecutivo de Barcelona Activa y responsable ejecutivo en el distrito 22@ de la innovación. Mateu es miembro del Consejo Asesor Internacional del Plan Estratégico de Nueva York, secretario del Consejo Asesor Internacional de *Smart Cities*, asesora regularmente el desarrollo económico y los planes estratégicos de varias ciudades. Su perfil profesional y su vinculación laboral con la ciudad de Barcelona son hechos relevantes para su participación en la investigación.
- Pere Duran, director de Turisme de Barcelona desde 2000 a 2014. Su responsabilidad como gerente del consorcio dedicado a la promoción del turismo de la ciudad de Barcelona resulta altamente interesante para la presente tesis doctoral. Dicho consorcio creado en 1993 está participado por el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona y la Fundación Barcelona Promoción. Sus funciones principales son las acciones de promoción, difusión y comercialización en los principales mercados emisores del mundo y se dirige a diferentes mercados de interés como congresos, cruceros, vacaciones y cultura. Su experiencia y el conocimiento del crecimiento turístico de Barcelona hacen de Duran una persona a tener en cuenta en la presente investigación.
- Xavier Mena, doctor en Ciencias Económicas, catedrático de Economía de la Universitat Ramon Llull y profesor ordinario de ESADE. Ha sido director del Departamento de Economía y de los másteres en Dirección Económico-

Financiera, Dirección de Marketing y Dirección de Producción y Operaciones de ESADE. Profesor visitante en distintas escuelas de negocios y universidades internacionales, consultor, economista y fue Consejero de Empresa y Ocupación en el Gobierno de la Generalitat de Cataluña de diciembre de 2010. Sus aportaciones desde este punto de vista resultan interesantes para la tesis.

- Josep Maria Casanovas, periodista con una dilatada experiencia en el ámbito deportivo y editor del diario Sport. Contribuyó de forma relevante en el diseño y organización de las Ceremonias de Apertura y Clausura de los Juegos Olímpicos de 1992. Miembro del jurado de los Premios Príncipe de Asturias del deporte y distinguido en 2011 con la Real Orden al Mérito Deportivo que otorga el Gobierno de España a través del Consejo Superior de Deportes. Su vinculación con el mundo deportivo y su participación activa durante los Juegos Olímpicos de Barcelona 92 hacen de Casanovas un participante relevante para el desarrollo de la presente tesis doctoral.

Por otro lado y para una mejor comprensión de la lectura de la presente investigación se han utilizado los principales criterios tipográficos:

1. Los nombres de empresas, entidades, fundaciones, autores, nombres de libros, revistas y nombres propios se escriben sin cursiva, tanto si están escritos en castellano como en cualquier otro idioma. Ejemplo: Ries y Trout, Advertising Age, Xerox, Coca-Cola.
2. La terminología que no es propia del castellano se escribe en cursiva. Ejemplos: *websites*, *on line*, *Reason Why*, *branding*.
3. Se entrecomillan las expresiones, palabras, lemas o títulos de estudios que para un mejor entendimiento del discurso quieran destacarse especialmente. Ejemplo: “fordismo”, “consumo de masas”, “USP”, “Think Small”, “*branding emocional*”.

1.4. Marco teórico

Toda investigación se caracteriza por ser un intento de aportar nuevos conocimientos que puedan ayudar a establecer una mejor comprensión del objeto de estudio o de la realidad particular sobre la que se investiga. En el caso del análisis de la representación simbólica de una ciudad y, si se entiende que el mundo social es una construcción de significados y símbolos, resulta interesante el uso del marco teórico propuesto por Berger y Luckmann,³⁶ dentro de la corriente epistemológica de la sociología del conocimiento, en su obra *La construcción social de la realidad*. Así, la perspectiva de la fenomenología resulta adecuada para el análisis de la construcción social de la imagen de una ciudad, en este caso, Barcelona.

Los autores nos recuerdan que la realidad se construye socialmente y que el objetivo de la sociología del conocimiento es descubrir las causas y los procesos que generan que una sociedad considere una realidad o conocimiento como verdadero. La sociología del conocimiento se interesa por descubrir la relación que genera el pensamiento humano dentro del contexto social en el que ocurre. Berger y Luckmann consideran que *“la societat és un producte humà. La societat és una realitat objectiva. L’home és un producte social”*³⁷ y entienden que existe una tendencia de las personas a considerar los procesos subjetivos como realidades objetivas. La cotidianidad se acepta como una realidad ordenada, como un conocimiento verdadero. Asimismo, consideran que el sentido común es un conocimiento compartido de forma social y cotidiana y, que *“la realitat de la vida quotidiana es dóna per descomptat com a realitat”*.³⁸

Para dichos autores la realidad social es fruto de una construcción dialéctica y la comunicación juega un destacado papel en el proceso de construcción social de la realidad. El lenguaje es el sistema de símbolos más importante de la sociedad y determina de forma crucial cómo se aprende la realidad, es el resultado de un

³⁶ BERGER, P.; LUCKMANN, T. *La construcción social de la realidad. Un tractat de sociologia del coneixement*. Barcelona: Herder, 1996.

³⁷ BERGER, P.; LUCKMANN, T. (1996), p. 93.

³⁸ BERGER, P. ; LUCKMANN, T. (1996), p. 43.

proceso de socialización que permite almacenar la información y construir un universo de explicaciones, signos y significados. Así, la vida cotidiana es un producto de la capacidad de expresión humana que permite el uso de la razón, la imaginación y el conocimiento. El lenguaje es el sedimento del conocimiento colectivo, es más, consideran que el sistema lingüístico puede llegar a crear un sistema de lenguaje simbólico. Para Berger y Luckmann la religión, la filosofía, el arte y la ciencia son los sistemas simbólicos generados más importantes que contribuyen a la distribución social del conocimiento y al reforzamiento del consenso institucional, pues éstos generan el “sentido común social” como base de la formación del “universo simbólico”. Consideran que los medios de comunicación se legitiman dentro de este contexto y les confiere un poder de representación institucional.

Estos autores también consideran que los universos simbólicos son sistemas de significación de realidades y que *“l'esfera simbòlica té a veure amb el nivell de legitimació més global de tots”*.³⁹ Por tanto, este universo es la matriz que posee todos los significados objetivos y subjetivos de una sociedad y es aquí donde tienen lugar los procesos de significados de la sociedad y del individuo. Es el universo simbólico quien legitima el conocimiento y quien ordena la aprehensión de la experiencia de vida del ser humano a través de la institucionalización de su simbología cognitiva. *“L'univers simbòlic té les seves arrels originàries en la pròpia constitució humana”*⁴⁰ ya que consideran que el ser social es un constructor de mundos y que la existencia humana es un proyecto de exteriorización, construyendo así la realidad social simbólica y significada en la que habita. Por tanto, las teorías de Berger y Luckmann pueden ayudar a enmarcar el contexto de la presente tesis doctoral si tenemos en cuenta que la sociedad es una construcción social y que las ciudades, como objeto físico y simbólico, son un producto del ser humano en sociedad, porque en ellas se entretiene la cultura, las costumbres, las relaciones sociales y económicas, la organización de la vida y del trabajo. La historia de una ciudad es la historia de la cultura de sus gentes. Es por ello que poseen una identidad, tienen atributos humanos porque son el fruto de la voluntad de su

³⁹ BERGER, P. ; LUCKMANN, T. (1996), p. 138.

⁴⁰ BERGER, P. ; LUCKMANN, T. (1996), p. 149.

ciudadanía, su simbología, su mística, su arte y su capacidad de innovar y generar conocimiento. Las ciudades son un universo simbólico y se configuran como marcas en la medida que responden a una construcción intangible dotada de atributos, valores, vivencias y percepciones. Por tanto, la construcción de una marca simbólica puede conseguir materializar los valores intangibles de una ciudad y le posibilita atraer iniciativas de creación de riqueza y mejores oportunidades para los ciudadanos y usuarios. La experiencia de una ciudad “empieza en nuestra cabeza, en segundo lugar, le sigue la vivencia y en tercer lugar nuestro recuerdo y lo que comunicamos de ella”.⁴¹ La creación de una imagen atractiva posibilita la inversión y promoción urbana, este es un proceso de *branding*,⁴² que tiene como objetivo dar forma a la creación de una marca ciudad. Es por ello que el uso del posicionamiento como herramienta de marketing puede dar lugar a la construcción de un universo simbólico para las ciudades en el contexto de un escenario mundial globalizado. La creación de una determinada imagen de ciudad posibilita que ésta pueda ser compartida por el imaginario colectivo y constituirse como un referente. Es decir, la creación de una marca ciudad significa construir un universo simbólico particular que puede ser percibido como distinto y diferente al de otras ciudades.

⁴¹ SABATÉ, J.; DACHS, M.; FERRAN A. “Presentación Seminario City Branding”. Consorci Universitari Internacional Menéndez Pelayo Barcelona, Barcelona, 27 y 28 de septiembre de 2010.

⁴² “*Branding means the deliberate actions taken to alter or improve an image. This includes promotion but mostly, in our experience, it means improvement and coordination*”. En: HILDRETH, J. “The Saffron European City Barometer: Revealing which cities get the brands they deserve”, SAFFRON BRAND CONSULTANTS, [En línea] <http://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-000A97C7/FOV1-000AAC3/Saff_CityBrandBarom.pdf>. [Consulta: 13 de enero de 2014]

1.5.Hipótesis

Barcelona es hoy capital de provincia y de la comunidad autónoma de Cataluña, con una población de 1.611.822 habitantes en 2013⁴³ que la convierte en la segunda población más grande del territorio español, después de Madrid y, la undécima de la Unión Europea. Si se tiene en cuenta su área metropolitana suma un total de 4.788.422⁴⁴ habitantes en 2013, siendo entonces la sexta área metropolitana más poblada de la Unión Europea. Su posición geográfica la ha llevado a ser tierra de paso a lo largo de su historia. Barcelona es una ciudad de mestizaje e interculturalidad, con una mirada en sí misma y, al mismo tiempo, en el exterior, siendo testigo atento del devenir histórico y protagonista de la modernidad. La caída de sus murallas a mediados del siglo XIX dio lugar a una Barcelona en expansión, una ciudad en busca del crecimiento y del desarrollo económico y cultural, la cual se consolidará como el epicentro del desarrollo industrial en Cataluña y España.

Barcelona construye su historia como una ciudad con proyección internacional, sus Exposiciones Universales de 1888 y de 1929 constituyeron movilizaciones que dieron notoriedad a la ciudad. Al mismo tiempo la ciudad Condal se había presentado como candidata a organizar los Juegos Olímpicos en 1924, siendo otorgadas finalmente a París. En 1936 volvió a ser candidata olímpica pero la situación política española imposibilitó la celebración de los juegos. Nuevamente en 1972 se presentó junto a Madrid, siendo Múnich la ciudad elegida. Los Juegos Olímpicos llegaron finalmente a la ciudad en 1992, hecho que propició la remodelación de la ciudad impulsando una *“política urbanística sense precedents des del plà de l’Eixample”*⁴⁵ que consagra finalmente a Barcelona como una ciudad de vanguardia, una de las ciudades más dinámicas de Europa y una ciudad relevante en el mapa de las ciudades mundiales importantes. Todo ello, sumado a la herencia arquitectónica, el modo de vivir emprendedor, su gastronomía, su clima, sus infraestructuras y su oferta cultural, características que configuran un modelo de

⁴³ AJUNTAMENT DE BARCELONA. “Barcelona en xifres 2013”. Barcelona, Àrea d’Economia, Empresa i Ocupació, Febrer 2014, p.4.

⁴⁴ AJUNTAMENT DE BARCELONA. (2014), p. 4.

⁴⁵ SOBREQUÉS i CALLICÓ, J. (2008), p. 235.

ciudad abierto y cosmopolita que hacen afirmar a Borja: “*Barcelona és avui, al món, una ciutat desitjable*”.⁴⁶ Así, la ciudad se convierte en un modelo de ciudad, en una marca exportable a nivel internacional. Los *rankings* de posicionamiento la sitúan en las mejores posiciones, convirtiendo a Barcelona en una ciudad marca que quiere jugar en la primera liga de las ciudades internacionales importantes. En este contexto, el concepto del posicionamiento de Ries y Trout puede aplicarse, como herramienta de marketing, a una ciudad, en este caso Barcelona y ayudar a construir su notoriedad de marca. “*But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect*”.⁴⁷ Para estos autores, el posicionamiento es lo primero que viene a la mente en relación al objeto de estudio y, en la presente investigación, el análisis de los *rankings* de posicionamiento, así como las entrevistas en profundidad realizadas a los actores y constructores de la ciudad arrojaran la idea de marca de la ciudad, es decir, cómo Barcelona es percibida según los análisis cuantitativos y cualitativos que esta tesis tiene en cuenta.

Las hipótesis que se derivan del objetivo de estudio del presente trabajo de investigación son las siguientes:

- 1. La ciudad de Barcelona se ha gestionado como una marca ciudad a partir de la realización y éxito mediático internacional de los Juegos Olímpicos de 1992.**
- 2. El posicionamiento de marca de Barcelona se mantiene en la actualidad como el de una ciudad creativa y de talento.**

⁴⁶ BORJA, J. (2010), p. 121.

⁴⁷ RIES, A. ; TROUT, J. (2001), p. 2.

PARTE 2

2. Entorno para la aparición de los conceptos posicionamiento y marca. Fases en la evolución del mercado de consumo, el nuevo consumidor y el nuevo estilo de consumo

Se ha considerado interesante realizar un análisis de la evolución del concepto “consumo” para poder entender y explicar cómo no solo un producto o servicio puede construirse como marca, sino cómo dicha evolución ha llegado a afectar a la consideración de una ciudad o región como un espacio físico que puede consumirse y por tanto convertirse en marca. El consumo es un hecho que ha acompañado el desarrollo de la humanidad en todas sus etapas, si lo entendemos como aquella actividad, o hecho productivo, destinado a satisfacer las necesidades del ser humano.⁴⁸ Consumo y comercio son actividades complementarias e inherentes al desarrollo de las sociedades humanas, sin embargo, el origen del consumo, entendido dentro de una estructura económica capitalista, debe buscarse, según Bocoock, en la Inglaterra de la segunda mitad del siglo XVII.⁴⁹ La aparición de una sociedad puritana y calvinista potenció una cultura del trabajo y una dimensión ascética de la vida ejerciendo una gran influencia en la mentalidad de los primeros burgueses capitalistas. Así, según el sociólogo alemán Weber,⁵⁰ el consumo moderno del siglo XX tiene su origen en las pautas de comportamiento y los estilos de vida de las sociedades capitalistas avanzadas como Gran Bretaña y Holanda, al mismo tiempo que las migraciones de los habitantes de estos países al otro lado del Atlántico establecieron las bases de los actuales Estados Unidos de América, quienes posteriormente han venido a representar el modelo de capitalismo más liberal, en el cual el consumidor juega el papel central.

Weber observó que el sistema de producción de las sociedades calvinistas se basaba en la contratación de mano de obra asalariada, en substitución de los esclavos y siervos que eran el sistema de las sociedades feudales tardías. Además, las sociedades calvinistas tenían una orientación racional y buscaban la obtención de

⁴⁸ BOCOCK, R. *El consumo*. Madrid, Talasa, 1993.

⁴⁹ BOCOCK, R. (1993).

⁵⁰ WEBER, M. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona, Ediciones 62, 1969.

beneficios mediante la venta de mercancías en el mercado libre. Finales del siglo XIX y principios del XX marcan el punto de partida para los análisis de los efectos del capitalismo comercial en la sociedad occidental (Estados Unidos y Europa Occidental) ya que comienza a desarrollarse y definirse el consumo comercial de bienes y el concepto de consumidor. Según Bocoock es en este momento en el que el consumo comienza a ser una parte central de la vida de las personas, proporcionando la capacidad de distinguir unos grupos sociales de otros según su nivel socioeconómico y generando “una conciencia de identidad social”.⁵¹ En este periodo aparecen los grandes almacenes en los centros de las ciudades, al tiempo que las redes de transporte se diseñaban para los habitantes de los barrios más alejados del centro. También aparecen las zonas de ocio: teatros, estadios deportivos, cines, etc. Esta aparición del consumo de masas llegó a convertirse en un tema de vital importancia social, incluso para la literatura, como refleja la obra *Au Bonheurs de Dammes* de Zola.⁵² También la arquitectura de las ciudades estuvo fuertemente marcada por esta nueva orientación comercial de la sociedad, el París diseñado por Haussmann se convirtió en la ciudad de los bulevares y, las ciudades occidentales se convirtieron en polos de atracción para el consumo, el ocio y la cultura. Según Bocoock se pueden diferenciar tres etapas en el desarrollo del consumo y en las características del perfil de consumidor, que son las siguientes:

1. El “fordismo”: en un primer estadio del desarrollo comercial de la sociedad los productos eran producidos en serie para un mercado general, falto de productos y con una tipología de consumidor uniforme. El público objetivo eran las clases medias y altas como reflejaba la publicidad de ese periodo.
2. En la etapa de 1950 a 1975 es cuando aparece el término “consumo de masas” en su acepción moderna. A pesar de continuar en un sistema de producción en serie, la gran diferencia de esta etapa es que se generaliza una tipología de consumidor que empieza a seleccionar aquello que compra. El público objetivo era la clase trabajadora y las clases medias que se encontraban en expansión y con un poder adquisitivo en aumento. Además,

⁵¹ ALONSO, L. E. (2005), p. 30.

⁵² ZOLA, E. *Au Bonheur de Dammes*. Mesnil-sur-l'Estrée, Gallimard, 2002.

en esta etapa el consumo se perfila como aquello que determina el estilo de vida de los individuos y su pertenencia a un grupo social u otro. Es además una etapa en la que se produce la modernización de la sociedad a través de la ruptura y de la oposición (patronal/sindicatos, padres/hijos, mujeres/hombres, capitalismo/comunismo, colonialismo/luchas de liberación nacional y, sobre todo, tradición/modernidad).

3. A partir de 1975 se generalizó una expansión del consumo en las sociedades occidentales, el poder de compra medio aumentó por primera vez desde 1960. Se produce una desestructuración del marco ideológico, se evidencian distintas formas de entender la sociedad frente a un solo discurso dominante y, aparece también, una nueva forma de entender la vida familiar donde comienza a estructurarse un nuevo reparto de roles sociales y familiares.

A las tres etapas citadas, Alonso añade una nueva que se inicia en los años 90 del siglo XX, periodo en el que se afianza un consumidor más educado, más selecto, más sofisticado que empieza a generar su propia forma de entender y gestionar el consumo. Para Alonso⁵³ es un momento de interconexión global, las grandes capitales de Occidente están a unas horas de vuelo, proliferan la creación de espacios homogéneos en estética y servicios llamados *no-place*,⁵⁴ como las grandes zonas de ocio y comercio y los aeropuertos. Alonso, en la misma línea que Bocoock, considera que se construye un nuevo modelo de consumidor identitario, menos homogéneo, más sutil y menos dependiente de un criterio único. El consumo en esta etapa se convierte en el *modus vivendi* de la sociedad capitalista contemporánea y es más una experiencia de la mente, en lugar de un proceso dirigido a satisfacer

⁵³ ALONSO, L. E. (2005), p. 79

⁵⁴ Nota de la autora: Un "no-place" es un espacio contemporáneo de confluencia anónima, como por ejemplo un aeropuerto, una sala de espera de un hospital, una autopista, un recinto ferial, un hipermercado, unas galerías comerciales. Todos ellos se caracterizan por su homogeneidad en diseño arquitectónico y por su similar oferta lúdica, de ocio y consumo. Los ciudadanos se convierten en usuarios y consumidores de estos no lugares dada una relación contractual establecida por el billete de tren o de avión y no tiene en ellos más personalidad que la documentada en su tarjeta de identidad. En: AUGÉ, M. *Los "no lugares" espacios del anonimato: una antropología de la sobremodernidad*. Barcelona, Gedisa, 1998.

necesidades físicas.⁵⁵ Pues como Parreño considera “*el consumo, en esencia, no es la apropiación de un objeto, sino de un significado*”.⁵⁶ El consumo se convierte en marca de identidad y por tanto el consumidor está influenciado por significados simbólicos en su proceso de decisión de compra favoreciendo así la irrupción de la marca como poseedora de atributos que identifican y forman parte de la personalidad del consumidor.

El comportamiento comercial de este nuevo consumidor que aparece en la última década del siglo XX, que si bien no es el tipo de consumidor mayoritario, se separa de la concepción clásica del término y se constituye como un individuo responsable de sus decisiones de compra. Según Alonso⁵⁷ éste se ha alejado del estereotipo de consumidor opulento de la época fordista y se ha convertido en una persona deslumbrada por la cultura del consumo de una manera serena, natural e individual. Para este autor aparece un individuo más interesado en los valores reflexivos: como la solidaridad, el consumo verde, la sostenibilidad, la aceptación de la diferencia sexual. Estos temas se convierten en principios de un consumidor que sabe relativizar y ser crítico con la sociedad de consumo en la que vive. Así, nos encontramos ante una sociedad que pasa de la individualidad a la reivindicación del individualismo, es decir, que el consumidor comunica aquello que le gusta, se siente hedonista y manifiesta sus deseos individuales. Para Lipovetsky⁵⁸ significa el nacimiento de la construcción de la identidad a través del consumo, pues ésta constituye el carácter del individuo que lo diferencia mediante su singularidad personal. Se proyecta socialmente una nueva tipología de consumidor que conoce el comportamiento del mercado de consumo, que ha crecido entre campañas publicitarias que forman parte de su imaginario colectivo y de sus recuerdos de infancia y, que por tanto, conoce los códigos del marketing, de la comunicación y de la publicidad. Éste es el nuevo consumidor que ha venido a llamarse *crossumer* "un sujeto que ha tomado plena conciencia de su posición en un sistema económico y

⁵⁵ ALONSO, L. E. (2005), p. 79.

⁵⁶ PARREÑO, J.M. “Alienación y esmismamiento”. *Periférica*, no. 3, Cádiz, Universidad de Cádiz, Fundación Municipal de Cultura del Ayuntamiento de Cádiz, 2002, p. 11.

⁵⁷ ALONSO, L. E. (2005).

⁵⁸ LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. *El lujo Eterno. De la era de lo sagrado al tiempo de las marcas*. Barcelona, Anagrama, 2004, p. 168.

social articulado alrededor del consumo y que reivindica su rol activo".⁵⁹ El nuevo consumidor es un individuo inmerso en el contexto de la globalización y de la sociedad de la información, la comunicación y las TIC. Los canales de comunicación son múltiples y el consumidor debe ser selectivo con la información y con los productos y servicios puestos a su alcance. Ante este contexto hay autores que señalan que a finales del siglo XX se acontece el fin de la sociedad de consumo para adentrarse en la sociedad de los consumidores. Para Rochefort⁶⁰ la relación de fuerzas productor/vendedor es reinvertida en beneficio del cliente/consumidor, pues la sociedad ya no se constituye como una sociedad de consumo, sino que se estructura como una sociedad de consumidores. Esto es así dado que considera que los consumidores se han individualizado y convertido en gestores de su tiempo, de sus decisiones de compra y de sus estilos de vida. Posteriormente Campbell⁶¹ y Bauman⁶² argumentan, en la misma línea, que la sociedad de producción ha dado paso a la sociedad de consumo, donde el propio consumidor se convierte en objeto de consumo: "*I shop therefore I know what I am*".⁶³ Las ciudades no ha sido ajenas a estas nuevas pautas de consumo y el marketing ha entrado a formar parte de la gestión de las mismas desde finales del siglo XX, hecho que ha dado lugar a la concepción de las ciudades como un producto "*whose identities and values must be designed and marketed*".⁶⁴ Esta temática será ampliamente analizada en el capítulo 5, el cual se centrará en los cambios acontecidos en la concepción del consumo, el cambio en el concepto de ciudad, la aparición de la ciudad global, el marketing de ciudades y la construcción del proyecto ciudad.

⁵⁹ THE COCKTAIL ANALYSIS. "Crossumer. El consumidor de nueva generación". [En línea] <<http://www.the-cocktail.com>> [Consulta 24 de mayo de 2008]

⁶⁰ ROCHEFORT, R. *La société des consommateurs*. Paris, Odile Jacob, 1995.

⁶¹ CAMPBELL, C. "I shop therefore I know what I am: the metaphysical basis of modern consumerism". En : Karin M. Ekström y Helene Brembeck (eds.), *Elusive Consumption*, Nueva York, Berg, 2004.

⁶² BAUMAN, Z. *Vida de consumo*. Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2007.

⁶³ CAMPBELL, C. (2004), p. 10

⁶⁴ KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. (1993), pos. 169 (e-book).

2.1. La evolución de la comunicación publicitaria: de la USP de Rosser Reeves a la explosión de los medios de comunicación masiva y la irrupción de la marca

Con el desarrollo económico capitalista y el nacimiento del mercado de masas las técnicas publicitarias fueron creciendo al mismo tiempo que evolucionaba un sistema social y económico basado en el consumo y la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Según Ries y Trout⁶⁵ se pueden distinguir tres etapas en los procesos de comunicación y publicidad acontecidos a lo largo del siglo XIX y XX que responden a los estadios que vive el propio mercado de consumo.

1. La era de los productos: en los años 50 del siglo XX las agencias de publicidad y sus creativos se centran en las características del producto. Así fue como apareció el concepto creado por Reeves, la USP (*Unique Selling Proposition*), para quien “el consumidor tiende a recordar tan solo una cosa de un anuncio de ventas, un solo concepto sobresaliente”.⁶⁶ Con el tiempo y con el desarrollo de la tecnología, empezaron a aparecer cada vez más competidores y cada vez más parecidos, por lo que fue necesario reinventar la USP descubriendo características no explotadas por la competencia que permitieran diferenciar los productos.
2. La era de la imagen: hacia los años 60 del siglo XX, David Ogilvy⁶⁷ presidente y fundador en 1948 de la agencia de publicidad Ogilvy & Mather y consideraba la publicidad como una inversión a largo plazo para la imagen de la empresa. Esta etapa coincide con el inicio incipiente del desarrollo de la imagen de marca.

⁶⁵ RIES, A.; TROUT, J. (2001).

⁶⁶ REEVES, R. *La realidad en la publicidad*. Valladolid, Server-Cuesta, 1964, p. 45.

⁶⁷ OGILVY, D. “Biografía David Ogilvy”. [En línea] < <http://www.ogilvy.com> > [Consulta 2 de junio de 2009]

3. La era del posicionamiento. Es a partir de los años 70 cuando se empieza a hablar de posicionamiento. Ries y Trout fueron los creadores del concepto y han dedicado su carrera profesional como consultores basándose en esta apuesta estratégica. Es una etapa en la que la publicidad ya no se encarga de informar sobre las características o novedades de un producto, sino que su éxito radica en cómo posicionar el producto en la mente del consumidor.

Otros autores como Rom y Sabaté⁶⁸ realizan una clasificación cronológica más extensa y distinguen diez etapas basadas en las características que se destacan comercial y publicitariamente del producto, servicio o idea.

1. El producto novedad (1860-1880): nacen las primeras agencias de publicidad en el mundo occidental y la novedad del producto es el punto central en la comunicación publicitaria.
2. El producto es el mejor (1880-1900): el mercado de consumo ya ha empezado a desarrollarse, los consumidores saben que existen los productos en el punto de venta, pero ahora lo importante para los fabricantes es comunicar al consumidor que su producto es mejor que el de la competencia. Es una etapa en la que las empresas de publicidad empiezan a comprender que es necesario comunicar con un lenguaje específico, que resalte el producto más allá de la novedad del mismo y por tanto empieza la profesionalización de la comunicación y del lenguaje publicitario.
3. La redacción argumentativa (1900-1925): hasta la fecha la comunicación publicitaria era totalmente descriptiva, a partir de esta nueva etapa comienza la descripción o argumentación publicitaria de los productos. En esta etapa la competencia empresarial comienza a ser importante y es necesario que la publicidad destaque porqué un producto es mejor que el de la competencia, y

⁶⁸ ROM, J.; SABATÉ, J. *Llenguatge publicitari. Estratègia i creativitat publicitàries*. Girona, Universitat Oberta de Catalunya, 2007, p. 131.

para ello es necesario dar argumentos al consumidor ante la decisión de compra.

4. La Reason Why (1925-1945): era necesario explicar la razón por la que los consumidores debían comprar un producto. Por primera vez en la historia de la publicidad nace un pensamiento basado en y para la comunicación publicitaria. En esta etapa del siglo XX la publicidad se convierte en una comunicación argumentativa del producto. En este periodo prevalece la cantidad de mensajes sobre la calidad de los mismos.

5. La USP (1945-1960): la explosión publicitaria se inicia en los años 50 y, en contraposición a la etapa anterior de las argumentaciones diversas o múltiples sobre un solo producto, surge la teoría de la *Unique Selling Proposition* de Reeves, quien propone una sola argumentación para un solo producto. Además la USP debe basarse en una propuesta de valor que no pueda copiar la competencia, debe ser un aspecto diferencial único y singular. Así, la teoría de la USP propuesta por Reeves se basa en los siguientes puntos:⁶⁹
 - a. Ser una promesa de fácil recuerdo cuyo beneficio justifique la adquisición del producto.

 - b. Ser un concepto único que permita una construcción argumental diferenciada respecto a la competencia.

 - c. Ser un motivo convincente que resulte efectivo en su objetivo de propiciar el consumo.

Es una reacción a la etapa precedente, pero también una reacción a la evolución de un mercado de consumo competitivo en el que se avista la importancia de llegar al consumidor con el mensaje correcto.

⁶⁹ REEVES, R. (1964), p. 66.

6. El *boom* de la psicología (1960-1975): las teorías freudianas, junto con las de otros autores como Jung, entran con fuerza en el campo publicitario. Es por tanto una época en la que se quiere destacar una publicidad sugestiva y persuasiva que apela a los deseos y placeres del consumidor. En esta década también se inicia el trabajo en promoción de ventas como complemento de las campañas publicitarias.
7. La imagen de marca (1975-1985): es la época del inicio en la construcción de marcas. Empieza a cuidarse con mimo la proyección de las marcas ya que éstas son un patrimonio que perdura en el tiempo. La inversión publicitaria en la marca es una apuesta a largo plazo. Una buena imagen de marca es bien acogida por los consumidores.
8. La personalidad de la marca (1985-1995): en esta nueva etapa ya no es suficiente que una marca tenga una buena imagen, sino que es necesario que la marca tenga una personalidad. La marca es un producto en el mercado de consumo y por tanto es preciso distinguir una de otra. La identidad de la marca le confiere una personalidad propia y la acerca al consumidor. Cabe destacar que, además, es una etapa en la que el consumo se configura de manera individual y las marcas empiezan a vestir la personalidad social del consumidor. El marketing y la publicidad se dirigen a la consolidación de la marca.
9. La reputación de la marca (1995-2000): una vez configurada la identidad o personalidad de marca, surge la necesidad de la reputación social de la marca. Aparece el *branding*⁷⁰ y el *ranking* de marcas. “*Cal tatuar la marca en un lloc privilegiat de la memòria del consumidor perquè aquest no l’oblidi*”.⁷¹

⁷⁰ OLLINS, W. *B@nd. Las marcas según Wally Olins*. Madrid, Turner Publicaciones, 2003.

⁷¹ ROM, J.; SABATÉ, J.(2007), p.46.

10. La marca red (2000-...): el auge de las nuevas tecnologías desdibuja la forma en que se realizan las comunicaciones y el consumidor empieza a interactuar de forma directa con el marketing y la publicidad. Las marcas ya no pertenecen exclusivamente a las empresas, sino que los consumidores participan en la creación de las mismas.

Las marcas evolucionan desde la simple imagen a la configuración de la personalidad y forman parte del imaginario individual y colectivo de los consumidores, se construyen como recuerdos y emociones intangibles. De hecho, los estudios en neuromarketing⁷² apuntan hacia el análisis del funcionamiento emocional del consumidor. Cuando el consumidor disfruta emocionalmente de una marca la satisfacción que ésta le proporciona crea un estrecho vínculo positivo y, esto es el inicio de la fidelización del cliente. Para llegar a despertar el interés del consumidor, Ries y Trout se basaron en el concepto de posicionamiento, una herramienta de marketing que pretende generar un mensaje claro, sencillo y directo. Pero al posicionamiento se le añade la necesidad de crear marcas, pues una marca bien posicionada dará lugar a la diferenciación de un producto, servicio, entidad, país o ciudad entre las múltiples ofertas disponibles. Es más, Ries y Trout entienden que el marketing es la creación de marcas y aquí, contar con la comunicación para conseguir el éxito es indispensable. La marca es el activo máspreciado de una empresa, organización o país, es la clave que va a marcar la competitividad en la nueva sociedad de consumidores y en el contexto de la globalización geográfica de las ciudades, regiones y países. Así, la aparición del concepto *branding*, o creación de marcas, en la actual sociedad de consumo aplicado a las ciudades no es casual, sino causal, puesto que por *branding* puede entenderse el proceso de asociación de valores simbólicos que diferencie la ciudad como marca.⁷³ La sofisticación del comportamiento de los consumidores exige una estudiada puesta en escena de los productos en el mercado y los consumidores se convierten en la mejor fuente de

⁷² BRAIDOT, N. *Neuromarketing. Neuroeconomía y Negocios*. Madrid, Puerto Norte-Sur, 2005.

⁷³ GARCÍA, A. *El branding de ciudad: la promoción del modelo Barcelona y su proyección como marca*. Barcelona, Universidad Politécnica de Catalunya, 2013. (Tesis Doctoral).

información. Autores como Joachimsthaler y Aaker⁷⁴ consideran imprescindible contar con el consumidor en la creación de la marca, puesto que la experiencia personal y directa crea una relación especial entre el consumidor y la marca, como se verá en el desarrollo del capítulo 3.2, en el que se tratará el cambio de la marca como elemento racional a la marca como experimentación emocional y la creación de la misma a través del posicionamiento como estrategia de marketing.

⁷⁴ JOACHIMSTHALER, E.; AAKER, D.A. “Crear marcas sin utilizar medios de comunicación masivos”. *Gestión de marcas*, Harvard Business Review, Barcelona, Deusto, 2005, p. 6.

3. Definición y origen del concepto posicionamiento. Las distintas formas de entender el posicionamiento

El origen del concepto posicionamiento se remonta al año 1969 cuando Trout publica en *Industrial Marketing* un artículo titulado "Positioning is a game people play in today's me-too marketplace",⁷⁵ en el que pone de manifiesto que las empresas del sector informático que competían con IBM ofreciendo el mismo tipo de productos y servicios que el líder estaban destinadas al fracaso. Dos años más tarde vuelve a publicar otro artículo titulado "Positioning revised: why didn't GE and RCA listen?",⁷⁶ en el que demostraba, de forma empírica, sus predicciones al augurar que las empresas competidoras no podrían cambiar la percepción de líder que IBM tenía en el mercado.

Así fue como la dirección de la revista *Advertising Age* se interesó en el posicionamiento y solicitó a Trout que escribiera unos artículos ampliando sus ideas sobre este concepto. En aquellos años Trout trabajaba como ejecutivo de cuentas en la agencia Ries-Cappiello-Colwell y con la ayuda de Ries, por entonces su jefe, escribieron "The positioning era".⁷⁷ Estos acontecimientos llevaron a Ries y Trout a fundar Trout & Ries Inc., una consultoría especializada en la gestión de estrategias competitivas a través del posicionamiento. Así, en 1981, se publica la primera edición de *Positioning: the battle for your mind*,⁷⁸ una obra traducida a 19 idiomas que ha vendido más de dos millones de copias, convirtiéndose en un clásico para los profesionales del marketing, las escuelas de negocios, las universidades y la publicidad.

⁷⁵ TROUT, J. "Positioning is a game people play in today's me-too marketplace". *Industrial Marketing*, n. 54, June 1969, p. 51-55.

⁷⁶ TROUT, J. "Positioning revised: why didn't GE and RCA listen?". *Industrial Marketing*, n. 56, November 1971, p. 116-18.

⁷⁷ TROUT, J.; RIES, A. "The positioning era". *Advertising Age*, n. 43, April 1972, p. 35-38.

⁷⁸ Nota de la autora: con posterioridad a la primera publicación de *Positioning: the battle for your mind*, los autores, Ries y Trout, han realizado reediciones y nuevas publicaciones del mismo, revisando y actualizando el concepto de posicionamiento en 1996, 2000 y 2001. Recientemente en 2011 Trout, Rivkin y Peralba han editado una nueva edición revisada del concepto que lleva el título de *Reposicionamiento*. Madrid, Pirámide, 2010.

Es a partir de entonces cuando el concepto de posicionamiento comienza a ser un ingrediente clave y referencial en el marketing contemporáneo. La llegada del término posicionamiento en el ámbito del marketing responde a la coyuntura del mercado de consumo de masas de las sociedades avanzadas que viven en una constante oferta y competencia de productos (como se ha desarrollado en la Parte 2 de la presente investigación). En este contexto, la búsqueda por conseguir el éxito comercial hace necesaria la creación de una estrategia de diferenciación y, el posicionamiento, como herramienta de marketing, permite crear una posición mental diferenciada de un producto, servicio, país o ciudad en la mente del consumidor o usuario, o lo que es lo mismo “reclamar una participación mental”.⁷⁹ Por tanto, el posicionamiento se ha convertido en una herramienta de marketing con 40 años de existencia, siendo Trout su creador y Ries su socio en el desarrollo del concepto. Si bien es cierto que dichos autores se han dedicado más a la profesión de consultores, por lo que no han desarrollado una actividad que consolidara el posicionamiento desde un punto de vista académico, si es constatable que sus teorías y experiencias han dado lugar a la investigación universitaria del término.⁸⁰ Para Ries y Trout el posicionamiento es: “*what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect.*”⁸¹ Los autores puntualizan que no es correcta la utilización del concepto posicionamiento de producto, porque éste no es una acción que se realice directa y físicamente en el producto mismo, sino en la mente, en la percepción del consumidor potencial. Trout, Rivkin y Peralba en una reciente edición del concepto siguen sosteniendo que “posicionamiento es cómo diferenciarse uno mismo en la mente de los clientes potenciales”.⁸²

Kotler, Cisneros, Santasmases, Cerviño, Ordozgoiti y Pérez, Peralba y Czerniawsky y Maloney se suman a la definición de Ries y Trout sosteniendo la tesis de que el posicionamiento es una percepción mental que va a definir la razón por la cual un producto o servicio es preferible a aquellos que ofrecen otros competidores. Kotler

⁷⁹ SCULLEY, J. *De Pepsi a Apple. La gran batalla de la gestión moderna*. Barcelona, Ediciones B, 1993, p. 236.

⁸⁰ CISNEROS, G. *Posicionamiento: Concepto, Análisis y Estrategias*. Barcelona, Universidad de Barcelona, 1990. (Tesis doctoral)

⁸¹ RIES, A.; TROUT, J. *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 2001, p. 2.

⁸² TROUT, J.; RIVKIN, S.; PERALBA, R. *Reposicionamiento*. Madrid, Pirámide, 2011, p. 17.

expresa que el posicionamiento es “lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo”.⁸³ Cisneros considera, en la misma línea que los autores citados anteriormente, que el posicionamiento es percepción y por ello lo define como “la percepción competitiva de un producto, una marca o empresa por parte de un público objetivo determinado”.⁸⁴ La misma consideración sostiene Santesmases cuando se refiere “al lugar que ocupa un producto o una marca, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal”.⁸⁵ Y para Cerviño posicionamiento es “el proceso de enfatizar los atributos distintivos y motivadores de la marca en relación a los atributos que tienen y promocionan sus competidores”,⁸⁶ por lo que el autor considera que el posicionamiento está relacionado con los símbolos e imágenes que genera un producto, pero teniendo siempre en cuenta que los productos competidores son el punto de referencia para proyectar su propio posicionamiento. En esta línea Ordozgoiti y Pérez añaden que el posicionamiento se basa en una segmentación del mercado y en “decidir cuál va a ser la razón por la que deben preferir nuestro producto al de los competidores”.⁸⁷ Por su parte Peralba⁸⁸ añade que el posicionamiento es “la elaboración y definición precisa de una idea simple cuya utilización, por parte de quien se la apropie, implique la ocupación sostenible de un espacio definido y preferencial en la mente de los consumidores actuales y potenciales, con relación a sus competidores directos e indirectos”,⁸⁹ y en una reciente publicación, Czerniawsky y Maloney se suman a la idea de los autores mencionados y sostienen que posicionamiento es “*the way we want costumers perceive, think and feel*[...]”⁹⁰ un producto en relación a sus competidores.

⁸³ KOTLER, P. *Dirección de marketing*. Prentice Hall, Madrid, 1995, p. 345.

⁸⁴ CISNEROS, G. (1990), p. 14.

⁸⁵ SANTESMASES, M. *Términos de Marketing. Diccionario-Base de datos*. Madrid, Pirámide, 1996, p. 709.

⁸⁶ CERVIÑO, J. *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide, 2002.

⁸⁷ ORDOZGOITI, R., PÉREZ, I. *Imagen de marca*. Madrid, ESIC, 2003, p. 65.

⁸⁸ Nota de la autora: Peralba es coautor de libros, junto a Trout y, su traductor para la versión en castellano de los libros de Trout. Al mismo tiempo es presidente de Positioning Systems y socio director de Trout & Partners Group.

⁸⁹ PERALBA, R. (2006), p. 46.

⁹⁰ CZERNIAWSKY, R.; MALONEY, M. *Competitive positioning. Best practices for creating brand loyalty*. Poughkeepsie, New York, Hudson House, 2010, Kindle pos. 290.

En cambio, para otros autores como Porter, el posicionamiento se aleja del concepto de posición mental y lo considera como la eficacia operativa de ofrecer un buen producto al precio adecuado y que esté al alcance de los consumidores potenciales. Porter considera que “el posicionamiento por satisfacer las exigencias de valor de los compradores de mejor forma que los competidores permite conseguir excelentes resultados económicos”.⁹¹ Mintzberg⁹² acredita a Porter como creador del término posicionamiento con la publicación de *Competitive Strategy*,⁹³ dada la importante aportación de este autor en la definición de la estrategia empresarial y del enfoque competitivo. Mintzberg habla de la Escuela del Posicionamiento refiriéndose a Porter y sostiene que las empresas se distinguen por el lugar que ocupan en el mercado, por tanto las que se sitúan en las mejores posiciones son las que disfrutan de mejores beneficios y pueden así continuar ampliando y consolidando la posición. Llegados a este punto, la controversia en relación a la paternidad del término está abierta. En noviembre del 1997 Milunovich publica “Michael Porter reinventa a Trout & Ries”⁹⁴ tomando partido por Ries y Trout y considera que la causa del enfrentamiento se debe a que los expertos en estrategia, Porter y Mintzberg, no comprenden que el posicionamiento no trata sobre el lugar que una empresa tiene en el mercado sino en la mente de los consumidores. Asimismo Peralba⁹⁵ considera que la autoría del concepto posicionamiento pertenece a Ries y Trout, ya que fecha el descubrimiento de Porter en el año 1995 en una conferencia ofrecida en el Congreso sobre Top Management Forum en Londres titulada “Beyond re-engineering: Positioning for competitive Advantage” y, añade que con anterioridad a esta fecha no existen registros en las hemerotecas de aportación alguna sobre el posicionamiento por parte de Porter, mientras que las de Trout datan de 1969.

Ries y Trout entienden que el posicionamiento es un trabajo metodológico con el objetivo de definir la percepción que un producto debe tener por parte del consumidor, para que éste pueda procesar la información y ubicarla en su mente,

⁹¹ PORTER, M. “What Is Strategy?” *Harvard Business Review*, Vol. 74, n. 6. 1996. *Harvard Business Review*, n. 15, November 1996, p. 61-78.

⁹² MINTZBERG, H., ALSTRAND, B. y LAMPEL, J. *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Granica, 1999.

⁹³ PORTER, M. (1996).

⁹⁴ MILUNOVICH, S. “Michael Porter Reinventa a Trout & Ries”. *Harvard Deusto, Marketing y Ventas*, n.23, noviembre 1997.

⁹⁵ PERALBA, R. (2006), p. 32.

permitiéndole a posteriori tomar decisiones de compra en base a las expectativas creadas. El posicionamiento de un producto o servicio, país o ciudad es la percepción que tiene el consumidor sobre las características diferenciales de éste en relación con los de la competencia. Según Ries y Trout no se trata de crear algo nuevo y diferente, sino de reactivar y conectar con lo que ya existe en la mente del consumidor.

Kotler⁹⁶ cree que para desarrollar una estrategia de posicionamiento se debe seleccionar con mucho cuidado e interés la forma en la que quieren diferenciarse de su competencia, por ello deben potenciar el valor de sus puntos fuertes, siempre que éstos puedan llegar a ser valorados por el público objetivo. Al igual que Ries y Trout y, siguiendo los principios de la *USP* de Reeves, Kotler⁹⁷ corrobora que basar el posicionamiento en más de una idea o asociación puede confundir al consumidor. No obstante, apunta por una dimensión física del posicionamiento mientras que Ries y Trout se centran en la función psicológica del producto o de la marca. Mientras Kotler habla de hechos diferenciadores tangibles en el producto y en el mercado, Ries y Trout lo hacen de hechos intangibles que se crean en la mente del consumidor. Por otro lado, Porter también insiste en la necesidad de diferenciación como estrategia competitiva, pero entiende que ésta no es solo la percepción del consumidor en relación al producto, sino que también atiende a las actividades de la empresa con respecto a las de sus competidores.⁹⁸ Para Porter⁹⁹ el posicionamiento no trata solo de buscar un nicho de mercado, sino que la esencia del posicionamiento estratégico se basa en aquellas actividades diferenciales que realiza una empresa en relación con las de sus competidores. En definitiva, Porter sostiene que el posicionamiento tiene un propósito: generar la diferencia a través de la estrategia competitiva y, por lo tanto, para crear una posición estratégica sostenible es necesario renunciar a aquellas actividades que no son compatibles con la elegida como elemento diferenciador de la empresa. Estas renunciaciones se deben realizar para no crear confusión en el consumidor y para generar una mejor organización interna y

⁹⁶ KOTLER, P. (1995), p. 343.

⁹⁷ KOTLER, P. (1995), p. 348.

⁹⁸ PORTER, M. (1996).

del control de la producción de la empresa. Así pues, Porter sostiene una perspectiva interna de análisis y actuación, intentando encontrar los nichos o posiciones de mercado que mejor puedan adaptarse a las intenciones de la empresa, mientras Ries y Trout considera que la estrategia de una empresa se elabora adecuándose a las demandas de los consumidores y del mercado.

Ries y Trout trabajaron esencialmente en la psicología del posicionamiento de marca en la mente del consumidor. Otros, como Kotler o Porter, desde su óptica de especialistas en marketing, ponen mayor énfasis en el posicionamiento real que construye cada aspecto tangible del producto o servicio para conseguir una posición, es decir, que el posicionamiento psicológico debe apoyarse en el posicionamiento de *facto* y no mental. Para determinar una estrategia de posicionamiento Ries y Trout parten de la existencia de un escenario en el que los productos y servicios que se ofrecen en la sociedad globalizada son, cada día, más iguales dado el uso generalizado de las nuevas tecnologías y formas de producción. Es por ello que lo importante para tener éxito en el mercado es posicionar de forma diferencial los productos. Las empresas, instituciones, países o ciudades no deben preguntarse en qué son mejores, sino en qué son diferentes.

Según Ries y Trout,¹⁰⁰ se deberían dar tres pasos para posicionarse de manera diferencial:

1. Encontrar una idea simple, clara y diferente a la competencia.
2. Tener las credenciales que respalden esa idea y la hagan creíble.
3. Elaborar un programa de comunicación que informe de esa diferencia a los clientes potenciales.

¹⁰⁰ POSITIONING SYSTEMS. "Posicionamiento & Marca". Ries y Trout & Partners Group 2008. [En línea] <<http://www.posicionamiento.ws>> [Consulta 2 de junio de 2008]

Por lo tanto, un proyecto de posicionamiento consiste en la elaboración y definición precisa de una idea simple cuya utilización, por parte de quien la adopte, permita la ocupación de un espacio definido, preferencial y sostenible en el tiempo en la mente de los consumidores actuales y potenciales y en relación a sus competidores directos e indirectos. Para determinar el posicionamiento se debe buscar el segmento de mercado en el cual se desea situar el producto. Para definir ese segmento los especialistas de marketing deben responder a una serie de cuestiones básicas como: ¿Quién es la competencia? ¿Cómo es percibida? ¿Quién es el consumidor? ¿Cómo está segmentado el mercado? ¿Qué lugar ocupa la categoría del producto, servicio, país o ciudad en la mente del consumidor? ¿Qué es lo que realmente motiva al consumidor a elegirlo? Al mismo tiempo es necesario conocer qué es lo que el potencial consumidor opina, qué posición se quiere ocupar en el mercado y, muy especialmente, tener en cuenta los recursos económicos y personas de los que se disponen para llevar a cabo el proyecto. Ries y Trout¹⁰¹ han elaborado una lista básica de comprobación para los proyectos de posicionamiento que está formada por preguntas que se deben responder antes de iniciar un programa estratégico de posicionamiento. Se detallan a continuación:

1. ¿Qué posición se ocupa? Se trata de determinar un mapa detallado que identifique quién es el consumidor potencial e indique qué sabe éste sobre el producto y su competencia.
2. ¿Qué posición se quiere o puede alcanzar? Hay que mirar a largo plazo y decidir qué lugar se puede llegar a obtener.
3. ¿A quién hay que desplazar? Se debe tener en cuenta quién o quiénes son los adversarios.
4. ¿Hay recursos? Es imprescindible saber hasta dónde pueden llevar los recursos disponibles la estrategia de posicionamiento.

¹⁰¹ PERALBA, R.; GONZÁLEZ, R. "El posicionamiento, un arma táctica fundamental en la guerra del marketing". *IPMARK*, n. 454, Septiembre de 1995, p. 42.

5. ¿Se podrá sostener? Una vez decidida la idea se debe poder gestionar en el momento presente y en el tiempo futuro que se haya decidido en el plan de acción.
6. ¿La comunicación encaja con el posicionamiento? Se debe estar seguro de que la estrategia de posicionamiento es coherente con la campaña de comunicación.

Una vez se han conseguido las respuestas a las preguntas anteriores, Ries y Trout proponen seis principios básicos para crear una buena estrategia. Creen que un programa de posicionamiento no debe perder de vista a la competencia, quien puede llegar a ser incluso más importante que el consumidor mismo. Según Ries y Trout el enfoque debe estar en la competencia y al mismo tiempo seguir los seis principios básicos siguientes:¹⁰²

Principio nº. 1: Mejor ser el primero que ser el mejor. Posicionarse en primer lugar significa hacerlo en relación con la competencia y marcar el ritmo. Consideran que quien llega en primer lugar a la mente del consumidor tiene el doble de la participación de mercado que el segundo. Así un líder de mercado puede mantener su posición durante mucho tiempo, siempre que su estrategia sea coherente y continua en el tiempo.

Principio nº. 2: Si no se puede ser el primero hay que crear una categoría en la que pueda serlo buscando un nicho de mercado.

Principio nº. 3: Consideran que la competencia no es entre los productos, sino entre las percepciones que los clientes tienen de los productos, una connotación que pueda permanecer en la mente de los consumidores por largo tiempo.

¹⁰² POSITIONING SYSTEMS. [En línea] <<http://www.posicionamiento.ws>> [Consulta 2 de junio de 2008]

Principio nº. 4: Sostienen que la posición que ocupa la competencia es tan importante como la de uno mismo. Adoptar un posicionamiento en contra es una maniobra publicitaria clásica y *“if a company isn't the first, then it has to be the first to occupy the no. 2 position. It 's not an easy task”*¹⁰³

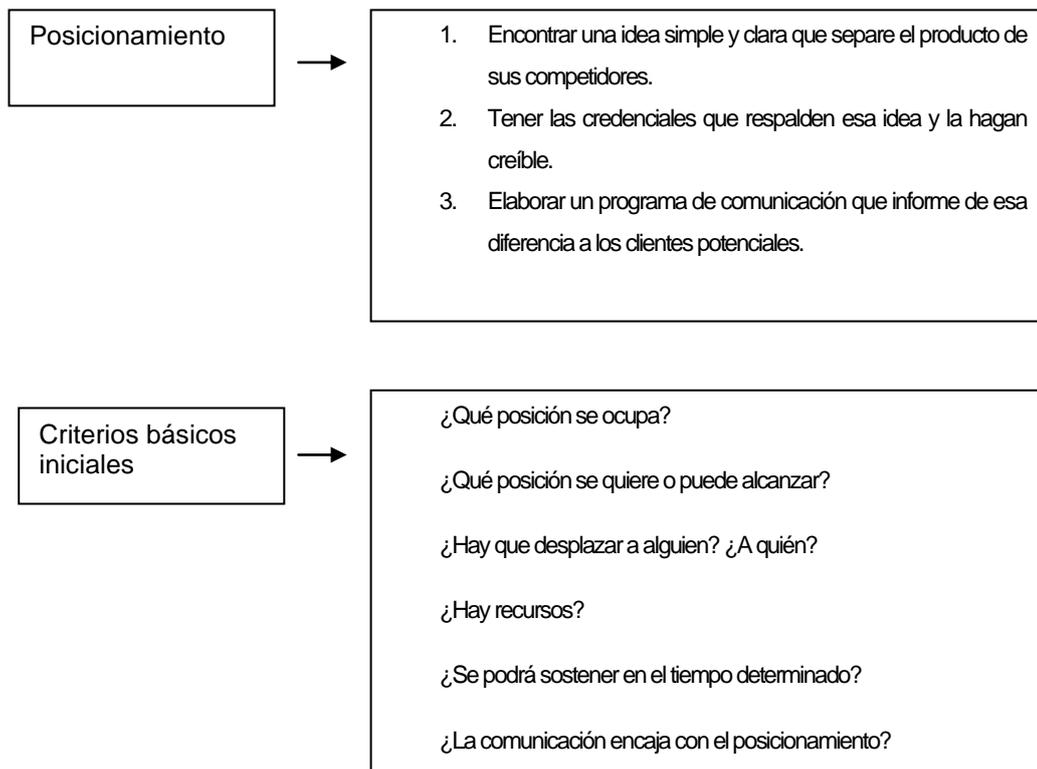
Principio nº. 5: Hay que apropiarse de un atributo que beneficie al producto y lo haga preferido. Ahora bien es posible que un producto no pueda mantener una posición de liderazgo durante muchos años dado el actual contexto tecnológico, la globalización de un mercado hipercompetitivo, por lo que Ries y Trout consideran que el reposicionamiento de un producto no es más que un nuevo posicionamiento persuasivo orientado a encontrar la ventaja competitiva en el consumidor.

Principio nº. 6: No se trata de ser todo para todos, pues se puede acabar siendo nada para nadie, es preciso especializarse. Es necesario escoger el argumento diferenciador y ser coherente con el mismo en el tiempo pues sólo así puede ser exitosa una estrategia de posicionamiento.

A continuación se detalla un resumen esquemático de la teoría del posicionamiento según Ries y Trout, el cual será utilizado en el capítulo 6.2. en el que se analizará el posicionamiento de la ciudad de Barcelona como marca ciudad, en definitiva, el objetivo de estudio de la presente tesis doctoral.

¹⁰³ RIES, A.; TROUT, J. (2001), p. 34.

Cuadro 1 – Esquema de la teoría del posicionamiento según Ries y Trout interpretado por la autora



Fuentes: Elaboración propia a partir de los datos aportados por Ries y Trout.¹⁰⁴

¹⁰⁴ RIES, A.; TROUT, J. (2001).

3.1. La marca: imagen, identidad y personalidad

Una marca es un signo que contiene y expresa información, es además un signo verbal dado que debe ser posible nombrarla, citarla y escribirla y, se construye como signo visual tras una imagen o representación gráfica para que la memoria visual pueda registrarla. La marca es un signo en propiedad de una empresa o institución que permite al consumidor distinguir un producto o servicio en el mercado, le facilita las decisiones de compra ofreciéndole seguridad, confianza y un determinado nivel de calidad asociado al producto o servicio. Una marca no se asocia de forma exclusiva a un producto físico o servicio que pueda consumirse, sino que existen otras tipologías de marca, quizá más intangibles, como las marcas corporativas, las marcas de ciudades, de regiones e incluso de naciones. No obstante, todas ellas se constituyen como marcas, tangibles e intangibles y, por tanto, las reglas de juego son las mismas en el momento de crearlas y gestionarlas. Para Ries y Trout la marca es el elemento clave que permite a una empresa diferenciar su producto del ofrecido por la competencia, convirtiéndose en la representación mental que se establece en la mente de los consumidores.¹⁰⁵ Brujo¹⁰⁶ añade que las marcas son además una conexión entre la empresa y los distintos públicos convirtiéndose en un activo clave para la organización y dotada de capacidad de retención de las preferencias del consumidor.

Así autores como Kapferer consideran que una marca exige un seguimiento constante de las expectativas de los consumidores y, precisa observar el entorno y los factores que puedan incidir en las expectativas de los consumidores para proponer productos adaptados a las necesidades del mercado.¹⁰⁷ Kotler sostiene que la marca es, en esencia, la promesa de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios: “una marca es un nombre, signo, símbolo o diseño, o combinación de ellos, cuyo objetivo es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus

¹⁰⁵ RIES, A.; TROUT, J. (2002).

¹⁰⁶ BRUJO, G. *La nueva generación de valor*. Madrid, LID, 2008.

¹⁰⁷ KAPFERER, J. N.; THOENIG, J. C. *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid, McGraw-Hill, 1991, p. 7.

competidores”.¹⁰⁸ En la misma línea para Santesmases¹⁰⁹ la marca es el modo principal de identificar a un producto y diferenciarlo formalmente de los demás y Culleré sostiene que “una marca es un ente vivo y abierto, que sirve a la organización a la que representa, que habla y dirige la demanda y que sirve al público, a la gente, la razón última por la que existe”.¹¹⁰

Para Cerviño¹¹¹ las marcas se constituyen en símbolos de la identidad moderna y son el idioma universal que une a los consumidores, además, éstas han superado el concepto de producto, ya que las marcas son un conjunto de valores con el que se identifican los consumidores y, sostiene que las marcas vienen a revivir una especie de mitología moderna y convirtiéndose en los activos más valorados de las empresa. Czerniawski y Maloney añaden que una marca es una “*constellation of values that goes beyond the mere physical attributes of the product to include intangibles in establishing a bond with customers based upon in meaningful experiences*”.¹¹² En esta línea de los valores intangibles, Bassat considera que una marca es algo “inmaterial e invisible, que identifica, califica y, sobre todo, da valor añadido”.¹¹³ Clark añade que las marcas son “*the sum of experiences people have when the brand first imprints on them and over time*”.¹¹⁴ En este mismo sentido Ries¹¹⁵ considera que una marca es una percepción en la mente del cliente potencial que tiene la capacidad de influir en los comportamientos y decisiones de compra. Del mismo modo, Solanas y Sabaté sostienen que la marca contiene la identidad, el valor y los atributos del producto representado, que a su vez se alimenta de la publicidad y de

¹⁰⁸ KOTLER, P. (1992), p. 509.

¹⁰⁹ SANTESMASES, M. (1996), p. 524.

¹¹⁰ CULLERÉ, A. *El rostro de la marca*. En: COSTA, J. *Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca*. Barcelona: CPC Editor, 2013, p. 135.

¹¹¹ CERVIÑO, J. *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid, Pirámide, 2002, p. 18.

¹¹² CZERNIAWSKI, R.; MALONEY, M. (2010), pos. 472.

¹¹³ BASSAT, L. *El libro rojo de las marcas. Cómo construir marcas de éxito*. Madrid, Espasa, 1999.

¹¹⁴ CLARK, K. A. *Brandscendence. Three essential elements of enduring brands*. Chicago, Dearborn, 2004, p. 11. Nota de la autora: Dicho autor acuña un nuevo término: *Brandscendence (brand + transcendence)* para definir “*a brand that has the quality to state of being transcendent, a kind or make of a brand, as indicated by a name, stamp, trademark, or the like that goes beyond ordinary limits, a brand that surpasses; a brand that exceeds, a brand that is superior or supreme over the time*”.

¹¹⁵ RIES, A.; RIES, L. *La caída de la publicidad y el auge de las RRPP*. Madrid, Urano, 2002, p. 109.

otras estrategias de comunicación persuasiva en los que la “marca se erige como el gran elemento diferenciador y la gran conductora de lenguajes emocionales”.¹¹⁶ Y Travis considera que una marca puede configurar y dotar al consumidor de una cierta identidad, ya que argumenta que “*a product is made in a factory, a brand is made in your mind. A brand can be like a badge that lends you a certain identity*”.¹¹⁷

Según Costa¹¹⁸ la marca es una forma visual y una forma verbal que se complementa y se relaciona de forma distinta con la sociedad y el mercado. El signo verbal tiene un comportamiento de doble comunicación, ya que el lenguaje es común para emisores y receptores, en cambio la forma visual tiene una sola dirección en comunicación porque el flujo va de emisor a receptor. La marca verbal se constituye como patrimonio social, pertenece a la sociedad en la que vive, mientras que la forma visual pertenece de manera exclusiva a la empresa o institución. Se pueden considerar pioneros en el uso visual de las marcas a los fabricantes de principios del siglo XIX quienes empezaron a presentar sus productos en formato individual, indicando el peso y condiciones higiénicas y, como garantía estampaban el sello con el nombre del fabricante, naciendo así la marca registrada, (®). Sin embargo, la marca tenía entonces el sentido de una firma o sello de fabricante asociado al producto, más que la intencionalidad de vender la marca. Estas nuevas formas de fabricación y comercialización masiva implicaron la distribución comercial de los productos en un mercado que crecía a pasos agigantados. Según Solanas,¹¹⁹ la necesidad de diferenciar los productos en el mercado creció junto con la intensificación y extensión de la distribución comercial, posibilitando el nacimiento de las marcas como elemento diferenciador de los productos. La importancia de la marca como tal sucede en el momento en que fue posible promocionarla y publicitarla. La publicidad dotó de notoriedad a las marcas y sus productos e hizo que aumentara el valor comercial de las mismas. La

¹¹⁶ SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya, 2008, p. 41.

¹¹⁷ TRAVIS, D. *Emotional branding. How successful brands gain the irrational edge*. New York, Crown Bussines, 2000, p. 15.

¹¹⁸ COSTA, J. *La imagen de marca, un fenómeno social*. Barcelona, Paidós, 2004, p. 19.

¹¹⁹ SOLANAS, I. *Orígenes de la publicidad moderna (1800-1925). La aparición de la dirección y la gestión de cuentas como función profesional en las agencias de publicidad modernas*. Universitat Ramon Llull, Barcelona, 2011, p. 85. (Tesis Doctoral).

representación gráfica de la marca durante el siglo XIX se basaba en ilustraciones retóricas y ornamentales, se figuraban escenas en la que aparecían personajes o animaciones que enfatizaban sus gestos o realizaban acciones. Las figuras se acompañaban de texto con diferentes tipologías y cuerpos de formato de letra. Se trataba de anuncios, reclamos publicitarios, que si tenían éxito en el mercado se convertían en el símbolo y marca de la empresa, sino la marca aparecía como complemento ilustrativo. Estas ilustraciones y ornamentaciones de los símbolos visuales de los productos fueron perdiendo importancia y desapareciendo a medida que la marca iba adquiriendo reconocimiento y prestigio, dando lugar a una mejor expresividad y comunicación directa de la marca. Autores como Rom y Sabaté¹²⁰ realizan una clasificación cronológica de las etapas en la comunicación comercial y publicitaria de los productos, servicios e ideas desde 1860 a 1880, como se detalla en el capítulo 2.1., y en esta serie de etapas cabe resaltar las que conciernen a la evolución de las marcas. Los autores consideran que el concepto de imagen de marca comprende el periodo 1975-1985, el cual corresponde con el momento de construcción de la marca que toma la consideración de patrimonio perdurable en el tiempo; 1985-1995 es una segunda etapa de la evolución de la marca que se caracteriza por la proyección de la personalidad de la marca, la construcción en esta nueva etapa se basa en la identidad de la marca, la cual le confiere una personalidad propia y la acerca al consumidor. Cabe destacar que, además, es una etapa en la que el consumo se configura de manera individual y la personalidad social de la marca se transfiere al consumidor (ver capítulo 2); la tercera etapa comprende el periodo 1995-2000, cuando una vez configurada la identidad de marca, surge la necesidad de la reputación social de la marca y, finalmente, la cuarta etapa que se inicia en el 2000 responde al auge de las nuevas tecnologías, es el momento de la marca red donde el consumidor asume un rol de participación y creación directa con el marketing y la publicidad.

Según Costa,¹²¹ a finales del siglo XIX y principios del XX, las marcas se convierten en protagonistas, en símbolos con una gran fuerza comunicacional, ya que debían ser percibidos en cuestión de segundos y quedarse fijados en la memoria de los

¹²⁰ ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p.147.

¹²¹ COSTA, J. (2004), p. 86.

consumidores. Es en esta misma época cuando las marcas evolucionan desde su concepto de identidad individual al espíritu corporativo de la marca. La llegada de la sociedad de la información a finales del siglo XX significa el paso de una economía de la producción a la economía de la cultura de los servicios (dicha temática se analizará ampliamente en el capítulo 4.2) y a la importancia de los valores intangibles de los productos y servicios. Hablar de las marcas, significa hablar de los valores que éstas transmiten al imaginario colectivo, a las emociones sociales de la individualidad cotidiana, es decir, la expresión de las marcas, sus valores y sus significados, conforman las expresiones culturales de la nueva sociedad de consumidores,¹²² dado que las marcas forman parte de lo simbólico y de lo real, de lo individual y lo colectivo. Para Lipovetsky¹²³ el auge del neoindividualismo fomenta nuevas formas de consumo basadas en las emociones y en las sensaciones personales, más allá de las estrategias de distinción social. En este contexto la identidad de la marca adquiere un papel relevante, pues como sostiene Aaker es “un conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan o sustraen el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía o a sus clientes”.¹²⁴ Es, además, la caracterización de la marca en el tiempo que le permite desarrollar sus promesas a los consumidores y definir las asociaciones que aspira a obtener. La identidad es individual, única y permite crear una posición diferenciada frente a las demás. Por otro lado, la imagen de marca es un estímulo en las decisiones de compra y en las actitudes de fidelidad de los consumidores, pues es lo que persiste emocionalmente en la mente de los mismos.¹²⁵ Mientras la imagen de marca es una foto estática en un momento concreto del tiempo, la identidad de marca se construye a largo plazo y sería la suma de las diferentes fotos estáticas conseguidas en distintos momentos del tiempo, pues “la imagen de la marca refleja las percepciones actuales, la identidad es la aspiración y refleja las percepciones que deberán desarrollarse y reforzarse para que ésta perdure”.¹²⁶ Para Ogilvy¹²⁷ es necesario tener una visión amplia y a largo plazo de la identidad de la marca, y por tanto deben

¹²² MORILLO, C. “De la sociedad de consumo a la sociedad de consumidores”. *Marketing & Ventas*, n. 239, Octubre de 2008, p. 38-44.

¹²³ LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. (2004). p. 60.

¹²⁴ AAKER, D. A. *Construir marcas poderosas*. Barcelona, Gestión 2000, 1996, p. 24.

¹²⁵ COSTA, J. (2004), p. 164.

¹²⁶ SANTESMASES, M. (1996), p. 446.

¹²⁷ BASSAT, L. (1999), p. 21.

crearse personalidades bien definidas para las mismas, especialmente si se atribuye a la identidad de la marca su posición en el mercado.

Kapferer sostiene que toda marca tiene, como mínimo, una característica única y, ésta es el nombre de la marca. La percepción de una marca por el comprador es lo que se conoce como la imagen de marca, que se define como “el conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como cognoscitivas, que un individuo o grupo de individuos asocia a una marca o a una organización”.¹²⁸ La marca se convierte en un fenómeno universal, una práctica que tiende a generalizarse y para Kapferer y Thoening crear una marca no es colocar una etiqueta o un nombre a un producto, “sino una gestión integral de marketing, desde la atención primaria a las pulsiones de los consumidores hasta la producción y puesta a la venta de un producto en el mercado”.¹²⁹ En este sentido Ries¹³⁰ también considera que el desarrollo de una marca es parte de un proceso de marketing que tiene como objetivo situarla en la mente de los consumidores. En definitiva, para estos autores la marca es una identidad única que no debe copiar a ninguna otra y solo debe crearse inspirándose en las expectativas de sus consumidores. La marca se convierte en la misión y el resultado del producto. Marca y producto deben convivir en perfecto entendimiento mutuo. Si una marca no sostiene su valor añadido se debilitará y, no es suficiente con una campaña de comunicación, es necesario que respalde la imagen que el producto proyecta y que ésta sea real. En esta línea Olins¹³¹ sostiene, desde una perspectiva funcional, que la creación de marcas es la gestión del mantenimiento de la confianza y, por tanto, obliga a cumplir con las promesas que éstas generan. Las marcas de éxito son aquellas que proyectan una imagen coherente y sólida con su personalidad e identidad. Para conseguir esta marca de éxito es necesario considerarla como parte de un proyecto de marketing y, es ahí donde el posicionamiento de Ries y Trout puede ser una herramienta estratégica que permita la creación de una posición mental diferenciadora para con los

¹²⁸ KAPFERER, J. N.; THOENIG, J. C. *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid, McGraw-Hill, 1991, p. 74.

¹²⁹ KAPFERER, J. N.; THOENIG, J. C. (1991), p. 8.

¹³⁰ RIES, A.; RIES, L. *Las 22 leyes inmutables de la marca. Cómo convertir un producto o servicio en una marca mundial*. Madrid, McGraw-Hill, 2000.

¹³¹ OLLINS, W. (2003), p. 197.

consumidores. Marca y posicionamiento son dos conceptos que pueden entenderse mutuamente, ya que ambos se refieren a la parte intangible de un producto, servicio, o en el caso de la presente tesis doctoral, de una ciudad. El posicionamiento de una determinada imagen de marca de ciudad es un hecho intangible sustentado en valores que crean una percepción en la mente de ciudadano usuario. Tanto posicionamiento, como marca ciudad, pueden considerarse acciones que no se realizan directamente sobre un producto en concreto o sobre una ciudad en particular, pero sí forman parte la historia y los valores que caracterizan la ciudad como construcción social y que, por tanto, van a generar una determinada imagen y una posición en la mente del consumidor. Puede afirmarse que el posicionamiento de Ries y Trout, si bien no resulta novedoso dados sus ya más de cuarenta años de existencia, bien puede considerarse como una herramienta de marketing vigente que favorece la creación de marcas y, en particular, la generación de valores diferenciadores para la creación de una determinada imagen de marca ciudad, pues como Trout afirma el posicionamiento *"is an old idea whose time has come again"*.¹³²

En este contexto aparecen las ciudades y áreas geográficas que se proyectan como un conjunto de valores tangibles e intangibles en busca de la inversión de capital, de consumidores y de usuarios. Se instaura una nueva forma de entender el espacio urbano en la que el valor de la ciudad "se incrementa, y eventualmente, impera sobre su valor de uso. Como consecuencia de esta nueva tendencia, el sector público en sus decisiones de inversión prioriza determinadas infraestructuras o proyectos que añaden visibilidad e imagen a la ciudad".¹³³ La creación de una imagen atractiva posibilita la inversión y promoción urbana, de aquí que el concepto de marca ciudad haya adquirido importancia en el contexto internacional, pues el diseño y la creación de una marca ciudad dará lugar a la explotación de su imagen convirtiéndola en una ciudad reconocible, exportable y consumible. "Los nuevos destinos turísticos están ligados a los proyectos urbanos, ya sean efímeros como los Juegos Olímpicos, las

¹³² TROUT & PARTNERS. *"It's the tool you use to take that business from other boats and build brands"*. [En línea] <http://www.troutandpartners.com/Jack-Trout-Lecture.asp> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

¹³³ CASELLAS, A.; DOT, E.; PALLARES, M. "Creación de imagen, visibilidad y turismo como estrategias de crecimiento económico en la ciudad". *Finisterra. Revista portuguesa de Geografía*, Vol. XLV, n- 90, 2010, p. 153-172.

Expos o los eventos del Milenio, ya sean puntuales y de tipo cultural como los centros de Lyon o la ría de Bilbao, bien permanentes y globales como los Grands Projets de París o la Barcelona ciudad-de-los-arquitectos, que son, también, referentes temáticos de consumo”.¹³⁴ La introducción del marketing en la gestión y dirección de la ciudad por primera vez en la historia significa un cambio en el enfoque de la acción política, puesto que el ciudadano usuario se convierte en el ciudadano cliente, tema que será desarrollado en el capítulo 5.

¹³⁴ BRANDAO, P. *La imagen de la ciudad. Estrategias de identidad y comunicación*. Barcelona, Universidad de Barcelona, 2011, p.143.

3.2. De la marca racional a la marca emocional. La creación de marcas a través del posicionamiento como estrategia de marketing

Las marcas han sido creadas, dirigidas y coordinadas por las empresas propietarias pero hay autores que sostienen que, a principios del siglo XXI, los consumidores empiezan a formar parte del desarrollo de las mismas. Según Iacobucci, "las empresas han perdido el control de sus marcas",¹³⁵ ya que considera que los consumidores están contribuyendo de manera decisiva al desarrollo de las mismas. En este sentido Gobe¹³⁶ sostiene que la democratización del consumo se ha convertido en un pilar básico de la actual industria y, asimismo, considera que las marcas ya no pertenecen a las empresas sino a las personas. Estas afirmaciones deben entenderse desde el punto de vista del consumidor como actor social activo que expresa su opinión respecto a las marcas y productos, que participa del proyecto que dirige la empresa propietaria de la marca, ya que ésta incorpora procesos de interacción entre el consumidor y su marca sin dejar, la empresa, de tener el control de la misma. El paso de la marca racional a la marca emocional posibilita una mayor implicación en la construcción de la identidad de la marca por parte de los actores sociales y, su permanente presencia de éstas en todos los contextos posibles genera con más fuerza la interacción social de las mismas. Es más, las marcas han realizado este viaje hacia lo intangible y lo emocional como resultado de la evolución del mercado de consumo en el que el consumidor se erige como demandante informado y exigente con sus decisiones de compra, se siente hedonista y manifiesta socialmente sus deseos individuales.¹³⁷

La simbología y el significado de la marca en la nueva sociedad de consumidores conforman un universo mayor y más importante que en épocas anteriores. Es por ello que en la sociedad postindustrial aparece en escena el concepto de *branding* emocional, pues teniendo en cuenta que la marca se constituye como un activo de suma importancia, es necesario que el consumidor la interiorice y la disfrute. Una

¹³⁵ LAGO, A. "Las empresas han perdido el control de sus marcas". *Marketing & Ventas*, n. 238, Septiembre 2008, p. 42-49.

¹³⁶ GOBÉ, M. *Branding emocional*. Barcelona, Divine Egg, 2005.

¹³⁷ MORILLO, C. (2008).

marca que despierta los sentimientos y las emociones del consumidor es una marca emocional y se manifiesta distinta a las marcas racionales, mientras la primera se basa en los valores intangibles y en las emociones, la segunda se vive a través de la utilidad racional del producto y/o servicio al que representa. Las decisiones de compra se basan en promesas que trascienden a los propios productos y que arraigan en las emociones humanas.

*“Products might leave your factory by the thousands a day, but brands are sold done at a time, and they are sold by feelings”.*¹³⁸

Para Balanzo y Sabaté una marca puede entenderse como un producto cultural, por tanto, “una marca tendrá una representación compleja en el cerebro de los consumidores. Comprender este hecho es básico para entender cómo los consumidores perciben los objetos (los productos, las marcas, los valores)”.¹³⁹ Gobé¹⁴⁰ sostiene que para que una marca consiga el éxito debe establecer una relación de comunicación directa y especial con sus consumidores, una comunicación atractiva y seductora que la destaque y la haga preferente por encima de sus competidores. Las afirmaciones de Balanzo, Sabaté y Gobé se relacionan directamente con las ideas que Ries y Trout sostienen sobre el posicionamiento, el cual es entendido como la percepción mental que tiene un consumidor de un producto o marca como una representación de los valores que dicho, producto o marca, emite al conjunto de los consumidores. La gestión de marca se convierte así en la creación de la notoriedad y la necesidad de despertar el deseo de vivencia, generando una confianza única y exclusiva entre el público y la marca. En la misma línea Muschamp¹⁴¹ afirma que desde el nacimiento del marketing, en los años 50 del siglo XX, la base de la economía ha pasado de la producción al consumo y de la esfera de la racionalidad al reino del deseo, de lo objetivo a lo subjetivo. Así, se debe estar preparado para ofrecer al mercado lo que el consumidor quiere, pues se adentra en la psicología de los individuos y en sus deseos latentes de satisfacción y

¹³⁸ TRAVIS, D. (2000), p. 11.

¹³⁹ BALANZÓ, C.; SABATÉ, J. “Neurociencias y publicidad: la nueva frontera de la persuasión”. Universitat Ramon Llull. *Trípodos*, Extra 2007, Mayo, 2007, p.909-924.

¹⁴⁰ GOBÉ, M. (2005).

¹⁴¹ MUSCHAMP, H. “Seductive Objects with a Sly Sting”. *New York Times*, 2 July 1999.

realización emocional, siendo posible que las marcas lleguen a satisfacer las aspiraciones de la psique humana. Éste es el paso del producto a su imagen y del servicio al valor, de lo material a lo intangible y de lo concreto a lo abstracto. Para Costa¹⁴² las marcas buscan la generación de emociones y Brujó añade que las marcas forman parte de las experiencias vitales de los consumidores, ya que tienen capacidad para transmitir valores y emociones.¹⁴³ Este punto es importante tenerlo en cuenta en la gestión de marca de las ciudades y países, puesto que éstos no son un producto consumible en un sentido tradicional, sino que se configuran como un espacio físico que pueden generar emociones basadas en la experiencia del lugar y/o en los valores que transmiten. Por lo tanto, la ciudad necesita la búsqueda de un posicionamiento mental en sus usuarios reales y potenciales, de forma que afiancen una idea, un motivo por el cual sea deseable visitar, invertir, trabajar o vivir en ella, es decir, crear la marca de la ciudad, la imagen y la percepción que se tiene sobre ella.

Para conectar las marcas de forma emocional con los consumidores, Johachimsthaler y Aaker consideran que la creación de la marca ya no es un paradigma absoluto de la comunicación publicitaria en los medios de comunicación masivos. La creciente segmentación de los mercados y la aparición de múltiples cadenas de televisión implican que la publicidad tenga un mayor coste en los medios tradicionales y la eficacia del impacto en comunicación disminuya. Paralelamente aparecen nuevos formatos de comunicación publicitaria donde las marcas pueden exponerse, pero, sobre todo, es a partir de la creación de una clara identidad de marca, de su posicionamiento, en términos de Ries y Trout, donde se inicia la estrategia para la creación social de la misma. Esta identidad de marca debe estar vinculada a la visión y misión de la empresa, institución, país o ciudad, a sus valores, a su cultura y, por ende, ser entendida y aceptada socialmente.¹⁴⁴ Dichos autores consideran imprescindible la implicación del consumidor en la creación de la marca, ya que la experiencia personal directa no sólo da lugar a la fidelización del cliente sino que crea una relación que sobrepasa los límites de la objetividad del valor de la marca. En el caso de una marca ciudad puede considerarse que la vivencia de la

¹⁴² COSTA, J. (2004), p. 158.

¹⁴³ BRUJÓ, G. (2008), p. 23.

¹⁴⁴ JOACHIMSTHALER, E.; AAKER, D. A. (2005), p. 6.

ciudad dará lugar a una experiencia de marca que posibilitará la construcción social de la misma en términos de Berger y Luckmann.¹⁴⁵

Sin embargo, hay autores que consideran que las marcas comerciales están presas en una vorágine destructora. Para Klein,¹⁴⁶ las marcas detentan un poder exagerado e influyen de manera maniquea las decisiones de los consumidores.¹⁴⁷ Por el contrario, autores como Olins consideran que las marcas tienen puntos débiles y que no controlan las actuaciones de los consumidores sino al revés, ya que éstos son quienes deciden qué marcas quieren consumir y, es más, si una marca no actúa de forma correcta, los consumidores tienen la capacidad de castigarla. Críticos como Klein, no consideran el efecto de la acción de los individuos en el mercado y la gestión de las marcas por parte del propio consumidor en un contexto en el que las necesidades se individualizan y el consumidor se convierte en demandante y co-gestor de la identidad de las marcas. Zaltman¹⁴⁸ sostiene que aquello que construye el sentido y significado de una marca se encuentra en la mente de los consumidores, la creación de la marca no reside en lo que la empresa y la publicidad hacen de ella, sino que son los consumidores quienes crean y dotan de valor el significado de la marca. Por tanto, como apuntan Ries y Trout, para posicionar una marca en la mente de un consumidor es necesario conectar con aquellos valores e imágenes que ya existen en su mente. Sabaté mantiene la misma argumentación cuando afirma que la marca es una participación mental de los valores que ésta ofrece y *“es tracta que la marca perduri en la ment del consumidor a través d’un complex entramat simbòlic, emocional i de valors”*.¹⁴⁹

En este sentido, Olins considera que el *branding* emocional se basa en la consideración de que los productos y servicios son una experiencia que satisface

¹⁴⁵ BERGER, P; LUCKMANN, T. (1996).

¹⁴⁶ Nota de la autora: Naomi Klein es una periodista, investigadora y escritora canadiense de gran influencia en el movimiento antiglobalización. Su primer libro *No logo. Taking Aim at the Brand Bullies* fue una obra de gran éxito que fue traducida a más de veinticinco lenguas que llegó a más de un millón de copias impresas. En 2011 *Time Magazine* lo clasificó como uno de los TOP 100 libros de no ficción publicados desde 1923. [En línea] En <www.naomiklein.org/meet-naomi> [Consulta: 4 de julio de 2014].

¹⁴⁷ KLEIN, N. *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona, Ediciones 62, 2008.

¹⁴⁸ ZALTMAN, G. *Cómo piensan los consumidores*. Madrid, Urano, 2004.

¹⁴⁹ SABATÉ, J. “La construcció evanescent: la civilització de les marques. *Transversal*, Junio 2006, p. 40-44.

deseos, por tanto afirma que los consumidores son la mejor fuente de información y entiende que los representantes de una marca deben intentar entenderlos y valorarlos. Dicho autor sostiene, en la misma línea del posicionamiento de Ries y Trout, que la notoriedad es importante pero que un producto o marca debe transmitir algo que está en armonía con los consumidores. Gobé entiende que el *branding* emocional pretende personalizar los productos, ser algo para alguien y no todo para todo el mundo. Esta argumentación, sin duda, proviene de la influencia de Ries y Trout¹⁵⁰ quienes sostienen en su teoría del posicionamiento que no se puede ser todo para todo el mundo, ya que se puede acabar siendo nada para nadie.

Para Gobé¹⁵¹ esta nueva tendencia de generación de valor debería sustentarse en las experiencias sensoriales que la marca pueda ofrecer y, al igual que Olins, apunta la necesidad de estar atento a las demandas de los consumidores para poder ofrecerles la experiencia emocional que realmente precisan. Sostiene que es necesario tener visión de marca para garantizar el éxito de la misma a largo plazo y resulta conveniente utilizar la imaginación para que el *branding* emocional sea real y poder ofrecer experiencias sensoriales de la marca a sus consumidores, de manera que puedan encontrarse maneras originales de sorprender y gustar continuamente a los consumidores. Así, la gestión de marcas con valor emocional acontece en las sociedades en las que la evolución del mercado de consumo pasa de la funcionalidad racional de los productos a la emotividad y la experiencia del consumo y, es por ello que el consumidor demanda marcas en las que pueda confiar y que le aporten beneficios y valores. La marca es un conjunto inseparable de un nombre o símbolo, del producto o servicio que la soporta con sus prestaciones o atributos y del contenido emocional de imágenes que despierta en el consumidor, constituyendo una realidad económica y social de primordial importancia en el sistema de economía de mercado. Su peso no deja de crecer hasta el punto de que Kapferer sostiene que la marca es vital porque “la competitividad de un país se cuenta por el número de sus marcas fuertes”.¹⁵²

¹⁵⁰ RIES, A.; TROUT, J. (2001).

¹⁵¹ GOBÉ, M. (2005), p. 321.

¹⁵² KAPFERER, J.N.; THOENIG, J.C. (1991), p. 298.

Para Aaker¹⁵³ es necesario gestionar la identidad de la marca, es decir, desarrollar una estrategia de posicionamiento, entendiendo por ésta la parte de la identidad de marca que debe ser comunicada de forma activa. Asimismo, apunta que no deben centrarse los esfuerzos de la identidad de la marca en base a las características del producto, sino que sostiene, en la misma línea de Ries y Trout, que ésta debe resaltar sus beneficios emocionales, pues de esta forma se conseguirá una posición preferente y diferenciada en la mente de los consumidores. Aaker¹⁵⁴ considera que la marca y el posicionamiento deben estar estrechamente ligados al núcleo central de la marca si se quiere construir una marca poderosa. Llegados a este punto puede afirmarse que desde el año 1969, cuando Trout publicó por primera vez “Positioning is a game people play in today’s me-too marketplace”,¹⁵⁵ el concepto de posicionamiento ha influenciado en las perspectivas de análisis de los autores citados a lo largo del presente capítulo, y puede considerarse vigente y de gran utilidad como herramienta de marketing para la creación de marcas. Por tanto se puede afirmar que para crear una marca es necesario poner al consumidor en el centro de sus preocupaciones y organizar la estrategia de posicionamiento en este sentido. Los gustos de los consumidores no cesan de evolucionar, su nivel de exigencia y satisfacción es cada día mayor por lo que se exige una muy estudiada puesta en escena de la marca en el mercado.¹⁵⁶ La marca como valor intangible crea una relación especial con los consumidores y el posicionamiento es la herramienta de marketing que puede cubrir y acortar la distancia psíquica entre el consumidor y la marca con el objetivo de conseguir la fidelización del consumidor. El posicionamiento de una marca es un esfuerzo continuo y sostenido de diferenciación, de creación de vínculos mentales y emocionales en base al consumidor para conseguir una verdadera ventaja competitiva y preferencial en el mercado. Por otro lado, si bien la marca es un activo intangible que busca una posición preferencial en las decisiones de compra por parte de los consumidores, el posicionamiento es una herramienta de marketing y comunicación que pretende crear y sostener una posición mental también prioritaria de un producto, servicio, país o ciudad. Se puede sostener que el

¹⁵³ AAKER, D.A. (1996), p. 10.

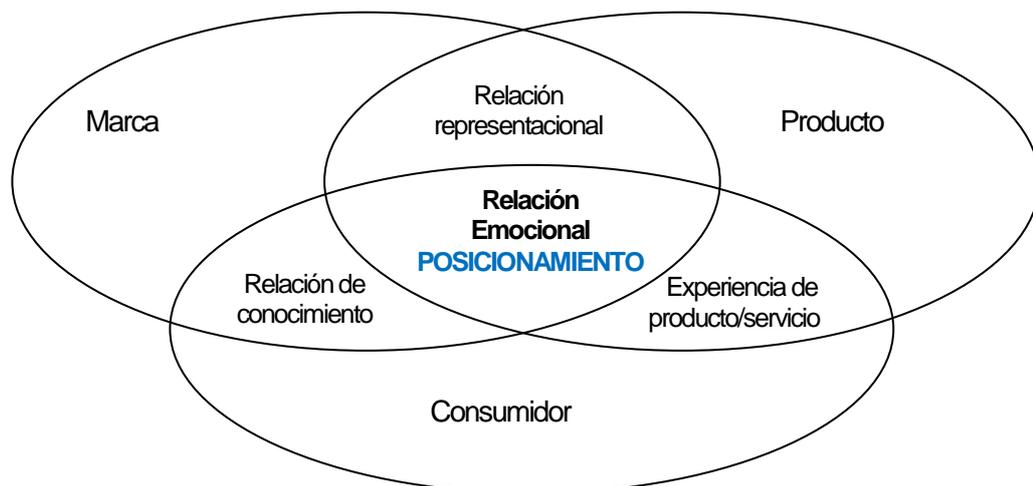
¹⁵⁴ AAKER, D.A. (1996).

¹⁵⁵ TROUT, J. (1965), P. 51-55.

¹⁵⁶ MORILLO, C. (2008).

posicionamiento de Ries y Trout resulta una herramienta de marketing que puede crear el contexto que propicie el nexo de unión entre la marca, el producto y el consumidor. Así se observa en el cuadro 2: el posicionamiento se sitúa justo en el punto de intersección de la relación emocional entre la marca, el producto y los consumidores, es por ello que el posicionamiento está ligado de manera inevitable con las emociones, las imágenes y las percepciones y, es a partir de aquí cuando el posicionamiento puede comenzar a definir una estrategia de actuación para la creación de marcas. No en vano Cerviño sostiene que “no cabe duda de que el posicionamiento es un concepto muy útil ya que nos recuerda que el producto no es nada, a no ser que haya sido claramente posicionado en la mente de los consumidores”.¹⁵⁷ Por otro lado Aaker,¹⁵⁸ igual que Ries y Trout, sostiene que la imagen de marca es un valor intangible por lo que una estrategia de posicionamiento puede asegurar cómo fijar de manera constante, sostenida en el tiempo y preferencial su imagen en la mente de los consumidores.

Cuadro 2 – Posicionamiento como punto de interacción entre la marca, el producto y el consumidor



Fuentes: Elaboración Propia

¹⁵⁷ CERVIÑO, J. (2002), p. 67.

¹⁵⁸ AAKER, D.A. (1996).

PARTE 3

4. La construcción social de la ciudad

Se ha considerado interesante introducir el concepto de ciudad y su desarrollo, de las grandes civilizaciones urbanas a la ciudad postindustrial, para comprender mejor las dinámicas de las actuales ciudades globales que luchan por conseguir un posicionamiento destacable en el mapamundi de las ciudades importantes. Las ciudades son, como construcción social y humana, fruto de un proceso de civilización de los seres humanos y en ellas se entretiene la cultura, las costumbres, las relaciones sociales y económicas, la organización de la vida y el trabajo. La historia de una ciudad es la historia de la cultura de sus gentes. Es por ello que poseen una identidad y tienen atributos humanos porque son el fruto de la voluntad de su ciudadanía, su simbología, su mística, el arte, la capacidad de innovar y generar conocimiento. La ciudad está ligada a “un profundo significado humanitario que nunca debería perderse de vista. La ciudad es el territorio de la comunicación humana en su forma más avanzada”.¹⁵⁹ Las ciudades son entendidas como la forma más bella y la expresión máxima de la civilización de la humanidad.

“Sicinius: What is the city but the people?”

*Citizens: True, the people are the city”.*¹⁶⁰

En contraposición a las sociedades rurales, las ciudades son el fruto de la necesidad de organización de los seres humanos para vivir de forma ordenada en un espacio de relaciones sociales, económicas y políticas. Las ciudades clásicas como Roma o las polis griegas son el símbolo del inicio de las grandes ciudades que construyen una imagen identitaria en relación a su estructura de poder, a su proyección arquitectónica y a su cultura y estilos de vida. Estas ciudades, cuna de la civilización occidental, tendrán siempre una clara influencia en el proceso de construcción de la urbanidad a lo largo de la historia europea. Hay autores como Ascher¹⁶¹ quien considera que la ciudad es una agrupación de población que no puede producir por sí misma los medios necesarios para su subsistencia, sin embargo, Delfante da un

¹⁵⁹ HERTMANS, S. *Ciudades*. Valencia, Pre-Textos, 2003, p. 13.

¹⁶⁰ SHAKESPEARE, W. *The tragedy of Coriolanus*. Kindle, Le Clue, 2008, pos. 49

¹⁶¹ ASCHER, F. *Los nuevos principios del urbanismo*. Madrid, Alianza, 2004, p. 19.

paso más al considerar que la ciudad es una composición urbana, “entendida en sentido amplio, es decir, de una organización de funciones urbanas que conduce a una expresión formal que permite la identificación de la sociedad. Ésta es la razón por la cual no es posible hablar de ciudad cuando nos hallamos ante asentamientos o poblados primitivos.”¹⁶² En la misma línea Le Corbusier considera que la ciudad es el conjunto económico, social y político que constituye una región, donde su vida se expresa en la historia a través de “obras materiales, sean trazados o construcciones, que la dotan de una personalidad propia y de los cuales emana poco a poco su alma”.¹⁶³ Y Roncayolo añade que “las formas urbanas son el producto de la historia, en el término ciudad, más que un concepto riguroso, se reconoce la acumulación de la suma de experiencias históricas”.¹⁶⁴

Otros autores sostienen un discurso constructivo de la creación de la ciudad como la búsqueda de la realización humana y la consecución de aspiraciones y ambiciones. Así, para Francastel el ser humano no tan solo busca en la dimensión de la ciudad un lugar en el que “satisfacer ciertas necesidades físicas o sociales, sino también para proyectar dentro de un espacio real de vida algunas de sus esperanzas, ambiciones y utopías”.¹⁶⁵ Para Borja la ciudad es “ante todo espacio público, el espacio público es la ciudad. Es a la vez condición y expresión de ciudadanía, de los derechos ciudadanos”¹⁶⁶ y, entiende la ciudad como “el producto cultural o mejor aún, la realización humana *tout court* más compleja y significativa que hemos recibido de la historia, que construimos y destruimos cada día entre todos y lo es fundamentalmente porque es la maximización de las posibilidades de

¹⁶² Nota de la autora: Este autor deja constancia de la controversia que suscita la calificación de las sociedades neolíticas como las primeras ciudades de la historia de la humanidad ya que autores como J.L. Huot, J.P. Thalmann o D. Valbelle no las consideran en este término, mientras que el arqueólogo Childe las considera ciudades y apunta la necesidad de hablar de “revolución urbana” y no de “revolución neolítica”. En: DELFANTE, Ch. (2006), p. 25.

¹⁶³ LE CORBUSIER, *Principios de urbanismo (La Carta de Atenas)*. Barcelona, Planeta de Agostini, 1993, p. 103.

¹⁶⁴ RONCAYOLO, M. *La ciudad*. Barcelona, Paidós Estética, 1998, p. 10.

¹⁶⁵ FRANCASTEL, P. “Paris, un héritage culturel et monumental”. En: *Notes et études documentaires*. Paris, La Documentation Française, no. 3438, 1968. p.4.

¹⁶⁶ BORJA, J. *Revolución urbana y derechos ciudadanos*. Barcelona, Alianza, 2013, p. 101.

intercambio”.¹⁶⁷ En esta línea Mascarell, historiador y político catalán muy vinculado a la ciudad de Barcelona, sostiene que la ciudad es una realidad humana sublime y considera “las ciudades como contenedores de la humanidad”.¹⁶⁸

Otros autores configuran una visión creativa y artística del concepto ciudad considerando, como Lefébvre, que la ciudad “se escucha como una música, de la misma manera que se lee como una escritura discursiva”.¹⁶⁹ Además este autor sostiene que la ciudad conforma un todo que no es simplemente la suma de los elementos visibles y tangibles, sino que la ciudad “proyecta sobre el terreno una sociedad, una totalidad social o una sociedad considerada como totalidad, comprendida su cultura, instituciones, ética, valores, en resumen sus superestructuras, incluyendo su base económica y las relaciones sociales que constituyen su estructura propiamente dicha”.¹⁷⁰ Se suma Lévi-Strauss considerando que “no es sólo de manera metafórica que tenemos el derecho de comparar una ciudad con una sinfonía o con un poema: son objetos de la misma naturaleza. Quizás todavía más preciosa, la ciudad se sitúa en la confluencia de la naturaleza y el artificio. Es, a la vez, objeto de la naturaleza y sujeto de la cultura; individual y grupal; vivida y soñada: la cosa humana por excelencia”.¹⁷¹ Delante añade a este enfoque que las ciudades se plasman en un espacio físico pero son fruto de una concepción humana, de la imaginación, del ingenio de matemáticos, filósofos, de las necesidades del poder dominante. La construcción de una ciudad es la construcción de un ideal humano y al mismo tiempo “el reflejo de la complejidad de la vida cotidiana”.¹⁷²

La ciudad se convierte desde sus inicios en un escenario público en una lucha constante por el espacio común, por la convivencia, por la búsqueda del encuentro,

¹⁶⁷ BORJA, J.; MUXÍ, Z. *L'espai públic: ciutat i ciutadania*. Barcelona, Diputació Provincial de Barcelona, 2001, p. 16.

¹⁶⁸ MASCARELL, F., (2007), p. 39.

¹⁶⁹ LEFEBVRE, H. *El derecho a la ciudad*. Barcelona, Península, 1973, p. 75.

¹⁷⁰ LEFEBVRE, H. *De lo rural a lo urbano*. Barcelona, Península, 1971, p. 140.

¹⁷¹ Nota de la autora: cita de LÉVI-STRAUSS, C. En: ACEBILLO, J., SUBIRÓS, P. *El vol y la fletxa: Barcelona'92: crònica de la reinvenió de la ciutat*. Barcelona, Electa, 1995, p.13.

¹⁷² DELFANTE, Ch. *Gran Historia de la ciudad. De Mesopotamia a Estados Unidos*. Madrid, Abada Editores, 2006, p. 11.

por la libertad de expresión, del crecimiento humano y por la realización democrática de la vida pública y privada. Las personas construyen la realidad social de la ciudad y la dotan de carácter y valor simbólico. Pues es en las ciudades donde se escribe la historia de las civilizaciones contemporáneas. Para Delfante las ciudades poseen personalidad y por ello son diferentes entre sí, son además el resultado de proyectos creativos a lo largo de la historia. Quizás porque la ciudad es el resultado de la creatividad cultural, artística y arquitectónica de sus ciudadanos, Ítalo Calvino escribía que “el hombre que viaja y no conoce todavía la ciudad que le espera al cabo del camino, se pregunta cómo será el palacio real, el cuartel, el molino, el teatro, el bazar”.¹⁷³ Glaeser insiste en el concepto creativo de ciudad considerando que es allí donde aflora el talento humano, en el contacto cotidiano que aporta la capacidad de aprender de los demás, es por ello que afirma que “las ciudades multiplican las facultades de la humanidad”.¹⁷⁴ Delfante añade que las ciudades que puedan constituirse como referentes han sido siempre el resultado de un plan previo perdurable en el tiempo, así si una ciudad no vive en un contexto de creatividad se queda obsoleta o muere.¹⁷⁵

En resumen y, según los autores mencionados en el presente capítulo, Francastel, Lefévre, Borja, Mascarell, Lévi-Strauss, Delfante, Calvino y Glaeser, puede concluirse que la ciudad es una construcción humana y social y, por tanto, dotada de identidad, personalidad, simbología, conocimiento, cultura e historia que le confieren vida propia. Tanto es así que puede afirmarse que cada ciudad se construye como única, con sus atributos y valores, conformando un carácter diferenciado al de otras ciudades. El carácter único de cada ciudad es un valor en alza en la era de las

¹⁷³ «El atlas tiene esa virtud: revela la forma de las ciudades que todavía no poseen forma ni nombre. Está la ciudad con la forma de Amsterdam, semicírculo que mira a septentrión, con canales concéntricos: de los Príncipes, del Emperador, de los Señores; está la ciudad con forma de York, encajonada entre altos brezales, amurallada, erizada de torres; está la ciudad con la forma de Nueva Amsterdam, llamada también Nueva York, atestada de torres de vidrio y acero sobre una isla oblonga entre dos ríos, con calles como profundos canales todos rectilíneos salvo Broadway. El catálogo de las formas es interminable: mientras cada forma no haya encontrado su ciudad, nuevas ciudades seguirán naciendo. Donde las formas agotan sus variaciones y se deshacen, comienza el fin de las ciudades». En: CALVINO, I. *Las ciudades invisibles*. Madrid, Siruela, 2012, p. 47.

¹⁷⁴ GLAESER, E. *El triunfo de las ciudades*. Barcelona, Taurus, 2011, p. 347.

¹⁷⁵ DELFANTE, Ch. (2006).

ciudades globales, por ello, en esta búsqueda por construirse como ciudad de referencia el concepto de posicionamiento de Ries y Trout puede ayudar a la creación de una posición diferenciable como ciudad marca y construirse como una ciudad referente dotada de personalidad y atributos que la distinguen y diferencian en relación a otras ciudades competidoras. Este punto se desarrollará en los capítulos 5 y 5.1, en los que se abordará la gestión de la ciudad global y el marketing de ciudades, así como la creación de la imagen de marca de las mismas. Más específicamente, la Parte 4 de la investigación se centrará en analizar cómo los cambios que acontecen en las ciudades postindustriales afectan a Barcelona ciudad, confiriéndole nuevas características y atributos que generarán una nueva imagen de ciudad. En el análisis veremos que estos cambios darán lugar a posicionamientos de marca ciudad que la diferenciarán de la etapa industrial anterior.

4.1. De las primeras grandes civilizaciones urbanas a la sociedad industrial

Las ciudades aparecen en el momento en el que la práctica de la agricultura durante el periodo Neolítico forja un sistema de vida que requiere la necesidad de crear asentamientos en lugares geográficos concretos. Los arqueólogos datan estos primeros asentamientos en las zonas de los grandes ríos de Oriente Medio, las actuales zonas de Iraq y Egipto, antigua Mesopotamia. Es en estas civilizaciones primitivas donde aparece también por primera vez en la historia la escritura y, por tanto, la prehistoria se transforma en historia. Después del Neolítico y, una vez el ser humano se convierte en un agricultor experimentado, la población de las zonas agrícolas crece con rapidez y produce grandes concentraciones de poblados como es el caso de Jericó en Palestina y Çatal Hüyük en Anatolia. La aparición de la agricultura y de la ganadería supuso el inicio de los primeros asentamientos humanos que con el tiempo irían transformándose de comunidades campesinas a las primeras civilizaciones, las cuales aparecen como fruto de la especialización del trabajo, dando lugar a un entramado de relaciones sociales y económicas complejas que conformarán las primeras sociedades urbanas. Las civilizaciones se constituirán como una sociedad urbanizada sobre una base territorial con un poder político, militar y jurídico. Los excedentes agrarios y la división del trabajo convierten estos asentamientos ciudad en un centro mercantil y manufacturero en todo su entorno. El desarrollo de las ciencias y el arte traen consigo la aparición de la escritura y de las obras arquitectónicas monumentales. Mesopotamia, Egipto y China son el inicio de los procesos de civilización y las raíces de las ciudades como hecho y concepto. Por otro lado, la documentación consultada en este trabajo apunta que la formación de las primeras ciudades aparecieron también en la India, China, América, mucho antes de ser ésta colonizada por los europeos, siendo estas primeras civilizaciones las primeras ordenaciones urbanas que irían moldeando sus necesidades comunes de orden, justicia, religión, filosofía y economía, dando lugar al mundo civilizado que conocemos hoy en día.

La llegada de las civilizaciones helénicas diseñó ciudades de pequeños núcleos en torno a los cuales se agrupaban santuarios. La creación de las ciudades-estado

supuso la arquitectura de los templos y de las edificaciones en torno al ágora, donde se albergan los mercados y centros políticos de la ciudad. La cultura griega estaba extendida por todo oriente y sus ciudades prosperaban basándose en sistemas económicos y de comercio de corte precapitalista. La llegada de Roma como cultura dominante potenció el concepto de ciudad, siendo los emperadores los emprendedores de su desarrollo, quienes buscaban el apoyo de las clases urbanas. El imperio romano trató de crear una ciudad práctica y a la vez muy organizada, en busca de soluciones simples y claras, donde el arte tenía la función de destacar e impresionar. El único tratado de arquitectura que se conserva es el de Vitrubio *De Architectura Libri Decem*¹⁷⁶ en el que se reflejan las tendencias dominantes de aquel momento, siendo la arquitectura monumental y rica el objetivo primordial para destacar la simbología de la fortaleza del imperio.

Sin embargo, el desarrollo de la ciudad actual se encuentra en la ciudad medieval de la Europa occidental, es el momento histórico en el que se establece una continuidad económica sin interrupciones importantes hasta el presente, donde se consolida un sistema que puede llamarse occidental y que logra una expansión tan significativa que dibuja el estilo urbano de medio mundo e influye en la otra mitad, es decir, construye un tipo de cambios en una sociedad que se basará en un mercado de consumo que evoluciona adaptándose a los nuevos tiempos de forma competitiva.¹⁷⁷ La llegada del Renacimiento dio lugar a una verdadera revolución urbana, pues la ciudad medieval se convierte en ciudad clásica, el Estado se manifiesta en la monumentalidad de sus obras y la ciudad se concibe de forma racional para individuos diferenciados.¹⁷⁸ Soja¹⁷⁹ argumenta que las revoluciones sociales modernas, que tuvieron lugar en las colonias norteamericanas en 1776 y después en 1789 en Francia, marcaron el desarrollo de la edad moderna de la democracia liberal significando mayores derechos para la ciudadanía, al tiempo que supuso el punto de partida de una mayor democracia urbana y una nueva fase

¹⁷⁶ VITRUBIO. *Compendio de los diez libros de arquitectura de Vitrubio*. Valladolid, Maxtor, 2009.

¹⁷⁷ DACHEVSKY, M. (2001), p. 24.

¹⁷⁸ ASCHER, F. (2004), p. 24.

¹⁷⁹ SOJA, E.W. *Postmetrópolis. Estudios críticos sobre las ciudades y las regiones*. Madrid, Traficantes de Sueños, 2008.

histórica y geográfica del espacio urbano. La Revolución Industrial supone una nueva forma de entender la vida y su organización social. El desarrollo en los medios de transporte, de comunicación y las nuevas ideas económicas y sociales aparecen en la escena pública, al mismo tiempo que se busca la extensión de los mercados y el crecimiento de la economía. Los nuevos medios energéticos, como la máquina de vapor, provocaron el gran crecimiento de las ciudades industriales y la expansión del mercado económico. Se incrementó la demanda de mano de obra, hecho que provocó un éxodo de población de las zonas rurales a las grandes ciudades industriales, las cuales sufrieron la despreocupación por la planificación urbanística dejando crecer grandes barrios obreros en condiciones insalubres para la vida humana, grandes densidades de población, carencia de espacios libres e incremento de los índices de mortalidad.¹⁸⁰

Ante tales circunstancias aparece a principios del siglo XX la idea de la ciudad jardín¹⁸¹ como búsqueda de un ambiente de vida rural en las zonas suburbanas con la intención de resolver los problemas de insalubridad y hacinamiento de la sociedad industrial. En la ciudad industrial todas las magnitudes y la rapidez de los cambios no tienen comparativa alguna con cualquier momento histórico precedente. El número de casas, de habitantes, kilómetros por calles, la cantidad de bienes y servicios ofertados, la movilidad y la comunicación reducen cada vez más distancias y tiempos que antaño parecían imposibles. La distinción y la relación entre rural y urbano, campo y ciudad también se modifica. Las ciudades crecen más rápidamente que el campo y, la población urbana, hasta entonces minoritaria, comienza a sobrepasar a la rural.¹⁸² En la ciudad industrial crece el predominio de lo urbano frente a lo rural, la

¹⁸⁰ "En Gran Bretaña la población pasó de ser un 80% rural en 1750 a más de un 80% urbana en 1990". En: SOJA, E.W. (2008), p. 125

¹⁸¹ HOWARD, E. *Garden cities of tomorrow*. Massachusetts, The M.I.T. Press, 1965. Nota de la autora: Este autor propone un modelo de desarrollo urbano que posibilite la integración de la vivienda obrera dentro del nuevo marco de desarrollo social e industrial. La idea es la creación de comunidades en zonas naturales, fuera del área de la gran ciudad pero conectada vía ferrocarril posibilitando, así, cierta autonomía en relación a la ciudad. Además consideraba necesario la creación de un espacio público alrededor del cual se construirían las viviendas y, a su vez, los edificios públicos, escuelas y comercios, reservando las afueras de la ciudad para la localización de la industria. Algunos ejemplos de ciudad jardín se pueden ver actualmente en Inglaterra, como Letchworth, Welwyn y Radburn en Estados Unidos.

¹⁸² BENEVOLO, L. *La ciudad y el arquitecto*. Barcelona, Paidós, 1985.

población mundial se urbaniza y los continentes más urbanizados son los más modernos. Existe una búsqueda de concentración de la población en las ciudades haciendo que las grandes ciudades crezcan por sí mismas y por la absorción de la población rural.¹⁸³ Para Chueca hay dos factores importantes que contribuyen al rápido desarrollo y cambio de estilo de vida que acontecen en las sociedades industriales tempranas:

1. Desarrollo de una infraestructura a gran escala de la minería y la manufactura, como resultado de avances tecnológicos. Estas actividades requerían un gran número de trabajadores que emigraron del campo a la ciudad, e incluso, a veces, a otros países. (Dickens,¹⁸⁴ autor preocupado por esta temática, fue uno de los escritores que ilustró el advenimiento de la nueva organización económica y social).
2. Desarrollo de las rutas comerciales y el acceso a las materias primas baratas adquiridas mediante la colonización europea de África, India, América del Sur. Esto provocó la concentración de grandes riquezas en mercaderes ricos, comerciantes y banqueros que generaban dinero a través del préstamo e intercambio de bienes. Esta combinación de aumento de la riqueza, población y diversidad de bienes generó lo que actualmente se conoce como mercado de consumo.

En este contexto se consolida el nuevo orden social, político y económico basado en un proceso de formación de capital debido a la dinámica que impone una clase burguesa que se consolida y conquista los espacios de poder y que liderará un cambio en la visión y concepción del mundo. Así, la ciudad a lo largo de la historia se presenta como un escenario de lucha por el poder que se expresa en la imposición de un sistema económico, arquitectónico y social que crea un modelo urbano característico en cada momento histórico, siendo la dinámica de la urbanización un vínculo al potencial que ofrecen las ciudades, cuyo crecimiento ha dependido siempre del desarrollo de los medios de transporte, de la logística y de la movilidad

¹⁸³ CHUECA GOITIA, F. (1968)

¹⁸⁴ DICKENS, CH. *Oliver Twist*. Bruguera, Barcelona, 1976.

de personas, informaciones y bienes. La urbanización de las ciudades y espacios industriales dará lugar a nuevos procesos y procedimientos para planificar los espacios urbanos, apareciendo así los fundadores del urbanismo moderno como Haussmann, Cerdà, Sitte y Le Corbusier, quienes se preocuparon por adoptar las sociedades a las necesidades de esta revolución urbana que supuso la configuración de la nueva sociedad industrial.

Es un momento en el que se inicia también la competencia entre las ciudades buscando su prestigio y su dimensión vanguardista en el escenario urbano. Por ejemplo en New York y Chicago, a finales del siglo XIX y principios del XX, la edificación en altura será la representación del poder que las grandes corporaciones plasman sobre el territorio, algo similar a lo que hizo en su momento la burguesía mercantilista del Renacimiento, pero en forma masiva, definiendo ya entonces una imagen de modernidad y de ciudad que todavía perdura. Así las grandes ciudades no solo se expanden en el territorio, sino que trasladan tendencias y definen estilos de consumo, pero a una escala de influencia todavía reducida, lejos de la capacidad que tienen las actuales metrópolis. En este contexto la llegada del cine, de la publicidad y de la imagen van ayudar a difundir un modelo y estilo de vida urbano que, a nivel mediático, tendrá una influencia decisiva en la transformación de la visión del mundo en las posteriores décadas.

4.2. La ciudad postindustrial

En el transcurso de las últimas décadas del siglo XX, las ciudades del mundo occidental industrializado han experimentado cambios importantes en lo que se refiere a su organización económica. Cambios radicales que no solo han afectado al ámbito de la producción, sino también a la esfera del consumo, dando forma a lo que actualmente se ha denominado como la ciudad postindustrial.¹⁸⁵ Para Bell¹⁸⁶ la llegada de la era postindustrial significa la transición de una economía que produce productos a una economía basada en servicios y que se estructura en torno a profesionales técnicamente cualificados, cuya actividad se orienta hacia la creación de una nueva tecnología intelectual como base de los procesos de decisión y, donde el conocimiento teórico es la principal fuente de innovación. Bell¹⁸⁷ define la sociedad postindustrial por:

1. La consolidación de la ciencia y de los valores cognoscitivos como necesidad institucional básica de la sociedad.
2. La toma de decisiones cada vez más técnicas involucra a los científicos o a los economistas directamente en los procesos políticos.
3. La intensidad de las tendencias existentes hacia la burocratización del trabajo intelectual crea una serie de limitaciones a las definiciones tradicionales de los valores y empeños intelectuales.

¹⁸⁵ Nota de la autora: Autores como Soja en su libro *Postmetropolis*, mantienen que el uso de la partícula post- ha saturado el discurso sobre lo urbano y la ciudad en las dos últimas décadas. En concreto sostiene que hay tres adjetivos sobre los cuales el uso de la partícula post- no sería recomendable: post-industrial, post-urbano y post-capitalista. En estos casos se puede llegar a entender que los cambios acontecidos en el territorio en los últimos años significan un tipo de urbanismo y de espacio urbano al margen o más allá de la industrialización, de la ciudad y del propio capitalismo, cuando serían en realidad, resultado de adaptaciones de la economía industrial capitalista y de los lugares donde ésta se ha desarrollado por excelencia, las ciudades.

¹⁸⁶ BELL, D. *El advenimiento de la sociedad postindustrial. Un intento de pronosis social*. Madrid, Alianza, 2001, p. 138.

¹⁸⁷ BELL, D. (2001), p. 27.

4. La creación y la extensión de una inteligencia técnica plantea problemas cruciales sobre la relación entre el técnico y el intelectual.

Los cambios en la esfera de la producción tienen que ver con una profunda transformación de los sistemas y maneras de producir los bienes de consumo y, asimismo, de organizar el trabajo productivo. Esta evolución tiene su punto de partida en los siguientes procesos:¹⁸⁸

1. La desindustrialización en referencia a la evolución de las áreas urbanas de los países desarrollados durante las últimas décadas del siglo XX. Una evolución expresada fielmente por la crisis de algunos sectores y actividades industriales que fueron perdiendo importancia y peso económico a escala local y regional, como es el caso de la minería, la siderurgia/metalurgia o la industria del automóvil. Estos sectores económicos habían sido la base del crecimiento económico desde el final de la II Guerra Mundial.
2. Las nuevas tecnologías: la microelectrónica, la robótica o los sistemas de información y telecomunicación que hicieron posible eliminar algunos procesos dentro de la cadena de producción y que, sobre todo, han permitido simplificar la mayoría de ellos. Al mismo tiempo, gracias a la incorporación de estas tecnologías las redes de transporte mejoraron tanto en términos de extensión y cobertura, como en términos de eficiencia y capacidad de gestión.

Como resultado de ello ya no era necesario concentrar todas las etapas de la producción en un mismo punto del territorio, sino que podían trasladarse a otros lugares que nunca habían estado en el mapa de las actividades productivas y que comenzaron a emerger como territorios donde se podían localizar fragmentos específicos de un proceso productivo entendido ya a escala global planetaria.¹⁸⁹ Esta nueva economía globalizada de finales de siglo XX se basa en la tecnología de la información y se caracteriza por unir, por primera vez en la historia, el conocimiento

¹⁸⁸ MUÑOZ, F. *Urbanización. Paisajes comunes, lugares comunes*. Barcelona, Gustavo Gil, 2008, p. 14.

¹⁸⁹ MUÑOZ, F. (2008), p. 14.

teórico y la información en un contexto de conexión en red,¹⁹⁰ como base de la generación de la riqueza económica de las sociedades postcapitalistas. Esta riqueza se concentra en las grandes urbes del planeta, las cuales, en esta etapa histórica, van adquiriendo un poder simbólico y real que las configura como los principales actores de la economía,¹⁹¹ llegando a convertirse en motores económicos de los países o regiones a los que representan. De ahí esta creciente competencia entre ciudades por ocupar un posicionamiento destacado en la nueva organización económica mundial.

Castells, por otro lado, discrepa de la visión postindustrial y califica esta etapa como la era del informacionalismo. Sostiene que el aumento de la productividad basado en la generación de conocimiento aparece cuando el empleo fabril estaba en el momento más álgido en los países avanzados y argumenta que:

1. “La distinción apropiada no es la que se establece entre una economía industrial y otra postindustrial, sino entre dos formas de producción industrial, agrícola y de servicios basadas en el conocimiento.
2. Gran parte del empleo de las economías avanzadas se basan en los servicios pero no desaparecen los empleos fabriles dado que están vinculados con el sector servicios, siendo cruciales para la productividad y la competitividad de la economía.
3. Al mismo tiempo que se incrementan las ocupaciones altamente cualificadas crecen los trabajos de escasa preparación en servicios inferiores, es decir, las sociedades informacionales avanzadas se caracterizan por su estructura social cada vez más polarizada, en la que el vértice y la base aumentan en detrimento de la parte media”.¹⁹²

¹⁹⁰ CASTELLS, M. *La era de la información. Volumen1. La sociedad red*. Madrid, Alianza, 2000, p. 111.

¹⁹¹ BORJA, J.; CASTELLS, M. (1997), p. 140.

¹⁹² CASTELLS, M. (2000), p. 258.

Durante las últimas décadas del pasado siglo XX, las nuevas tecnologías no sólo se incorporaron a los sectores productivos sino que también emergieron en el sector terciario. El nuevo escenario económico se caracterizó por la progresiva segmentación y especialización de la actividad económica y de sus localizaciones en el territorio, las grandes fábricas industriales basadas en economías de escala fueron pasando a una organización en red, donde cada unidad productiva se correspondía con una etapa concreta y diferenciada del proceso productivo y, de la localización en áreas urbanas centrales se fue pasando a un modelo territorial que combinaba la ubicación urbana con una distribución más difusa sobre el territorio a lo largo de regiones metropolitanas cada vez más extensas e integradas.

Por otro lado, las pautas de consumo también sufrieron un cambio substancial. Del consumo de un producto muy homogéneo y poco diversificado en grandes cantidades en un entorno de consumidores con estilos de vida muy similares, se dio paso a una progresiva fragmentación de los mercados de consumo y a la aparición de distintas tipologías de consumidores con estilos de vidas diferenciados. Aparecen las llamadas *small-batches* que son segmentaciones de lotes de producción más pequeños que introducen variaciones y cambios de diseño de forma casi continua, provocando la necesidad de tener sistemas de producción muy flexibles. Las sociedades postindustriales se caracterizan por una pérdida de su tejido industrial debido al cambio radical en su estructura económica y de producción. Esta desindustrialización y nueva localización de las regiones manufactureras es un indicador del emergente cambio socioeconómico mundial que ha venido a denominarse globalización. Desde una perspectiva histórica o evolutiva, el primer sistema capitalista se inició en el siglo XVI con la globalización del capital comercial, caracterizada por una producción industrial de carácter urbano, que entonces se desarrollaba exclusivamente en los países industriales. Sin embargo, con la globalización las estructuras capitalistas vienen ahora a expandirse y a deslocalizarse en muchas otras partes del mundo. Al mismo tiempo acontece el fracaso de la antigua economía mundial capitalista internacional, caracterizada por una división territorial del trabajo que se basaba en los Estados-nación y, se configura un nuevo orden mundial compuesto por una red de flujos y conexiones que ya no están

delimitados por las fronteras nacionales. Según Soja estas fuerzas poderosas que dirigen este profundo proceso de reestructuración que caracterizan la nueva era de la globalización son las siguientes:

1. “La industrialización de grandes segmentos del antiguo Tercer Mundo y la simultánea desindustrialización de ciudades y regiones en las que aún imperaba el sistema de producción fordista.
2. La creación de nuevas formas de producción global en red.
3. El acelerado movimiento de personas, bienes, servicios e información, a través de las fronteras nacionales y el crecimiento de los mercados globales de trabajo y las redes globales de comercio.
4. La reorganización de los sistemas y de los mercados internacionales, desde la Unión Europea (EU) hasta la Asociación Norteamericana de Libre comercio (NAFTA) y los distintos bloques comerciales de Asia, África y América Latina.
5. La propulsiva emergencia de las corporaciones transnacionales como instrumentos de racionalización y coordinación de la inversión global, de la producción y de la acumulación de capital.
6. Los efectos de las telecomunicaciones y de la revolución de la información sobre el espacio y la conexión en red.
7. La emergencia de poderosas instituciones con el fin de promover la integración financiera global y de consolidar los tres principales circuitos de capital (comercial, financiero e industrial) a escala mundial.
8. El surgimiento de los países de la costa del Pacífico como un bloque de poder capaz de competir con la Alianza del Atlántico Norte.

9. La concentración del poder político y económico en una nueva jerarquía de ciudades globales que actúan como centros de mando en el control de las cambiantes operaciones financieras de la economía mundial”.¹⁹³

Vinculado a estos procesos de cambio crece la importancia de la ciudad como centro de poder, desplazando al Estado-nación y surge el concepto de “ciudades-estado-mundiales”.¹⁹⁴ Estas ciudades se convierten en centros de poder y devienen el motor de la economía geopolítica global.¹⁹⁵ En este contexto Friedemann plantea el concepto de ciudad-mundial y sostiene que:

1. *“The form and the extend of a city’s integration with the world economy, and the functions assigned to the city in the new spatial division of labour, will be decisive for any structural changes occurring within in.*
2. *Key cities throughout the world are used by global capital as “basing points” in the spatial organization and articulation of productions and markets. The resulting linkages make it possible to arrange world cities into a complex spatial hierarchy.*
3. *The global control functions of world cities are directly reflected in the structure and dynamics of their production sectors and employment.*
4. *World cities are major cities for the concentration and accumulation of international capital.*
5. *World cities are points of destination for large number of both domestic and/or international migrants.*

¹⁹³ SOJA, E.W. (2008), p. 281.

¹⁹⁴ THE CITIESTATE GROUP. [En línea] < <http://www.citistate.com/>> [Consulta: 8 de diciembre de 2012]

¹⁹⁵ SCOTT, A.J. *Regions and the world economy. The coming shape of global production, competition, and political order.* New York, Oxford University Press, 1998.

6. *World city formation brings into a focus the major contradiction of industrial capitalism— among them spatial and class polarization.*
7. *World cities growth generates social cost at rates that tend to exceed the fiscal capacity of a state*.¹⁹⁶

Jones,¹⁹⁷ de la misma manera que Friedmann sostiene que las ciudades convergen hacia un sistema de ciudad universal que lidera su propio desarrollo creando atracción de la inversión y la estructuración de nuevas formas de actividad económica, social y cultural y, Castells añade que las ciudades de todo el mundo han iniciado un proceso de transformación estructural histórica dada la aparición de la revolución tecnológica que se organiza en torno a las tecnologías de la información:

“Los procesos de urbanización, las ciudades y los ciudadanos no son ajenos a dichos cambios estructurales. De hecho, asistimos al proceso de urbanización más rápido y de mayores dimensiones de la historia. En unos pocos años la mayoría de la población mundial será urbana y la inmensa mayoría urbana habitará en ciudades de países hoy en vías de desarrollo”.¹⁹⁸

Mientras en la ciudad industrial tradicional la fábrica vivía a tres turnos, en las metrópolis de las veinticuatro horas la relación se ha invertido. La ciudad vive sin interrupciones mientras los tiempos del trabajo y de la producción, fundamentalmente centrados en el sector terciario, tienden a contraerse.¹⁹⁹ La ciudad contemporánea vive de las transacciones y de los intercambios simbólicos, más que de la producción de bienes que caracterizó a la sociedad industrial. La ciudad se orienta hacia el exterior y a las interconexiones y, tiene su capital más valioso en la imagen y en la atracción que pueda generar, siendo a principios de los años setenta cuando empieza a cobrar importancia la simbiosis de imagen y producto, la venta de las imágenes a nivel nacional y también global y, el papel de la economía simbólica

¹⁹⁶ FRIEDMANN, J. *The world city hypothesis. Development and change*. SAGE London, Beverly Hills and New Delhi. Vol.17, 1986, p.69-83.

¹⁹⁷ JONES, E. *Metrópolis*. Barcelona, Altaya, 1997, p. 188.

¹⁹⁸ BORJA, J.; CASTELLS, M. (1997), p. 21.

¹⁹⁹ AMENDOLA, G. *La Ciudad Postmoderna*. Madrid, Celeste, 2000, p. 31

cuando se representa a la ciudad.²⁰⁰ La demanda y las exigencias de turistas y visitantes, los llamados *city users*, tienen para los administradores de la ciudad la misma importancia que las de los residentes o empleados, haciendo crecer así la importancia de las ciudades en las que se espera que alrededor del 80% de la población mundial acabará viviendo en este nuevo siglo.²⁰¹

La nueva economía global se articula territorialmente en torno a redes de ciudades y éstas, por su parte, dependen cada vez más de las formas de su articulación entorno a la economía global. Por tanto, más que del planeta tierra deberíamos empezar a hablar del “planeta ciudad”, dada la importancia que las ciudades han adquirido como centro neurálgico de la vida política, económica, social y cultural. De ahí que la nueva frontera de la gestión urbana consista en situar a cada ciudad en condiciones de afrontar la competición global de la que depende el bienestar de sus ciudadanos. Castells considera que el fenómeno urbano de mayor relevancia para el siglo XXI es la de las llamadas megaciudades, las cuales deben ser consideradas en función de “su poder gravitacional en relación con amplias regiones del mundo”.²⁰² Estas megaciudades son las protagonistas de la nueva ordenación económica global, las que conectan las redes informacionales y concentran el poder mundial, ya que adquieren un fuerte protagonismo tanto en la vida política como económica, social, cultural y mediática. Se puede hablar de las ciudades como actores sociales complejos y multidimensionales que dicho autor caracteriza de la siguiente forma.²⁰³

1. Las ciudades son centros de dinamismo económico, tecnológico y social en sus países y a escala global. Son los motores reales del desarrollo.
2. Las ciudades son centros de innovación cultural y política.
3. Las ciudades son los puntos de conexión con las redes globales de todo tipo.

²⁰⁰ COLEMAN, A. *Utopia on Trial: Vision and Reality in Planned Housing*, London, Hilary Shipman, 1981.

²⁰¹ MUÑOZ, F. *Urbanización. Paisajes comunes, lugares comunes*. Barcelona, Gustavo Gil, 2008, p. 11.

²⁰² BORJA, J.; CASTELLS. (1997), p. 51.

²⁰³ CASTELLS, M. (2000), p. 487.

Las ciudades siempre han construido un espacio claramente diferenciado en el territorio y han mantenido rasgos y paisajes comunes, que hacen que sepamos que estamos en la ciudad. Durante las últimas décadas, las ciudades se han orientado de forma muy clara hacia el consumo y las actividades relacionadas con el ocio, la cultura o el turismo global modificando el paisaje, en la medida que han desplazado a sus periferias las poblaciones, zonas de actividades y residencias. Estos cambios, que acontecen dentro del contexto urbano de la postmodernidad, dan lugar a una nueva configuración de la economía, de la sociedad y de los individuos. Éstos se convierten en actores sociales de su tiempo y mantienen relaciones sociales diferenciadas, (el trabajo, la familia, el ocio, las asociaciones religiosas, políticas), que suponen una relación de intersecciones sociales siendo los propios individuos quienes las hilvanan las unas con las otras. Estas situaciones no se daban en las sociedades rurales ya que todas las esferas y relaciones sociales se sucedían en el mismo contexto, mientras que, en la actualidad, los contextos son diferenciados y tan solo los individuos son los que forman parte de uno o varios contextos al mismo tiempo. Ascher²⁰⁴ considera que la atomización de la sociedad en individuos más autónomos, individualistas, que se relacionan en contextos sociales diferentes, reales o virtuales, configuran la sociedad del hipertexto, es decir, una economía basada en el progreso de la tecnología y la ciencia y, que integra las sofisticadas tecnologías de la información. Este tipo de configuración requiere mano de obra más cualificada que debe responder ante la demanda de métodos de gestión que precisan de una mayor rapidez de respuesta y, al mismo, tiempo trabajar en un entorno global complejo e incierto. La característica primordial es que la actividad económica y los valores de producción dependen del capital cognitivo incorporado en las personas, máquinas y organizaciones, por lo que el mercado laboral y las empresas se especializan y la sociedad, los espacios urbanos, la relaciones interpersonales, el entorno económico y laboral se reconfigura en las sociedades modernas. Al capitalismo industrial le sucede el capitalismo cognitivo, es decir, de la explotación de las materias primas y fuentes de energía para producir bienes de consumo, a una economía de lo cognitivo basada en la producción, venta y uso de conocimientos e información. La acumulación y concentración de capital sigue aumentando en la sociedad

²⁰⁴ ASCHER, F. (2004), p. 42.

globalizada y de la nueva economía cognitiva. Los procesos de crecimiento y de crisis se aceleran y, aunque las leyes económicas no son nuevas, se aplican en contextos distintos. Al mismo tiempo la globalización afecta a los cimientos del Estado del bienestar y las políticas keynesianas resultan ineficaces, ya que los contratos laborales se vuelven más inestables, las inversiones privadas a largo plazo más escasas, los ciclos de productos se acortan, aparecen nuevos problemas y desigualdades sociales. Esta sociedad del capitalismo cognitivo se apoya con fuerza en los sistemas bursátiles y financieros y, crece la necesidad de atraer los ahorros de los asalariados y de profesionales independientes, los cuales utilizan los valores bursátiles para asegurarse parte de su protección social. Este hecho provoca el paso del trabajador consumidor de la sociedad industrial al trabajador accionista de la sociedad globalizada. Así, según Ascher, los cambios que acontecen en el entorno social, económico, cultural, político y territorial generados por el nacimiento de la sociedad del hipertexto y del capitalismo cognitivo, confirman la tesis de la entrada de las sociedades occidentales en una nueva fase del proceso de modernización, es decir, se configura una revolución urbana en el contexto de las sociedades postindustriales.²⁰⁵ Estos cambios provocan una reestructuración de la economía de consumo fordista a la economía de consumo individualizada, donde los consumidores exigen productos más variados y a medida de sus propias necesidades. Al mismo tiempo la economía se vuelve más urbana, la actividad empresarial se externaliza, se acrecienta la necesidad del espacio exterior. Mientras que en la etapa anterior la actividad se concentraba en los locales empresariales, en estos momentos se acrecienta la movilidad de capital, la rapidez de los ciclos productivos y el desarrollo de los medios de transporte y de producción. El desarrollo económico de las ciudades precisa de una mayor accesibilidad, de una mayor conexión con las grandes redes de transporte terrestre y aéreo y, de su potencial de mano de obra cualificada. Tanto es así, que las políticas urbanas se dirigen a atraer a los sectores de clase media y alta, dando prioridad al desarrollo de la calidad de vida, los equipamientos educativos, la cultura, el ocio y la propia imagen de la ciudad como se analizará en los capítulos 5 y 5.1.

²⁰⁵ ASCHER, F. (2004), p. 52.

4.3. De la Barcelona industrial a la ciudad postindustrial y la sociedad del conocimiento

El proceso industrial nacido en Cataluña a finales del siglo XVIII siguió un modelo común en toda Europa. En una primera fase se desarrolló la industria de bienes de consumo, especialmente textil y, posteriormente, se inició la industria de bienes de equipo esperanzada por la gran demanda de las fábricas, de la agricultura y de los nuevos medios de transporte como el ferrocarril. Como afirma Hugues “Cataluña era la naciente región industrial en España, la única donde el capitalismo se desarrollaba de un modo parecido a como lo hacían en la Europa del norte”.²⁰⁶ Barcelona se convirtió en el “*centre neuràlgic de la revolució industrial catalana i espanyola*”²⁰⁷ gracias al desarrollo de una actividad comercial de carácter agrícola y competitiva. Hugues apunta que el desarrollo industrial fue, a pesar de todo, muy irregular, ya que en el siglo XIX la industria pesada se basaba en el carbón y el hierro: “el carbón catalán era escaso y de mala calidad y Cataluña no poseía hierro”,²⁰⁸ por lo que existía una gran dependencia energética respecto a Gran Bretaña. Este hecho llevó a los ingenieros a buscar nuevas soluciones y así, desde 1860, las nuevas fábricas se basaron en la energía hidráulica, provocando el desarrollo de las ciudades litorales y la creación las colonias manufactureras siguiendo los cursos de los ríos. De esta forma se construyeron poblaciones en lugares hasta entonces despoblados que se extendieron por el alto Llobregat, el Ter y el Fluvià.

Cataluña fue líder en la revolución de los transportes en España siendo la primera línea férrea del Estado la de Barcelona y Mataró, en 1848, con 28,25 kilómetros de recorrido. La construcción de la red ferroviaria facilitó el intercambio de mercancías y personas en el conjunto del estado español, articulando un mercado integrado que iba a un segundo ritmo respecto al resto de Europa. La industria catalana tendió a dominar el mercado y, pasó a ser considerada la fábrica de España, aunque el mercado español, al cual se estaba circunscrito, no era lo suficientemente fuerte para estimular su crecimiento. Las transformaciones económicas y sociales producidas durante el siglo XIX, las novedades técnicas como la iluminación, telegrafía,

²⁰⁶ HUGUES, R. (1992), p. 305.

²⁰⁷ SOBREQÜÉS i CALLICÓ, J. (2008), p. 189.

²⁰⁸ HUGUES, R. (1992), p. 337.

ferrocarril, tranvías y sistema de alcantarillado se introdujeron con una gran rapidez y, las antiguas murallas que delimitaban la ciudad fueron eliminadas. Las ciudades necesitaban crecer, abrirse al mundo y no cerrarse en sí mismas como habían venido haciendo durante los últimos siglos. Es por ello que se iniciaron proyectos de reforma y nuevos planes urbanísticos que comenzaron a cambiar el aspecto y la configuración de las zonas urbanas en general y también de la ciudad de Barcelona. Así el urbanismo se convirtió en una cuestión prioritaria²⁰⁹ y, en especial, la arquitectura contemporánea debía cubrir la necesidad de construir lugares residenciales dotados de servicios para una población urbana en crecimiento, abriendo una nueva etapa en la que el desarrollo urbanístico comenzaba a preocuparse por la organización racional de los espacios. El fácil acceso a las principales vías de comunicación se convirtió en una prioridad del plan de ensanche y ampliación de las crecientes ciudades, que estuvo presente en las remodelaciones urbanísticas de mediados del siglo XIX de las grandes ciudades europeas como Viena, Berna, Edimburgo, Barcelona o París. A modo de ejemplo, en París, el barón Haussmann,²¹⁰ elaboró un plan urbanístico basado en la retícula, asemejándose a un tejido nervioso en el que los núcleos de interés vienen determinados por plazas, monumentos o centros de servicios. Las uniones de estos lugares se trazaron con lógica y dieron gran fluidez al tráfico. La remodelación de París empezó en 1852 y duró 25 años, debido al empeño de Napoleón III de hacer una gran ciudad moderna. Tal es el cambio que hasta quedó reflejado en la literatura y poesía de la época, así Baudelaire describía París en su poema *Le Cygne*:

*“Les vieux Paris n’est plus (la forme d’une ville
Changes plus vite, hélas! que le coeur d’un mortel)”²¹¹*

A mediados del siglo XIX, la ciudad de Barcelona entró en una fase de crecimiento demográfico y económico tan fuerte que requería grandes respuestas

²⁰⁹ HUGUES, R. (1992), p. 366.

²¹⁰ JORDAN D. *Transforming Paris: Life and Labours of Baron Haussman*. New York, Free Press, 1995.

²¹¹ BAUDELAIRE, CH. “Le Cygne”, “Tableaux Parisiens”, *Les fleurs du mal, Oeuvres Complètes*. Paris, Robert Lafont, 1980, p. 63.

arquitectónicas.²¹² Barcelona acogió en 1840 un concurso municipal que solicitaba a la población las ventajas que se obtendrían si se demolieran las murallas de la Barcelona antigua. Según Aisa,²¹³ el plan Cerdà podría estar inspirado en el proyecto de Haussmann, pero sobretodo considera que Cerdà tenía un pensamiento heredero del socialismo utópico en su concepción de la ciudad-jardín²¹⁴ que, a pesar de no haber sido llevado a cabo como se pretendía, muestra *“una obra irremplazable de la consciència social d’Idelfons Cerdà, un urbanista visionari”*.²¹⁵ La propuesta de Cerdà quería dotar a los ciudadanos de condiciones dignas de vida, el acceso a la cultura y a la educación, además de controlar la especulación urbanística y la conservación de la historia de la ciudad. El plan Cerdà correspondió al momento de máximo impulso industrializador y al gran crecimiento demográfico de la ciudad *“i constitueix una operació d’un abast i transcendència sense paral·lels a l’Europa d’aquell temps”*.²¹⁶ Gracias a la construcción del Ensanche y la agregación de los antiguos municipios de Gràcia, Sants, Sant Gervasi, Les Corts, Sant Martí de Provençals i Sant Andreu, Barcelona se configuró como una ciudad nueva que se alejaba de la ciudad cerrada en sus murallas medievales y, se configuró definitivamente, como una ciudad moderna, a la que al mismo tiempo le correspondía *“un destí sublim: sostenir el pes del país econòmicament, culturalment i*

²¹² Nota de la autora: En 1982 la ciudad de Barcelona contaba con un censo de 116.915 habitantes, siendo la doceava ciudad Europea a nivel demográfico y pasó a la cuarta posición en 1900 con 516.283 habitantes. Tan solo Londres (4.000.000), París (2.540.000), Berlín (1.800.000), Viena (1.365.000) y Nápoles (547.000) superaban a la ciudad Condal a principios del siglo XX. En: SOBREQUÉS i CALLICÓ, J. (2008), p. 209.

²¹³ AISA, F.; VIDAL, M. *Camins utòpics. Barcelona 1868-1888*. Barcelona, Edicions de 1984, 2004.

²¹⁴ Nota de la autora: Los nuevos proyectos urbanísticos debían hacer frente al maquinismo y a la concentración urbana de las viejas ciudades donde el proletariado urbano se hacinaba en los suburbios de forma insalubre. Así, se dirige la mirada hacia la naturaleza como terapia ante la asfixia urbana. Diversos autores comienzan a pensar en la necesidad de cambiar el modelo de ciudad. Influenciado por Robert Owen, Ebenezer Howard proyecta la denominada ciudad jardín en Letchworth, que supone el punto de partida del nacimiento del urbanismo moderno. El principio básico de la ciudad jardín consiste en unir lo urbano con lo rural salvando a la ciudad de la congestión y al campo del abandono poblacional que la creciente industria había provocado. Se plantean cuidadosamente las ciudades de modo que no excedan de un número determinado de habitantes cuyas ocupaciones serían repartidas de forma equilibrada entre el campo y la industria. Además, la comunidad resultaría autosuficiente y ninguna calle de excesivo tránsito cruzaría la ciudad dado que las vías de gran densidad de tráfico y el ferrocarril se diseñarían lejos del centro con la intención de conectar con otras ciudades jardín. En: HOWARD, E. (1965).

²¹⁵ AISA, F.; VIDAL, M. (2004), p. 117.

²¹⁶ GRAU R.; LOPEZ M. “Revolució industrial i urbanització”, *L’Avenç*, num. 88, diciembre 1991, p. 14 a 31.

nacionalment”.²¹⁷ El Real Decreto de 31 de mayo de 1860 autorizó la edificación del plan Cerdà que, con su plan de Reforma y Ensanche, “abrió el proceso de urbanización del llano de Barcelona”.²¹⁸ Para Gimeno y Magrinyà todavía hoy continúa sorprendiendo la capacidad de Cerdà para prever el protagonismo de los medios de transporte en el trazado de la ciudad, un factor que ha permitido que Barcelona haya podido adaptarse sin demasiado dramatismo a los cambios que la modernidad le requería.

En Barcelona la modernidad tuvo su máxima representación en el movimiento así llamado: “*Modernisme*” fue la palabra que utilizaron los catalanes para designar el estilo arquitectónico y, en un sentido general, toda la cultura literaria, musical y de las artes visuales del periodo comprendido entre 1890 y 1910, que implicó una apertura a Europa”.²¹⁹ El Modernismo se convirtió en un movimiento surgido entre finales del XIX y principios del XX en Europa y EEUU, que afectó principalmente a la arquitectura y las artes decorativas, cuyos artistas elaboraron sus propios lenguajes con el deseo de crear nuevas formas libres del peso de la historia. Sin duda Barcelona se impregnó de una nueva corriente artística que afectó por igual a la cultura, la arquitectura y a la idiosincrasia de una ciudad efervescente con necesidad de crecimiento y de mostrarse al mundo como motor de los nuevos tiempos. En este contexto Barcelona se erigió como la gran ciudad del modernismo y Gaudí fue su gran arquitecto y artista, quien realizó obras como el parque Güell, la Casa Batllò, Casa Milà y la Sagrada Familia que marcaron el carácter de la ciudad, al tiempo que se convirtieron en emblema y reclamo mundial de Barcelona, como la Torre Eiffel lo es de París. La creación del Ensanche, la llegada de la Renaixença, los Jocs Florals desde del 1859, el romanticismo, el modernismo, el movimiento obrero y la industrialización cambiaron el aspecto de la ciudad Condal que mantendría siempre el gran reto de convertirse en una gran urbe metropolitana. Esta necesidad de abrir la ciudad al exterior trajo consigo la celebración de las Exposiciones Universales que tenían la finalidad de dar a conocer las innovaciones tecnológicas, industriales y

²¹⁷ SOBREQUÉS i CALLICÓ, J. (2008), p. 209.

²¹⁸ GIMENO, E.; MAGRINYA, F. “La intervención de Cerdà en la construcción del Ensanche”, *Ciudad y Territorio. Una visión de futuro*. Barcelona, Electa, 1994, p. 167 a 187.

²¹⁹ HUGUES, R. (1992), p. 499.

artísticas del momento. Londres, París, Nueva York, Barcelona, Melbourne, Viena, Bruselas fueron sede estos eventos que hoy podrían considerarse como la primera puesta en escena de esas ciudades importantes que aspiraban a ocupar un lugar destacado a nivel internacional.

“Las Exposiciones Universales inscriben en el espacio metropolitano la experiencia de un mundo vivido como un gran museo”.²²⁰

El 20 de mayo de 1888 la Exposición Universal de Barcelona abrió sus puertas ante un público expectante de más de *“dos mil convidats i una gran multitud al carrer. La Reina Regent, Maria Cristina i el seu fill Alfons, de dos anys, la princesa d’Astúries Maria de las Mercedes i la infanta Maria Teresa presidien la cerimònia, que el príncep de Gal·les, el duc d’Edimburg, el duc de Gènova, el duc de Sagasta, ministres, Grans d’Espanya, diplomàtics, almiralls, l’alcalde de Barcelona Rius i Tauler, industrials i homes de negocis com Girona i Güell”*.²²¹ Sin duda esta inauguración se convirtió en el momento simbólico del inicio de la modernidad de Barcelona y de su primera puesta en escena en la geografía mundial de las grandes ciudades. Sobrequés considera que las exposiciones universales de 1888 y de 1929 marcan la historia contemporánea de Barcelona, ya que contribuyeron al desarrollo urbanístico de la capital catalana y la proyectaron al exterior. *“Més enllà del balanç econòmic que d’aquests dos esdeveniments es pugui fer, les dues exposicions contribuïren a consolidar i augmentar el prestigi de Barcelona com a capital econòmica peninsular i com a urbs europea de primer ordre”*.²²² Solanas añade que “estas exposiciones celebradas en diversas ciudades del mundo, con características y dimensiones distintas se convirtieron en un gran escaparate del progreso científico

²²⁰ DUBBINI, E. “Imágenes de la metrópolis: Transformación y conflicto”. En: CALATRAVA, J.; GONZÁLEX, J.A. *La ciudad: Paraíso y Conflicto*. Madrid, Adaba, 2007, p. 266.

²²¹ “L’Exposició Universal va atreure el port de Barcelona més de cent vaixells de guerra d’Europa i d’Amèrica. Hi participaren 6.233 expositors espanyols i hi hagué un gran nombre de representacions estrangeres. S’aixecaren pavellons per a les mostres expositores d’Alemanya, Àustria-Hongria, Portugal, Turquia, Bèlgica, Estats Units, França, Itàlia, Rússia, Suècia, Suïssa, Bolívia, Equador, Xile, Paraguai, Uruguai, Xina i Japó. L’activitat del certamen internacional va aportar moltes iniciatives culturals i socials paral·leles, congressos científics, reunions espiritistes i trobades obreres”. En: AISA, F.; VIDAL, M. (2004), p. 199.

²²² SOBREQUÉS i CALLICÓ, J. (2008), p. 224.

y técnico y en una exaltación de los avances de la industria”.²²³ Por otro lado, Aisa sostiene que las exposiciones universales se convirtieron en una característica cultural del siglo XIX que muestra al mundo la riqueza cultural y comercial así como la producción industrial de las ciudades. *“Es pot dir que les exposicions han estat l’antesala de la modernitat”*,²²⁴ convirtiéndose en plataformas que refuerzan el prestigio del país en el que se celebran y, especialmente, la notoriedad mundial de la ciudad anfitriona.²²⁵

A finales del siglo XX la revolución industrial y la economía en general entran en un proceso de recesión económica a nivel internacional. La ciudad Condal no es ajena a los cambios producidos por la crisis del sistema industrial tradicional y su proceso de modernización, que se había iniciado en el siglo XIX, se encuentra ante la necesidad de afrontar las nuevas demandas mundiales, los cuales van a propiciar el cambio de una sociedad industrial basada en sector tradicional textil, químico y metalúrgico, que asentada sobre capitales autóctonos, derivará hacia actividades industriales de mayor componente tecnológico y, especialmente, hacia actividades terciarias, con la aparición dominante del capital extranjero. La burguesía textil, que junto a la metalúrgica habían formado el bloque de poder barcelonés, desaparece prácticamente de la escena para dar paso a una burguesía debilitada apoyada en actividades terciarias, como el comercio, turismo y servicios de gestión tecnológica y empresarial.

Para Font se podrían distinguir tres etapas de cambio en la Barcelona industrial que provocan profundas transformaciones en el tejido económico y, muy especialmente, en el sector industrial y urbano que dará lugar a la ciudad postindustrial en el contexto de la sociedad de la información y de una economía globalizada. Las etapas propuestas por Font son las siguientes.²²⁶

²²³ SOLANAS, I. (2011), p. 155.

²²⁴ AISA, F.; VIDAL, (2004), p. 142

²²⁵ MONCLÚS, F. J. “Parte 1: Tres ciclos históricos de exposiciones internacionales”. En *Exposiciones internacionales y urbanismo. El proyecto Expo Zaragoza 2008*. Barcelona, Ediciones Universidad Politénica de Cataluña, p. 25.

²²⁶ CASTELLS, M. (2000), p. 476.

1. 1950-1975: Industrialización moderna y *boom* inmobiliario. Es la etapa de los procesos de industrialización a través de las grandes ciudades que comportó un gran flujo migratorio y, por tanto, grandes necesidades de creación de vivienda que provocaron un gran crecimiento inmobiliario en la periferia urbana y la aparición de polígonos de viviendas precarios en infraestructuras, equipamiento y transporte. A partir de 1960 se inicia la construcción de infraestructuras viarias como los accesos a Barcelona y las autopistas transversales.
2. 1975-1986: Final de la dictadura y crisis internacional de las energías. Es el inicio de la conversión de la ciudad a una ciudad postindustrial. La crisis económica internacional derivada del sector energético conlleva una reducción de las corrientes migratorias y se inicia el proceso de descentralización residencial. En 1980 se constata la disminución demográfica del centro histórico de la ciudad, una pauta generalizada en las principales ciudades metropolitanas. Esta etapa es el punto de partida de la terciarización de la economía provocando la descentralización de la industria hacia la periferia. La llegada de la democracia propicia el interés por el desarrollo urbanístico para dar solución a las necesidades de la sociedad postindustrial y de una ciudad que necesita ponerse a la altura de las grandes ciudades europeas.
3. 1986-2004: Recuperación económica y urbanismo de grandes eventos. Es la etapa vital para el cambio urbanístico de la ciudad de Barcelona. Gracias al Plan General Metropolitano de 1976 se inicia el crecimiento de la conurbación central y se afronta la reordenación viaria y ferroviaria, el frente marítimo, la transformación de Ciutat Vella y la modernización de Barcelona al ser elegida ciudad olímpica en 1986.²²⁷ Este hecho se convierte en el

²²⁷ *“Després dels anys 80, crec que la ciutat ha donat en quinze anys una imatge de transformació i de recuperació del dèficit urbà, de recuperació de capital urbà. És clar que hi ha una manifestació estrella que són els Jocs Olímpics. Els Jocs suposen una inversió total de la ciutat. En termes molt sintètics, suposen la creació d’una nova infraestructura, posada al dia. Si hem de ser molt ajustats podríem dir que els Jocs han estat un pretext”.* ESTAPÉ, F. En: GUILLAMET, J. *El tema és Barcelona. Converses de*

punto de partida de una nueva renovación urbana de la ciudad que junto con el acontecimiento del Fórum Universal de las Culturas en 2004 remodelan el urbanismo de Barcelona y sitúan a la ciudad en el mapa de las ciudades mundiales importantes.²²⁸

Barcelona no ha sido ajena a las consecuencias de la internacionalización del capital, la cual ha provocado una nueva dimensión en la gestión de las empresas que pasan de ser capital local a internacional. Asimismo desaparecen los aranceles comerciales a nivel mundial, acontecen cambios importantes en los sistemas de transporte que facilitan un mayor acercamiento de los mercados y provocan la búsqueda de nuevas localizaciones empresariales lejos de los emplazamientos tradicionales del siglo XX. A partir de aquí acontecen múltiples procesos de reconversión industrial puesto que sectores como el siderúrgico y el naval sumieron en la crisis laboral a ciudades como Birmingham, Manchester, Glasgow, Bilbao, Lille, entre otras muchas ciudades que vieron desaparecer su base económica tradicional.²²⁹ Estos acontecimientos dan paso a un nuevo orden económico, tecnológico y político en los años ochenta del siglo XX caracterizado por la mundialización de los intercambios y transacciones comerciales, la aparición de las nuevas tecnologías, la emergencia de nuevos países industriales, el declive de la industria tradicional y la aparición de la sociedad de la información.²³⁰ Dichos cambios afectaron a la ciudad Condal y, transforman la Barcelona industrial en una ciudad postindustrial, generando una demanda de adecuación a las nuevas necesidades estructurales, económicas y sociales que pueden agruparse en los siguientes procesos según Font:²³¹

- Construcción de elementos de vialidad.
- Aparición de nuevos polígonos industriales de almacenamiento, construcción de contenedores en solares o aislados en medio rural.

Pasqual Maragall amb Oriol Bohigas, Victòria Camps, Josep M. Espinàs, Fabià Estapé i Ramon Folch. Barcelona, La Campana, 1995, p.113.

²²⁸ FONT, A. "Región urbana de Barcelona: de la ciudad compacta a los territorios metropolitanos". En: INDOVINA, F. *La ciudad de baja densidad. Lógicas, gestión y contención.* Barcelona, Diputació de Barcelona, 2007, p. 28.

²²⁹ ELIZAGARATE, V. *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global.* Madrid, Pirámide, 2008, p. 23.

²³⁰ GUILLAMÓN, J. *La ciutat interrompuda.* Barcelona, Magrana, 2001, p. 123.

²³¹ FONT, A. (2007), p. 31.

- Creación de grandes superficies comerciales, instalaciones para el ocio y oficinas.
- Construcción de equipamientos metropolitanos de carácter educativo, deportivo.
- Crecimiento de zonas residenciales basadas en vivienda unifamiliar.
- Reforma urbana de los espacios libres y equipamientos.
- Transformación interna y conversión de espacios para las actividades residenciales, terciarias, de equipamiento y ocio.
- Rehabilitación del stock residencial y del patrimonio.
- Operaciones de dotación de infraestructura logística portuaria, aeroportuaria y recreativa como puertos deportivos y bases náuticas.

Todos estos cambios, como en la mayoría de ciudades europeas, afectan a la distribución del espacio urbano dado que la desindustrialización de la ciudad arroja el tejido industrial y a los trabajadores a la periferia, a las coronas metropolitanas, mientras que en la ciudad se establecen empresas del sector terciario. Las actividades de menor valor añadido se alejan de la ciudad y se asientan en el territorio metropolitano, mientras que las actividades del sector terciario estratégico, direccional o de excelencia, se mantienen en la ciudad central. Transformaciones que de hecho ocurren en las grandes ciudades de Europa con el objetivo de hacer frente a los nuevos retos de finales del siglo XX, donde las ciudades luchan por conseguir posicionarse de forma destacada en la sociedad global en busca del desarrollo económico, la habitabilidad, la calidad de vida de la ciudad y la satisfacción de los visitantes, turistas e intereses empresariales que buscan instalarse en ella. (Este aspecto será desarrollado ampliamente en el capítulo 5). En este contexto la integración en 1986 del territorio español a la Unión Europea supuso una oportunidad para la ciudad de Barcelona, pues su localización geográfica le permitió pasar de una posición periférica peninsular a nudo de enlace entre la Península y Europa y entre

Europa y el Mediterráneo y los territorios conectados por mar.²³² Barcelona es una de las ciudades que forma parte del eje mediterráneo, junto con Valencia, Marsella, Génova, Bolonia, La Spezia y Livorno, configurando un fuerte núcleo de expansión metropolitana de ciudades que emergen con gran potencial de crecimiento y que “constituyen una región europea con un enorme peso en el futuro, debido al flujo del comercio internacional que es captado por medio de sus importantes puertos”.²³³ La consideración internacional de toda ciudad se efectúa sobre su base metropolitana, puesto que forma un todo territorial en su capacidad competitiva que le permite hacer frente a otras ciudades metropolitanas y poder así gestionar un mejor posicionamiento en la era de las ciudades globales importantes. Barcelona cuenta con dos grandes zonas geográficas y administrativas alrededor de la ciudad Condal, por un lado el Área Metropolitana de Barcelona (AMB) que engloba 36 municipios incluyendo la ciudad²³⁴ y, por otro, la Región Metropolitana de Barcelona (RMB) con 164 municipios y 7 comarcas.²³⁵ Barcelona AMB dispone de una base demográfica que la sitúa entre las primeras áreas europeas con una región metropolitana de 4.778.422 de habitantes que representan el 66,4% de la población catalana²³⁶ y que la convierten en la sexta región metropolitana más grande de la Unión Europea,

²³² *“Això és un somni Barcelona, ser la millor ciutat d’Europa, la més cívica, ser oberta i tenir l’amistat de tothom, arrossegar tot Espanya cap al nord i Europa cap al sud, ser la porta d’entrada d’Europa pel sud”.* MARAGALL, P. En: GUILLAMET, J. (1995), p.157.

²³³ ELIZAGARATE, V. (2008), p. 31.

²³⁴ Nota de la autora: El AMB es la administración pública del área metropolitana de Barcelona, una gran conurbación urbana formada por 36 municipios y cuyas competencias de gestión están dirigidas a las áreas de territorio, urbanismo, movilidad, vivienda, medio ambiente, desarrollo económico y cohesión social. Los municipios que integran el AMB son: Badalona, Badia del Vallès, Barberà del Vallès, Barcelona, Begues, Castellbisbal, Castelldefels, Cerdanyola del Vallès, Cervelló, Corbera del Llobregat, Cornellà de Llobregat, El Papiol, El Prat de Llobregat, Esplugues de Llobregat, Gavà, L’Hospitalet del Llobregat, La Palma de Cervelló, Molins de Rei, Montcada i Reixac, Montgat, Pallegà, Ripollet, Sant Adrià de Besòs, Sant Andreu de la Barca, Sant Boi de Llobregat, Sant Climent de Llobregat, Sant Cugat del Vallès, Sant Feliu de Llobregat, Sant Joan Despí, Sant Just Desvern, Sant Vicenç dels Horts, Santa Coloma de Cervelló, Santa Coloma de Gramanet, Tiana, Torrelles de Llobregat i Viladecans.

²³⁵ Nota de la autora: La Región Metropolitana de Barcelona (RMB) es uno de los siete ámbitos funcionales definidos en el Plan territorial general de Catalunya (PTGC). Comprende una extensión geográfica de 3.236 km², el 10% del territorio catalán y engloba 164 municipios de las siguientes comarcas: Alt Penedès, Baix Llobregat, Barcelonès, Garraf, Maresme, Vallès Occidental i Vallès Oriental.

²³⁶ AJUNTAMENT DE BARCELONA. “Barcelona en xifres 2013”, Barcelona, Àrea d’Economia, Empresa i Ocupació, Ajuntament de Barcelona, 2013, p. 4.

después de Londres, París, Essen, Madrid y Milán²³⁷ y, la catorceava en cuanto a aglomeración metropolitana mundial. En este contexto, la llegada de la era postindustrial ha permitido a la ciudad Condal hacer una apuesta por la transformación de la economía de producción industrial a la economía del conocimiento, la tecnología y la creatividad como ejes principales para la generación de riqueza y, como instrumentos para competir con otras ciudades y regiones importantes. El desarrollo económico basado en la gestión del conocimiento es una característica de las sociedades postindustriales y representa un cambio de modelo productivo revolucionario. Para Goula la nueva sociedad estará basada en el saber, en el conocimiento más que en la información.²³⁸ El concepto de sociedad del conocimiento se remonta a principios de los años sesenta del siglo XX y, aparece ligado a la llegada de la sociedad postindustrial, en la que el conocimiento ha substituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales.²³⁹ Según Bell, el conocimiento teórico se ha convertido en la fuente principal de innovación y el punto de partida de los programas políticos y sociales. Este tipo de sociedad está orientada hacia el progreso tecnológico y la evaluación de la tecnología. Se caracteriza por la creación de una nueva tecnología intelectual, la cual toma como base de los procesos de decisión reglas de resolución de problemas y nuevas metodologías de generación de conocimiento, los cuales formarán parte del nuevo sistema económico, el cual se basa en el sector servicios y cuya estructura profesional está marcada por la preferencia de una clase de profesionales técnicamente cualificados.²⁴⁰ Para Borja “la ciudad del conocimiento es la que concentra recursos humanos cualificados y hace de la producción de capital humano el eje principal de su proyecto económico”.²⁴¹ El conocimiento es el saber, la información asimilada por las personas y será la base sobre la que se asiente la generación del capital cultural y económico. Asimismo, los incrementos de productividad de las empresas y

²³⁷ ASOCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA, (2010), p. 16.

²³⁸ GOULA, J. *La sociedad del conocimiento*. Barcelona, Beta, 1998, p. 19.

²³⁹ DRUCKER, P. “The Age of Social Transformation”, *The Atlantic Monthly*, Vol. 273, n11, Boston, 1994. [En línea] <<http://www.theatlantic.com/election/connection/ecbig/soctran/connection/ecbig/soctran.htm>> [Consulta 28 de noviembre de 2013]

²⁴⁰ BELL, D. (2001).

²⁴¹ BORJA, J. *Revolución urbana y derechos ciudadanos*. Barcelona, Alianza, 2013, p. 82.

organizaciones se basarán en la innovación constante del conocimiento, el cual se aplicará en tecnologías cada vez más potentes. La capacidad cultural, el grado de riqueza intelectual, la capacidad creativa y la innovación permanente van a determinar el nivel económico de las ciudades y de los países.

Barcelona y su región metropolitana no han sido ajenas a la dinámicas transformadoras de las ciudades postindustriales, así iniciaron un proceso de generación de empleo basado en la gestión del conocimiento en Investigación y Desarrollo (I+D). La región concentra 212 parques tecnológicos, centros de investigación y cuenta con nueve instalaciones científicas y técnicas de referencia internacional en 2010.²⁴² Las escuelas de negocios IESE y ESADE han cosechado un alto prestigio internacional, según publica el *ranking* del diario *Financial Times* siendo Barcelona la única ciudad de Europa con dos escuelas de negocios en el top 10 europeo.²⁴³ En el compromiso de la ciudad por el desarrollo económico de los sectores mencionados, Barcelona fue galardonada en 2010 por el ministerio de Ciencia e Innovación como “Ciudad de la Ciencia y de la Innovación” y con la ley 31/2010, el Parlamento de Cataluña otorga a la AMB competencias para realizar y gestionar un plan estratégico metropolitano que cuente con la participación de los agentes económicos, sociales e institucionales con el objetivo de generar modernización, investigación e innovación.²⁴⁴ En noviembre de 2010 la Associació del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona publica “Barcelona Visió 2020”,²⁴⁵ el cual es una propuesta estratégica, una hoja de ruta que considera la ciudad y su área metropolitana con potencial suficiente para liderar la capitalidad económica del sur de Europa y de la Mediterránea. El objetivo de convertirla en el año 2020 en “una de las

²⁴² OBSERVATORI DE BARCELONA. (2011), p. 31.

²⁴³ Nota: “Segons el rànquing del prestigiós diari *Financial Times* dels millors 100 programes de MBA a jornada complerta, que duu a terme des de fa 13 anys, Barcelona és l’única ciutat amb dues institucions docents en el top 10 de les millors escoles de negocis del continent europeu el 2013.[...] D’altra banda, segons el rànquing *Which MBA?*, que publica anualment *The Economist Intelligence Unit*, el 2012 les dues escoles de negocis barcelonines també obtenen resultats destacats, sobretot IESE, que se situa en primera posició en el rànquing europeu i guanya posició a escala mundial (9a), mentre que ESADE manté la cinquena plaça europea, però perd una plaça a escala mundial (18a). Aquests indicadors, any rere any, mostren com Barcelona és una ciutat d’excel·lència i de referència en formació empresarial a escala internacional”. En: OBSERVATORI BARCELONA, (2013), p. 68.

²⁴⁴ BOE.ES. BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO. Ley 31/2010, de 3 de Agosto de 2010 del Área Metropolitana de Barcelona, Madrid, núm. 231, Sec. I, p.80576.

²⁴⁵ ASOCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA. (2010).

metrópolis más atractivas e influyentes para el talento global e innovador, con un modelo de integración y de cohesión social que actuará como uno de los referentes principales de la marca Barcelona”.²⁴⁶ Todos estos cambios no han sido ajenos a la crítica ciudadana y serán analizados en el capítulo 6 que trata el “modelo Barcelona”. Lo aquí descrito pretende dar a conocer los pasos y las intenciones de valor hacia los que la ciudad ha determinado orientarse en la búsqueda por un posicionamiento de ciudad en la sociedad de las ciudades globales. Los datos que se aportan en los capítulos 6 y 6.1 arrojan datos e informaciones que posibilitarán el análisis crítico.

²⁴⁶ SANTACANA, F. “Ciudades emergentes y capitalidad del Mediterráneo...Podemos y debemos influir”. En: ASOCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA. “Barcelona Visió 2020. Una proposta estratègica”. Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, Barcelona, 2010, p. 9.

5. La ciudad global, el marketing de ciudades y la construcción del proyecto ciudad

La crisis económica mundial de 1970 marca un punto de inflexión en el desarrollo futuro de las ciudades y de sus áreas metropolitanas que, hasta la fecha, habían vivido cómodamente un desarrollo industrial y económico imparable. Las grandes zonas metropolitanas de los países avanzados sufren un proceso de desindustrialización y un traslado progresivo de su núcleo central hacia las coronas metropolitanas, la aparición de actividades terciarias, al mismo tiempo que sufren una pérdida de población provocada por el decrecimiento económico, el abandono y la degradación de algunos espacios de la gran ciudad. Este es el momento en el que las ciudades en proceso de desestructuración económica y social se conducen hacia un cambio en la gestión, reorientación y coordinación de las políticas de transformación, regeneración y revitalización del mapa urbano, la diversificación de su gestión económica y la creación de nuevas infraestructuras. Autores como Feagin y Smith han sistematizado los diferentes niveles de transformación urbana en base a una reestructuración económica, política, social y espacial que analizan de la siguiente forma:²⁴⁷

- Reestructuración económica: El crecimiento del sector terciario y traslado de las empresas a las áreas suburbanas periféricas provoca un cambio en el concepto ciudad, aparece la región urbana que configura la ciudad global, caracterizada por la creación de empresas de servicios de alto nivel y ocupaciones terciarias de menor cualificación en el terreno inmobiliario, hostelero y comercio.
- Reestructuración política: Desregularización de la actividad económica con el objetivo de generar mayor rentabilidad del capital. Este hecho provoca el incremento de los flujos internacionales del capital, la aceleración de los procesos de concentración empresarial, la flexibilización del mercado laboral,

²⁴⁷ SMITH, M.P.; WILLIAMS, P. *Gentrification of the City*, Boston, Unwin Hyman, 1986, p. 23.

la privatización de grandes empresas públicas y, al mismo tiempo, una mayor intervención pública en sectores estratégicos como las nuevas tecnologías y el desarrollo de programas de renovación urbana en las ciudades centrales.

- Reestructuración social: La terciarización provoca la polarización de las ciudades, si bien la concentración de profesionales de alta cualificación en las grandes ciudades comporta cambios demográficos importantes como la incorporación generalizada de la mujer en el mundo laboral, el incremento de unidades familiares de poco tamaño, cambios en los estilos de vida y en el gusto que afectan a las preferencias residenciales y se crean los procesos de gentrificación, al mismo tiempo existen sectores de población con escasa formación que sufren las consecuencias de la transformación urbana.
- Reestructuración espacial: Las nuevas actividades económicas y sociales de la ciudad presentan demandas de reordenación y cambio de los usos de los espacios urbanos. Así aparece la necesidad de disponer de edificios de oficinas, viviendas de lujo, priorización en la recalificación de los espacios industriales obsoletos en detrimento de la inversión en plantas industriales, viviendas asequibles y espacios públicos.

En este nuevo contexto los procesos derivados de la nueva división internacional del trabajo provocan que las áreas metropolitanas concentren determinadas funciones necesarias para el funcionamiento del sistema global y, por tanto, la integración de las ciudades en la economía mundial adquieren un papel relevante. La nueva posición estratégica de las ciudades crea un sistema mundial de producción y de mercado que da lugar a la aparición de una red de ciudades globales en las que se localizan las sedes centrales de las multinacionales, se convierten en lugares seguros para invertir en el sector inmobiliario y gestionan la producción de bienes y servicios para el mercado mundial, son las *world cities*.²⁴⁸ Soja, si bien considera que el término ciudad global no es novedoso, considera que si resulta diferenciador si se tiene en cuenta que la ciudad global responde a la ciudad postindustrial, cuya

²⁴⁸ FRIEDMANN, J. (1986), p. 69-83.

estructura económica pasa a ser prioritariamente terciaria.²⁴⁹ Para Sassen, en la misma línea expresada por Feagin y Smith, las ciudades globales son aquellas en las que tiene lugar un fuerte crecimiento económico en base al capital financiero y a sus conexiones a escala global que se concentran, especialmente, en las ciudades de Londres, Nueva York y Tokio.²⁵⁰ Sassen considera que estas ciudades globales ejercen su papel estratégico a partir de cuatro funciones diferentes:²⁵¹

1. Son centros de poder y de organización de la economía mundial.
2. Son localizaciones clave para las empresas financieras y de servicios especializados.
3. Son lugares de producción de innovaciones en sectores punteros.
4. Son sede de mercado para las innovaciones producidas.

Autores como Borja y Castells sostienen que “los nuevos protagonistas económicos llevan muchas veces el nombre de ciudades”,²⁵² las cuales en pleno siglo XXI afrontan el reto de ser competitivas hacia el exterior e insertarse en los espacios económicos globales, así como garantizar a su población los mínimos necesarios

²⁴⁹ “El proceso de desarrollo y globalización de las grandes ciudades se ha producido a lo largo de muchos siglos. A lo largo del siglo XVI Amberes era, por ejemplo, el centro más importante de la economía europea. También Londres y Amsterdam eran ya ciudades globales en dicho siglo y concentraban los flujos mundiales del comercio y las finanzas. Casos todavía más tempranos de globalización urbana pueden encontrarse en ciudades comerciales, imperiales y religiosas a lo largo y ancho del mundo entero. La ligazón entre globalización y procesos de urbanización no es por lo tanto nueva. La economía de mercado ha acumulado capital a escala mundial desde sus inicios. [...] Pero eso no quiere decir que una economía mundial sea global. Es ahora cuando está surgiendo una economía global. Desde al menos el comienzo de la década de los sesenta ha habido una creciente toma de conciencia de que se está produciendo una aceleración pronunciada en la globalización del capital, el trabajo y la cultura, y que esta globalización intensa está teniendo efectos significativos sobre las ciudades y la vida urbana en todo el mundo”. En: SOJA, E. “Algunas consideraciones sobre el concepto de ciudades regions globales” *Ekonomiaz*, nº 58, 1er cuatrimestre. Departamento de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz, pp.45-47.

²⁵⁰ SASSEN, S. *The global City: New York, Londres, Tokyo*. Princenton, Princenton Univerity Press, 1991.

²⁵¹ SASSEN, S. “Grandes ciudades: transformaciones económicas y polarización social”. En: RODRIGUEZ, J. et. al. *Las grandes ciudades: problemas y debates*, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid, 1991, pp. 61-78.

²⁵² BORJA, J.; CASTELLS, M. (1997), p. 140.

para que su convivencia democrática pueda consolidarse en base a un nuevo modelo económico, contar con una infraestructura urbana actualizada, la capacidad de ofrecer y garantizar calidad de vida y la integración social, así como la gobernabilidad de la ciudad.²⁵³ A pesar de que no todas las ciudades asumen el papel de director económico global, existen otras muchas ciudades que ocupan un lugar destacado en la producción económica mundial, la cuales entretejen un sistema mundial de trabajo, producción y consumo a través de una red de empresas transnacionales.²⁵⁴ Autores como Hall²⁵⁵ y Castells²⁵⁶ consideran los sectores de servicios basados en la información como la vanguardia de la nueva economía. De hecho, Castells apunta que la llegada de la economía informacional es un cambio de dimensiones equiparables a la transformación de la economía agraria a la industrial de los siglos XVIII y XIX. Estos acontecimientos conllevan procesos de transformación interna de las ciudades, en base a una regeneración urbana de la ciudad manufacturera en declive, hacia la aparición de la ciudad postindustrial e internacional que busca nuevos cimientos para el crecimiento económico y la mejora social en el escenario urbano. Borja sostiene también que las ciudades están “en los inicios de un cambio histórico”,²⁵⁷ ya que son ellas quienes quieren tomar las riendas

²⁵³ “En Europa la recesión económica de los setenta provocó una reacción de los gobiernos locales y de los principales actores económicos y sociales urbanos. Los primeros fueron más allá de sus obligaciones legales para atraer inversiones, generar empleo y renovar la base productiva de la ciudad. Se concertaron con los actores urbanos para promocionar la ciudad. Unos años después, una Conferencia de Ciudades Europeas (Rotterdam, 1986) se denominó “Las ciudades motoras del desarrollo económico”. Había nacido el movimiento de las eurociudades, que se constituyó formalmente en la siguiente conferencia (Barcelona, 1989) y reúne hoy a las 50 ciudades más importantes de Europa. La comunidad Europea, con la creación del Comité de Regiones (Maastrich, 1993) que integra a los representantes de los gobiernos regionales y de las ciudades, ha reconocido finalmente en su entramado institucional a los gobiernos locales, algo que no estaba previsto en absoluto en el tratado fundacional (Roma, 1957). [...] Las Eurociudades han sido definidas como “las multinacionales europeas” y como la *force de frappe* europea, por Delors (presidente de la Comisión Europea), Maragall (presidente del Consejo de Municipios y Regiones de Europa) y otros”. En: BORJA, J., CASTELLS, M. (1997), p. 144.

²⁵⁴ FEAGIN, J.R.; SMITH, M.P. “Cities and the New International Division of Labour: An Overview”. En: SMITH, M.P. y FEAGIN, J.R.: *The Capitalist City. Global Restructuring and Community Politics*, Oxford, Basil Blackwell, 1987, p. 3-34.

²⁵⁵ HALL, P. “Forces shaping urban theory”. En: *Urban Studies*, vol. 30, 6, 1993, p. 883-898, Glasgow, University of Glasgow.

²⁵⁶ CASTELLS, M., (2000).

²⁵⁷ “Un cambio solo se producirá si regiones y ciudades generan una relación de fuerzas que progresivamente imponga su presencia en la vida internacional. Este proceso se ha iniciado ya en Europa por la presión del CMRE (Consejo de Municipios y Regiones de

de su destino y dejar de confiar en los gobiernos nacionales, quienes se muestran incapaces para desarrollar nuevos planteamientos y soluciones urbanas que den respuesta a los problemas derivados de la globalización y, por tanto, pretenden impulsar sus propias políticas desde el ámbito local. Esta transformación de la gobernanza local se ha producido porque los gobiernos de las ciudades se orientan hacia la internacionalización, después de que la crisis del petróleo de finales del siglo XX significara el inicio del cambio de un modelo de organización política, social y económica que deja de basarse en el *boom* fordista de desarrollo económico y, se enfrenta a un nuevo paradigma de deslocalización industrial y destrucción de empleo. La necesidad de iniciar una reestructuración industrial y la generación de nuevos empleos lanza a los gobiernos locales en busca de la atracción de la inversión del capital internacional dando lugar a las ciudades como motores de dinamización económica. Elizagarate,²⁵⁸ a través de los datos aportado por la European Spatial Planning Observation Network, establece una clasificación de las principales ciudades de Europa según sus características y aportaciones en el contexto de la economía globalizada. En este caso Barcelona, si bien se encuentra entre las principales ciudades europeas, no es considerada como una ciudad global, ya que no se caracteriza por ser un gran sistema urbano, competitivo y de elevada conectividad, como sería el caso de París y Londres, sin embargo, se la considera una ciudad de gran competitividad, que forma parte de las ciudades motores europeas junto a Múnich, Frankfurt, Milán, Hamburgo, Bruselas, Stuttgart, Zúrich, Ámsterdam, Düsseldorf, Colonia, Madrid, Roma, Copenhague, Berlín y Estocolmo.

El cambio y la adaptación de las ciudades al entorno de una economía globalizada da lugar a la aparición del concepto de ciudad innovadora, que según Borja sería aquella ciudad que, ante una situación la crisis económica industrial, reacciona para transformarse en un nuevo modelo económico basado en el sector terciario cualificado. “Barcelona o Bilbao, Glasgow, Liverpool o Manchester, Turín, Marsella o Génova, hace un cuarto de siglo eran percibidas como ciudades industriales, grises y

Europa), de la ARE (Asociación de Regiones de Europa), de Eurociudades y de otras organizaciones de ciudades y municipios”. En: BORJA, J. (2013), p. 44.

²⁵⁸ ELIZAGARATE, V. (2008), p. 42.

sucias, poco atractivas (...) En pocos años su imagen ha cambiado”.²⁵⁹ Birmingham, Ámsterdam y Lyon se han convertido en ciudades dinámicas, gracias a la elaboración de un plan estratégico. Berlín simboliza el cambio y la innovación, la caída del Muro en 1989 inició la reunificación nacional, recuperó la capitalidad del país y comenzó una gran renovación urbana que abarcó una importante dimensión de innovación cultural, convirtiéndose en un polo de atracción para las actividades artísticas en materia audiovisual, artes plásticas y movimientos de vanguardia. Estos hechos han convertido a Berlín en una urbe de marcado carácter cosmopolita. Tras esta transformación urbana y socio-política, la ciudad de Berlín fue nombrada Ciudad del Diseño por la UNESCO el 2 de noviembre de 2005 y cuenta con 11,3 millones de visitantes en 2013, lo cual la convierte en la tercera ciudad turística europea.²⁶⁰ En el caso de Barcelona, la conciencia de crisis llevó a la necesidad de conseguir y realizar eventos internacionales como los Juegos Olímpicos de 1992 que ayudaron a la reconversión urbana de la ciudad impulsando una *“política urbanística sense precedents des del pla de l’Eixample”*²⁶¹ y dio lugar una ciudad de vanguardia y a un modelo de crecimiento urbanístico admirado a nivel internacional (ver capítulo 6). Borja y Castells²⁶² consideran que todo proyecto de transformación urbana de una ciudad innovadora es la suma de tres factores clave:

1. “Sensación de crisis agudizada por la toma de conciencia de la globalización de la economía”.
2. “La concentración de los actores urbanos, públicos y privados y la generación de liderazgo local político y cívico”.
3. “La voluntad conjunta y el consenso ciudadano para que la ciudad dé un salto adelante desde el punto de vista económico, social y cultural”.

²⁵⁹ BORJA, J. (2013), p. 88.

²⁶⁰ LÓPEZ, M.P. “Ser ciutadans, no súbdits”. La Vanguardia, Barcelona, núm. 47.817, 10 de noviembre de 2014, p. 3-5.

²⁶¹ SOBREQÜÉS i CALLICÓ, J. (2008), p. 235.

²⁶² BORJA, J.; CASTELLS, M. (1997), p. 146.

Si se tienen en cuenta los tres factores clave de Borja y Castells aplicados a Barcelona encontramos que en el último tercio del siglo XX la ciudad, como muchas otras, se encontraba en primer lugar en un proceso de crisis económica y, en segundo, se dieron las circunstancias para la entrada en escena de una nueva serie de actores sociales y políticos, que tras la muerte del régimen franquista y la apertura de la democracia, se encarnó en la persona de Pasqual Maragall el liderazgo entusiasta por la transformación de la ciudad, junto con una ciudadanía que se unió en consenso y orgullo para la realización de los Juegos Olímpicos de 1992. Este nuevo contexto crea unas condiciones favorables para la aplicación de las técnicas marketing²⁶³ en la gestión y dirección de la ciudad, como se verá en el capítulo 6.1., Barcelona comienza a poner en práctica en 1985 cuando Enric Casas, como director de Comunicación del Ayuntamiento de Barcelona recibe el encargo, por parte del alcalde Pasqual Maragall, de introducir técnicas de marketing y comunicación que Nueva York ya estaba utilizando. Se inicia entonces un cambio en el enfoque de la acción política, puesto que el ciudadano usuario se convierte en el ciudadano cliente. Es más, el marketing ofrece una nueva visión del concepto de mercado en las ciudades y un cambio en la forma de considerar a los ciudadanos, inversores y visitantes de la ciudad, a quienes se quiere satisfacer a través de la experiencia urbana. El marketing y la proyección de imagen de la ciudad aparecen por primera vez en los años sesenta en Estados Unidos,²⁶⁴ siendo Nueva York la ciudad pionera con su “I ♥ New York” de Milton Glaser. Más tarde otras ciudades de Europa incorporaron nuevos enfoques para la gestión de la crisis, en particular aquellas ciudades industriales que la estaban sufriendola de forma grave y, especialmente, “en los países donde la administración central favorecía la aplicación de dicho enfoque como ocurrió en Reino Unido, Holanda y Alemania. En segundo lugar se

²⁶³ “Like nations, places can reverse their decline, can experience a rebirth and revitalization through a process of strategic market planning”. *The Five Tigers of East Asia-South Korea, Taiwan, Hong Kong, Singapore and Thailand- are examples of resurgence where the component parts of strategy, marketing, and planning are concentrated in specific nations*. En: KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. *Marketing Places, Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press, New York, 1993, pos. 74 (e-book).

²⁶⁴ ARMAS, A. “En torno a la mercadotecnia urbana: reorganización y reimaginación de la ciudad”, *Biblio3W Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, Barcelona: Universidad de Barcelona, vol. XII, n. 712, marzo de 2007. [En línea] <<http://www.ub.es/geocrit/b3w-712.htm>> [Consulta: 15 de agosto de 2014]

identifica, al menos en la experiencia británica y en España, que las políticas de venta de la ciudad son más evidentes y se implementan de forma más visible o profesionalizada en aquellas que manifiestan de forma más severa los efectos de la reestructuración económica como Glasgow, Bilbao y Barcelona.²⁶⁵ El marketing de ciudades tiene el objetivo de satisfacer las necesidades de sus usuarios actuales y futuros mejor que otras ciudades competidoras y Elizagarate considera que “la orientación al cliente [...] tiene un gran ámbito de aplicación en la gestión de las ciudades, ya que éstas compiten para satisfacer las necesidades de diferentes grupos de usuarios, como son los visitantes, los residentes, las empresas y los trabajadores”.²⁶⁶ Así la ciudad se basará en un modelo de gestión empresarial adaptado a las necesidades de la gobernanza del espacio urbano, donde el equipo directivo, en este caso el gobierno de la ciudad, debe diseñar las estrategias del proyecto ciudad para lograr sus objetivos, es decir, se inicia una etapa de gestión competitiva de la ciudad. Las ciudades emprenden proyectos urbanos para afrontar fuertes proyectos de inversión en tiempos de crisis, por lo que se recurre a la colaboración público-privada.²⁶⁷ Esto ocurre en un momento en el que el desarrollo de los medios de transporte y de las telecomunicaciones hace que las actividades económicas y la vida urbana puedan localizarse en múltiples lugares y, la distancia deja de ser el factor diferenciador que seleccionaba dónde invertir y dónde colocar los sistemas de producción o la oferta lúdico-cultural.

En este contexto, los entornos urbanos mejor posicionados por su calidad de vida, la disponibilidad de trabajadores con formación adecuada, costes de producción bajos y subvenciones interesantes cobran suma importancia para resultar atractivos a la inversión. Quizás cabría tener en cuenta que si bien el capital inversor siempre ha buscado los lugares que le ofrecían mejores expectativas, el cambio significativo es que actualmente son los lugares, las regiones y ciudades quienes buscan posicionarse para atraer al capital, de ahí la gestión de marketing de ciudades y la

²⁶⁵ ARMAS, A. (2007). [En línea]<<http://www.ub.es/geocrit/b3w-712.htm>> [Consulta: 15 de agosto de 2014]

²⁶⁶ ELIZAGARATE, V. (2008), p. 48.

²⁶⁷ PARAMIO, J.L. “Cultura y regeneración urbana: ciudades occidentales en la era post-moderna”. En: GOMEZ, R. *Cultura, Desarrollo y Territorio. III Jornadas sobre la Iniciativa Privada y Sector Público en la Gestión de la Cultura*. Vitoria-Gasteiz, Xabide, Gestión Cultural y Comunicación, 2001, p. 107.

consideración de las ciudades como “*products, whose identities and values must be designed and marketed*”.²⁶⁸ De aquí que surja el interés por la teoría del posicionamiento de Ries y Trout aplicado a la búsqueda de posiciones destacadas de las ciudades que quieren ser percibidas y que buscan, a través de su internacionalidad, convertirse en ciudades activas y emprendedoras, inspiradoras de confianza y ofertantes de competitividad económica que generen una ventaja competitiva diferenciadora en relación a otras ciudades.

Esta coyuntura provoca que el gobierno local, entendido en términos clásicos, sea sustituido por una nueva forma de liderar la ciudad, una nueva gobernanza local de carácter más emprendedor que político y, donde la competencia se concentra en la presencia de otras ciudades con las mismas necesidades de desarrollo urbano, por lo que en general los gobiernos locales tienden a realizar el mismo tipo de actuaciones en busca del éxito económico de la ciudad.²⁶⁹ Para Harvey el desafío de las sociedades que se vieron afectadas por estos procesos de desindustrialización, conforman un escenario que explica por qué tantos gobiernos urbanos, “muy a menudo de diferente signo político y con diferentes niveles de poder político y legal, han seguido de forma general una dirección idéntica hacia la provisión de un buen clima de negocios y la atracción de capital hacia la ciudad”.²⁷⁰ En cuadro 3 de Elizagarate se recogen las características básicas del modelo de gestión de la ciudad tradicional en contraposición con la nueva forma de entender la gestión de las ciudades innovadoras, que son aquellas que pasan de una estructura industrial a la postindustrial y que, como se ha señalado en el presente capítulo, han tenido que reinventarse para poder formar parte de la nueva economía de las ciudades globales.

²⁶⁸ KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. (1993), pos. 169 (e-book).

²⁶⁹ Nota de la autora: Para Kotler la búsqueda de soluciones comunes para ciudades diferentes no significa la solución al problema. “*Communities also compete by financing some expensive attractions to the area that might make it a stronger tourist or business destination. The assumption is that if something works in place A, it is likely to work in place B. Designing downtown pedestrian shopping malls or riverfront festival markets, sports stadiums, museums, research parks, and convention centers are a few examples of what often has come to be regarded as panaceas for troubled places*”. En: KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. (1993), pos. 295 (e-book).

²⁷⁰ HARVEY, D. “From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism”. *Geographiska Annaler*, 71B (1), 1989, pp. 3-17.

Cuadro 3 - Características gestión Ciudad Tradicional vs Ciudad Innovadora

Ciudades tradicionales	Ciudades innovadoras
Gestión centrada en la expansión de la ciudad	Gestión centrada en la calidad de vida de la ciudad
La administración controla los servicios	La administración promueve los servicios
Ciudadanos usuarios	Ciudadanos clientes
Base económica especializada en el sector industrial	Base económica diversificada en el sector servicios
La principal herramienta de la gestión urbana es el plan para la utilización del suelo. En España, el Plan General de Ordenación Urbana (PGOU)	Las herramientas en las que se apoya la gestión urbana son el plan estratégico y el plan de marketing de la ciudad
Las intervenciones en la ciudad son competencia del sector público	Las intervenciones en la ciudad introducen modelos de colaboración público-privada

Fuente: Elizagarate, 2008²⁷¹

Borja y Castells²⁷² añaden que en este nuevo contexto los gobiernos de las ciudades deben asumir el papel de promotor en la gestión política del marketing urbano, que consiste en:

²⁷¹ ELIZAGARATE, V. (2008), p. 50.

- Promocionar la ciudad hacia el exterior desarrollando una imagen fuerte y positiva apoyada en una oferta de infraestructuras y de servicios que atraiga inversores, visitantes y usuarios solventes a la ciudad y que facilite sus exportaciones. El rol del gobierno local es crear las condiciones que faciliten su realización por agentes públicos o privados. Cabría añadir que la presencia de líderes carismáticos como sería el caso de Rudolph Giuliani en Nueva York, Klaus Wowereit en Berlín o Pasqual Maragall al frente de la alcaldía de Barcelona, pueden contribuir con su personalidad a generar entusiasmo y optimismo en la gestión política de la ciudad.
- La concertación con otras administraciones públicas y la cooperación público-privada como medios para realizar tanto la promoción al exterior como las obras y servicios internos que el proyecto de ciudad precisa. La concentración y la cooperación requieren iniciativa política, innovación legal y financiera y consenso ciudadano. A modo de ejemplo y en el caso de Barcelona la relación público-privado da lugar a Turisme de Barcelona.
- Promoción interna para dotar a sus habitantes de “patriotismo cívico”, de sentido de pertenencia, de voluntad colectiva de participación y de confianza e ilusión en el futuro de la urbe. La implicación y el patriotismo de la ciudad de Barcelona fue una pieza clave en el éxito de los Juegos Olímpicos, como se verá en el capítulo 6.
- La innovación político-administrativa para generar múltiples mecanismos de cooperación social y de participación ciudadana. El papel promotor del gobierno local consiste en estimular y orientar las energías de la población hacia el bienestar colectivo y la convivencia cívica. En el caso de Barcelona Valls afirma que con anterioridad a los Juegos Olímpicos se gestó el Plan Estratégico Barcelona 2000 en el que se creó una estructura que, desde el

²⁷² BORJA, J.; CASTELLS, M. (1997), p. 153.

primer día, comenzó a trabajar con toda la ciudadanía representada junto con los expertos que aportaron iniciativas sobre la reconstrucción de la ciudad.²⁷³

Para Kotler el plan de marketing estratégico de una ciudad requiere el diseño de un entorno que pueda satisfacer las necesidades de la comunidad, considerando que el plan de marketing “*succeeds when stakeholders such as citizens, workers, and business firms derive satisfaction from their community, and when visitors, new businesses, and investors find their expectations met*”.²⁷⁴ Así, las ciudades se convierten en competidores activos y la necesidad de gestionarse en términos de empresa genera una nueva clase de dirigentes políticos alejados del rol tradicional de los gobiernos locales, basados en la prestación de servicios y en la vigilancia del cumplimiento burocrático de las leyes. La ciudad asume características típicas del sector privado como: la asunción de riesgo, la inventiva, la confianza en uno mismo, la búsqueda de beneficios y la promoción, generando similitudes en las estructuras empresariales y de ciudad. En este contexto las ciudades pueden desarrollar su propia ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores,²⁷⁵ siendo las ciudades poseedoras de grandes riquezas y atractivo únicos difíciles de imitar. Para algunos autores el concepto de competitividad está relacionado con la vinculación al territorio, siendo Porter el teórico de la competitividad de las naciones,²⁷⁶ quien considera que el término nación competitiva está vinculado a la prosperidad económica, ya que considera que la meta principal de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. Para Porter la ventaja competitiva depende de la productividad de los recursos de la nación y, es un concepto que puede ser aplicado tanto a las naciones, regiones o a las ciudades. A diferencia de Porter, los autores Ries y Trout²⁷⁷ consideran que la ventaja competitiva es fruto de un trabajo de búsqueda del posicionamiento diferenciador de la ciudad, que debe ser percibido de manera beneficiosa respecto a la competencia por el inversor, ciudadano o usuario de la ciudad. Así, la competitividad de una ciudad

²⁷³ Entrevista a Josep Francesc Valls, ESADE, Barcelona, 25 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

²⁷⁴ KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. (1993), pos. 333 (e-book).

²⁷⁵ MUNUERA, J.M.; RODRÍGUEZ, A.I. *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC, Madrid, 2007, p. 34-36.

²⁷⁶ PORTER, M. *The competitive advantages of nations*. Free Press, New York, 1990.

²⁷⁷ RIES, A.; TROUT, J.(2000)

puede ser definida como la posición relativa que ocupa una ciudad respecto de otras competidoras, siendo dicha ciudad la mejor gracias a los atributos que conforman su posicionamiento percibido en relación a su capacidad de crear más valor a sus diferentes públicos objetivos, a la vez que es capaz de mantener su ventaja competitiva en el tiempo. Por otro lado, Harvey²⁷⁸ considera que la búsqueda de la diferenciación, a través de una ventaja competitiva para atraer al capital y la inversión, a menudo provoca igualdad o monotonía cuando el capital llega a la ciudad, ya que se realizan actuaciones similares en distintas regiones y la peculiaridad única de la ciudad se difumina o desaparece. Es más, muchas ciudades se copian las unas a las otras en un intento de promocionarse como enclaves empresariales, culturales o turísticos.

Si bien las ciudades siempre han competido para atraer la inversión financiera que posibilitara la creación de puestos de producción, actualmente también compiten por la organización de eventos, para atraer residentes y población que forman el capital humano, cuya cuantía y formación incrementa el valor positivo en los índices de competitividad de las ciudades. La ciudad innovadora busca la creación de valor para posicionarse en el escenario competitivo de las grandes urbes del siglo XXI y, por lo tanto, ofrecer un mejor posicionamiento que otras ciudades y crear un producto urbano atractivo para sus clientes y potenciales: los ciudadanos, las empresas los inversores públicos y privados, los turistas y los nuevos residentes.²⁷⁹ No solo se orienta al mercado, sino que genera una nueva forma de organización y relación interna consigo misma para poder satisfacer a sus clientes. Elizagarate cree que este modelo consiste en generar un compromiso con la ciudad y estimular la confianza para que la ciudadanía participe en el proyecto. Por tanto, es un nuevo enfoque que va más allá de la simple satisfacción de las necesidades del mercado urbano y exige acciones a largo plazo orientadas a la mejora de la ciudad en su conjunto. Tanto es así, que deberá contar con un proyecto de ciudad y una orientación estratégica, la

²⁷⁸ HARVEY, D. "En el espacio público ideal el conflicto es continuo". *El País, Babelia*, Madrid, 8 de septiembre de 2007, p. 11.

²⁷⁹ Nota de la autora: Kotler entiende que el valor percibido por el cliente debe ser el valor que recibe en relación al coste al que incurre. En: KOTLER, P.; CAMARA, D.; GRANDE, I.; CRUZ, I. *Dirección de Marketing*. Edición del milenio. Prentice-Hall, Madrid, 2000.

cual debe dar lugar a la creación de valor. Si bien Kotler sostiene que el potencial de valor de una región o ciudad no se basa únicamente en su localización geográfica, su climatología, o sus recursos naturales, considera de mayor importancia el capital intelectual, las destrezas, los valores y la organización de la ciudad.²⁸⁰ Florida si bien apuesta por el capital intelectual como Kotler, añade que es en las ciudades donde se concentra dicho capital humano creativo y de talento y, que son aquellas zonas geográficas que cuentan con una gran concentración de gente creativa las que ocupan los primeros puestos como centros de innovación y de industria de alta tecnología.²⁸¹ En este sentido el lugar geográfico, la región y la ciudad cobra vital importancia, así Dobbs afirma que más que nunca importan las ciudades pues *“today 600 urban centers generate about the 60% of global GDP”*.²⁸² Otros autores citados anteriormente como Feagin, Smith, Borja, Castells, han argumentado la importancia creciente del territorio pues es en el contexto urbano y en las ciudades donde residen las principales tecnologías, el conocimiento, la mano de obra mejor cualificada, las mejores técnicas de gestión, las instituciones capaces de generar una alta productividad, así como un ambiente propicio para la gestión económica e incluso las características climáticas del territorio pueden favorecer la creación de valor de una ciudad o región, al mismo tiempo que éstas se posicionan para captar la inversión internacional en el contexto de la aldea global. En el caso de la ciudad de Barcelona la regeneración y el paso al nuevo modelo de gestión urbano, desarrollado en el presente capítulo, se inicia con el proyecto de reforma urbana que lleva a cabo

²⁸⁰ KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. (1993), pos. 364 (e-book).

²⁸¹ Nota de la autora: Florida considera que la nueva geografía económica de la creatividad y sus efectos en los resultados económicos reside en las “3T” del desarrollo económico: la tecnología, el talento y la tolerancia”. [...] la teoría del capital creativo afirma que el crecimiento regional procede de las 3T del desarrollo económico, y que para impulsar la innovación y el crecimiento económicos, las regiones deben ofrecer las tres. Las 3T explican por qué ciudades como Baltimore, St. Louis y Pittsburgh no consiguen crecer, a pesar de contar con grandes reservas de tecnología y universidades de primera línea: no han mostrado la apertura y la tolerancia suficientes para atraer y retener al mejor talento creativo. La interdependencia de las 3T también explica por qué suspenden ciudades como Miami y Nueva Orleans, que son, sin embargo, mecas del estilo de vida: carecen de base tecnológica. Los lugares de más éxito, como el área de la bahía de San Francisco, Boston, Washington DC, Austin y Seattle reúnen las 3T. Son verdaderos centros creativos”. En: FLORIDA, R. *La clase creativa. La transformación del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Barcelona, Paidós, 2010, p. 327.

²⁸² DOOBS, R.; SMIT, S.; REMES, J.; MANYIKA, J.; ROXBURGH, CH; RESTREPO, A. “Urban world: mapping the economy power of cities”. McKinsey Global Institute, [En línea] <http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world> [Consulta del 24 de noviembre de 2014]

a finales del siglo XX y que dio lugar al “modelo Barcelona”, cuya creación de valor y posicionamiento como modelo de ciudad se analiza en el capítulo 6 de la presente investigación.

5.1. La imagen de marca de las ciudades

Las ciudades compiten en el mapa global para atraer la inversión de capital, que a su vez posibilitará su transformación física. Una ciudad que construye su marca²⁸³ consigue materializar sus valores intangibles, es decir, los activos inmateriales que generan riqueza, notoriedad, imagen y marca y, que por tanto, pueden posicionar a la ciudad para la atracción de iniciativas de creación de riqueza y mejores oportunidades para los ciudadanos y usuarios. La experiencia de una ciudad “empieza en nuestra cabeza, en segundo lugar, le sigue la vivencia y en tercer lugar nuestro recuerdo y lo que comunicamos de ella”.²⁸⁴ La creación de una imagen atractiva posibilita la inversión y promoción urbana, potenciando la explotación de la imagen para construir una ciudad reconocible, exportable y consumible por los *cityusers*. Este es un proceso de *branding*,²⁸⁵ que tiene como objetivo dar forma a la creación de una imagen marca ciudad.²⁸⁶ “*Branding means the deliberate actions taken to alter or improve an image. This includes promotion but mostly, in our experience, it means improvement and coordination*”.²⁸⁷ Si bien los términos *branding* y *marketing* son conceptos lindantes, pero con enfoques distinto, autores

²⁸³ “*Even when a country does not consciously manage its name as a brand, people still have images of countries that can be activated by simply voicing the name. Country images are likely to influence people’s decisions related to purchasing, investing, changing residence or travelling*”. KOTLER, P.; GERTNER, D. “Country as a brand, product and beyond: a place marketing and a brand management perspective”. En: MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. *Destination Branding. Creating the unique destination proposition*. New York, Routledge, 2011, p. 42.

²⁸⁴ SABATÉ, J.; DACHS, M.; FERRAN A., “Presentación Seminario City Branding”. Consorci Universitari Internacional Menéndez Pelayo Barcelona, Barcelona, 27 y 28 de septiembre de 2010.

²⁸⁵ Nota de la autora: Los conceptos de *marketing* y *branding* a menudo se utilizan de forma indistinta para analizar los procesos de comunicación, venta y publicidad de las ciudades o regiones geográfica, incluyendo otros términos como: *place branding, marketing territorial, city branding, urban branding, destination branding*... Sin embargo como apunta García en su tesis doctoral: “A pesar de que suman más de veinte años teorizando sobre el tema aún no se logra coincidir sobre la utilización de uno de todos estos conceptos. Por lo cual se detecta de entrada un desajuste importante en la conceptualización de este fenómeno [...]; aunque si notaremos un incremento en el uso del rótulo *city branding* por encima de los demás términos”. En: GARCÍA, A., (2013), p. 20.

²⁸⁶ “Fundaciones, gobiernos, administraciones, sindicatos, partidos políticos, industrias culturales, oenegés e incluso territorios, ciudades, países y hasta personas privados, hoy quieren ser marca”. En: COSTA, J. (2013), p. 11.

²⁸⁷ HILDRETH, J. “The Saffron European City Barometer: Revealing which cities get the brands they deserve”, SAFFRON BRAND CONSULTANTS, [En línea]<http://fcis.vdu.lt/~n.klebankaja@evf.vdu.lt/FOV1-000A97C7/FOV1-000AAC3B/Saff_CityBrandBarom.pdf [Consulta: 13 de enero de 2014]

como Kavaratzis y Ashworth consideran que debe diferenciarse entre el uso de los términos aplicados a la imagen de la ciudad, puesto que por *branding* se entiende la construcción, la comunicación y la gestión de la imagen de la ciudad, mientras que el marketing “cannot other than be the conscious and planned practice of signification and representation, which in turn is the starting point for examining place branding”.²⁸⁸

Para que una imagen posea valor es necesario que tenga diversas cualidades: el objetivo es dotarla de una personalidad propia de manera que sea suficiente, auténtica y permita que el individuo actúe dentro de su medio ambiente en la medida deseada.²⁸⁹ La imagen de la ciudad debe contar con la imaginabilidad, es decir, la cualidad de suscitar una imagen vigorosa, única, diferenciadora, que proyecte el valor más importante. Florida y autores como Feagin, Smith, Borja, Castells y Dobbs, citados en el capítulo anterior, sostienen que la ubicación geográfica en la era de la aldea global deviene un hecho diferencial y sumamente importante: “La ubicación sigue siendo el eje central de nuestra era y es más importante para la economía mundial y para las vidas individuales de lo que nunca lo había sido antes”.²⁹⁰ Porter se suma a ésta tesis sosteniendo que “If you think of globalization, your first reaction is to think that location doesn't matter any more. There are no barriers to investment. But the paradox is that location still matters”.²⁹¹ Kotler, en la misma línea que los autores anteriormente citados, considera que las regiones y ciudades “are ranked, rated, and evaluated today on every conceivable dimension: where to start or locate a business or plan a retirement, where to raise a family or look for a spouse, where to plan a

²⁸⁸ KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G. “City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Trankitory Marketing Trick?”. *Tijdschrift vooe Economische en Sociale Geografie*, vol. 96, n.5. Royal Ducht Geographical Society KNAG, p. 507.

²⁸⁹ LYNCH, K. *La imagen de la ciudad*. Méjico, G. Gili, 1984, p. 18.

²⁹⁰ Nota de la autora: Florida responde con esta afirmación al artículo de Friedman publicado en el New York Times el 3 de abril de 2005, titulado “The world is flat”, en el que el autor sostiene que los avances tecnológicos del mundo globalizado han aplanado el terreno de juego “the playing field is being leveled”, dando como resultado la capacidad de innovar sin necesidad de emigrar. Para Florida es un error de apreciación ya que considera que el mundo es plano y puntiagudo al mismo tiempo, puesto que la globalización conlleva una tendencia a la concentración geográfica de la actividad económica de alto nivel como: la innovación, el diseño, las finanzas y los medios de comunicación. De ahí que regiones y ciudades busquen su lugar destacado en el mapa del mundo global. En: FLORIDA, R. *Las ciudades creativas. Por qué dónde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Barcelona, Paidós, 2009, p. 19.

²⁹¹ BLOOMER BUSINESS WEEK MAGAZINE. “Q&A with Michael Porter” Business week. [En línea]<<http://www.businessweek.com/stories/2006-08-20/online-extra-q-and-a-with-michael-porter>> [Consulta: 13 de enero de 2014]

vacation, hold a convention, or have a meal'.²⁹² También la consultora Saffron Brand Consultants considera, en el mismo sentido que Kotler, que la imagen de marca de una ciudad *"matters because they're what people base their decisions on: where to live, where to go on holiday, where to set up a business, even (albeit perhaps to a lesser degree, or at least in a different way) where to invest"*.²⁹³ La imagen social de la ciudad ya no es algo accesorio en la construcción urbana sino que se ha convertido en la condición *sine qua non* que garantiza su competencia en el mercado global y ayuda a un mejor posicionamiento en el *ranking* competitivo de las ciudades mundiales. Esta importancia de la imagen y el diseño en la ciudad no es una tendencia nueva, la historia de las ciudades, entendida como una lucha por mostrar el poder, es la historia de la construcción de símbolos arquitectónicos que dotan de una imagen determinada a cada ciudad (ver capítulo 4.1). El diseño urbano ha incluido tradicionalmente elementos decorativos para embellecer y controlar el espacio desde que éste adquiere el simbolismo del poder. Los parques y jardines, los bulevares y grandes avenidas, la monumentalización de la ciudad, encontrando como ejemplo paradigmático el París de Hausmann, son reformas y construcciones en busca de la ciudad ideal, un objetivo ambicioso que caracteriza el urbanismo de las grandes ciudades del siglo XIX y XX,²⁹⁴ el cual las ha dotado de personalidad y, por tanto, de una determinada imagen que da lugar a su posicionamiento como marca ciudad. Sin embargo, la búsqueda del posicionamiento de la ciudad en base a la creación de una imagen característica surge a partir de 1970, momento de inflexión en el que se considera que "todo en la ciudad puede ser diseñado, incluso elementos no estrictamente urbanísticos como la misma imagen urbana o el

²⁹² KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. (1993), pos. 68 (e-book).

²⁹³ SAFFRON BRAND CONSULTANTS. [En línea] <http://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-000A97C7/FOV1-000AAC3B/Saff_CityBrandBarom.pdf> [Consulta:13 de enero de 2014]

²⁹⁴ Nota de la autora: A finales del siglo XX la arquitectura de autor marca la notoriedad de algunas de las grandes ciudades europeas, como son el caso de París y la pirámide del Louvre de Leoh Ming Pei en 1989, Bilbao y el museo Guggenheim de Frank Gehry en 1997, Berlín y su Postdamer Platz de Renzo Piano en 1992-1998, o en el caso de Barcelona, la Torre Agbar de Jean Nouvel inaugurada en 2005. "La arquitectura de autor se ha convertido en un elemento diferencial, mediático, una estrategia de marketing urbano que, en el caso de España, no sólo ha servido para posicionar a Bilbao, sino que otras ciudades como Valencia han conseguido también su propósito". En: TRESSERRAS, J. "La tematización cultural de las ciudades como estrategia de desarrollo a través del turismo". En: *Turismo y Sociedad*, vol. 3, Colombia, Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Universidad Externado de Colombia, 2004, p. 74.

sentimiento de pertenencia a ella por parte de los habitantes”.²⁹⁵ Borja y Castells consideran la ciudad “como un espacio simbiótico (poder político-sociedad civil) y simbólico (que integra culturalmente y da identidad colectiva a sus habitantes y que tiene un valor de marca o de cambio hacia el exterior)”.²⁹⁶

Amendola²⁹⁷ sostiene que la imagen de la ciudad es fundamental para atraer la inversión de capitales, personas y empresas. De ahí la necesidad de buscar su posicionamiento, puesto que la ciudad debe ser seductora, tener la capacidad de convencer emocionalmente, ofrecer una idea de su pasado y de su futuro potencial en función de unos objetivos de marca. La imagen de la ciudad y su posicionamiento no pueden ser contruidos al azar en un contexto global competitivo. La gestión del marketing ordena y transforma, organiza acontecimientos visibles en todo el mundo poniendo en marcha estrategias audiovisuales que controlan la imagen, la impresión que la ciudad causa a sus visitantes y habitantes. El marketing urbano intenta ofrecer un mensaje único, un posicionamiento de marca claramente reconocible, una imagen simplificada y fuerte, una identidad que compite en el universo mediático, que destaca el carácter distintivo de la ciudad,²⁹⁸ que en términos de Ries y Trout no sería una acción a realizar directa y físicamente en la ciudad en general, sino en la mente, en la percepción del ciudadano potencial en particular, es decir, posicionar la ciudad “*in the mind of the prospect*”,²⁹⁹ pues sin duda y, como se ha citado anteriormente, la experiencia de la ciudad empieza en nuestra mente.³⁰⁰

Así Kotler define la imagen como “el conjunto de ideas, creencias e impresiones que una persona tiene sobre un objeto, sobre algo que existe en su mente”.³⁰¹ Verdura sostiene que “la imagen es la forma como percibimos las cosas, las empresas, los productos, los países, regiones y ciudades. Es un concepto simple pero que engloba factores como credibilidad, consistencia, coherencia, o uniformidad entre otros, que

²⁹⁵ MUÑOZ, F. (2008), p. 68.

²⁹⁶ BORJA, J.; CASTELLS, M. (1997), p. 148.

²⁹⁷ AMENDOLA, G. (2000).

²⁹⁸ CISNEROS, G. *Posicionamiento: Concepto, Análisis y Estrategias*. Barcelona, Universidad de Barcelona, 1990. (Tesis doctoral)

²⁹⁹ RIES, A.; TROUT, J. *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 2001, p. 2.

³⁰⁰ SABATÉ, J.; DACHS, M.; FERRAN A. (2010).

³⁰¹ KOTLER, P. (1994), p. 658.

son los que al final determinan que esa percepción sea algo real, estable y suficientemente sólida como para actuar como un verdadero rasgo diferencial.³⁰²

Esta imagen permite a los usuarios experimentar la ciudad como una realidad material y simbólica al mismo tiempo.³⁰³ Según Ries y Trout no se trata de crear algo nuevo y diferente, sino de reactivar y conectar la ideas e imágenes que ya existen en la mente del ciudadano y construir un posicionamiento de ciudad sobre la base de la percepción de la imagen que tiene el ciudadano sobre las características diferenciales de ésta en relación con otras ciudades competencia. Así Lynch sostiene que la ciudad es una creación de la memoria colectiva llena de significados y asociaciones, siendo la imagen de la ciudad la suma de muchas imágenes individuales y, considera, en una línea similar a Ries y Trout, que estas imágenes públicas son percibidas y mantenidas “por un número considerable de ciudadanos”.³⁰⁴ Valls, en la misma línea de la construcción de la imagen colectiva de los autores anteriormente citados, considera que “la imagen de marca de ciudad o de país se convierte en sinónimo de estado de opinión activo y generado; por eso se han de buscar fórmulas de medición de los distintos estados de opinión, evaluar la percepción que reciben los públicos y la forma de modificar estos hábitos y las costumbres de los consumidores y de los ciudadanos”.³⁰⁵ En este sentido han surgido barómetros que analizan lo expuesto por Valls, así, por ejemplo, Pricewaterhouse-Coopers³⁰⁶ lista una serie de parámetros como los acontecimientos históricos de una ciudad, su herencia arquitectónica, su cultura, carácter, su vida social, su climatología, la oferta de centros de conocimiento educativo, su conexión en el mundo global, los cuales son considerados como elementos preferenciales en la creación de la diferenciación distintiva de una ciudad,

³⁰² VERDURA, M. En busca de las bases de nuestro Posicionamiento. *Boletín Económico del ICE*, n. 722, p. 78-79.

³⁰³ “El espacio de la ciudad se formaliza como un lugar de transición más que como un lugar de encuentros y así nos lo revelan las últimas arquitecturas, elevando lo efímero a la categoría de estilo. El espacio de los símbolos (monumentos), el espacio de los hechos (el edificio), el espacio de la fantasía (la propuesta utópica), quedan relegados en la arquitectura de hoy a un retorno ingenuo hacia la geometría, que, en no pocas ocasiones, asume el papel de la viñeta, pero que se pretende sea entendido como un instrumento de mediación positiva para formalizar el espacio de nuestras emociones”. En: FERNÁNDEZ A. *La metrópoli vacía. Aurora y crepúsculo de la arquitectura en la ciudad moderna*. Barcelona. Anthropos, 1990, p. 126.

³⁰⁴ LYNCH, K. (1984), p. 61.

³⁰⁵ VALLS, J. *La imagen de marca de los países*. McGraw-Hill, Madrid, 1994, p. 16.

³⁰⁶ PRICEWATERHOUSE-COOPERS. (2006), p. 23.

es decir, las características que dan lugar a un posicionamiento determinado de marca ciudad y que la hacen atractiva para las personas, las empresas y el capital. En la misma línea, la consultoría de marcas Saffron Brand Consultants ha elaborado *The Saffron City Brand Criteria*,³⁰⁷ un barómetro que sirve para el análisis de la imagen de las ciudades, en el que expone distintos factores clave que considera determinantes en la construcción de la percepción de marca de las ciudades, entre los cuales cabe destacar el llamado “*Barcelona effect*”, el cual se interpreta como aquella impresión positiva por parte del visitante que le lleva a afirmar que la ciudad Condal es un lugar en el que podría quedarse a vivir. Puig,³⁰⁸ director de comunicación del Ayuntamiento de Barcelona, sostiene que el valor de una marca se sustenta en la capacidad de una ciudad para proyectarse a nivel internacional mediante la captación de proyectos que busquen ciudades anfitrionas, la atracción del turismo, el talento y los negocios, la creación de sinergias y alianzas internacionales, la internacionalización del mercado local, la cohesión de la ciudadanía, la credibilidad y la reputación de la ciudad. Es decir, la marca ciudad es una combinación de la tradición y de los atributos tangibles e intangibles con los que la historia caracteriza una ciudad y su ciudadanía, unido a nuevos proyectos que posibilitan su internacionalización en el contexto de la aldea global, que van a conformar una imagen de marca conocida a nivel mundial.

La imagen de la ciudad se conforma en la percepción que los individuos tienen sobre la marca, independientemente de donde provengan las informaciones que

³⁰⁷ Nota de la autora: Los criterios seleccionados por la consultora son: “1. *Pride and personality of its people*. 2. *Distinctive sense of place (on the ground)*. 3. *Ambition/vision (policy) and business climate*. 4. *Current recognition and perceptions*. 5. *Worth going to see (the Samuel Johnson test)*. 6. *Ease, access and comfort*. 7. *Conversational value (the “cocktail party” factor)*. 8. *Location context and value (how much is it worth simply because it is where it is?)* 9. *Attractions and anomalies*. 10. “*Ooh, I could live here!*” (the *Barcelona effect*)”. “*The criteria identify perspective on a place.[...] But by recognizing the overlapping nature of perception. Saffron’s model is more robust, creating a natural sense of weighting that corresponds to the way people actually experience the cities they visit (for business or pleasure or education) and live in. Indeed, in our view, all in all, these ten criteria –overlapping just as they are- are perspectives that matter. A city that wants to improve its standing in the world should work on the criteria where it fares poorly*”. En: SAFFRON BRAND CONSULTANTS, [En línea] <http://fcis.vdu.lt/~n.klebankaja@evf.vdu.lt/FOV1-000A97C7/FOV1-000AAC3B/Saff_CityBrandBarom.pdf>[Consulta:13 de enero de 2014]

³⁰⁸ PUIG, M. “Presentación de la conferencia *Valors, estratègia i posicionament Marca Barcelona*”, Ajuntament de Barcelona, Barcelona, 23 de octubre de 2013.

configuran las percepciones recibidas. La imagen no es necesariamente el reflejo de la realidad, es la lectura que cada mente realiza de los datos, acontecimientos sociales, históricos, políticos, culturales, económicos, experiencias personales, así como también de los prejuicios o ideas que se tengan de la ciudad. Es necesaria la gestión de la imagen y de la marca a lo largo del tiempo para poder generar confianza y satisfacción en los usuarios y convertir así la imagen de marca de una ciudad en capital intangible y, por tanto, un elemento de gran valor añadido.³⁰⁹

Según Castells la identidad es la fuente de sentido y experiencia y, entiende por identidad “el proceso de construcción del sentido atendiendo a un atributo cultural, o un conjunto relacionado de atributos culturales, al que se da prioridad sobre el resto de las fuentes de sentido”.³¹⁰ La marca ciudad no tendrá valor en sí misma sino como contenedor de los valores que representa.³¹¹ Sus valores identitarios construyen y definen su identidad de ciudad. La identidad es el principal activo de las empresas y de las ciudades, que reflejada en una marca, es el gran elemento diferenciador frente a empresas o ciudades competidoras.³¹² El objetivo de la marca es construir un posicionamiento diferenciador a nivel simbólico y material en la mente de los ciudadanos y *city users*, es decir, generar una experiencia positiva del lugar, dado que no se consume el producto, sino la imagen que se tiene del mismo.³¹³ La marca genera expectativas, emociones, promete una realidad tangible e intangible al mismo tiempo. Tanto es así, que hay marcas que han superado al producto que representan, ya que éstos son racionales pero las marcas son emocionales.³¹⁴ New

³⁰⁹ VILLAFANE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Pirámide, Madrid, 1993.

³¹⁰ “Desde una perspectiva sociológica, todas las identidades son construidas. La construcción de identidades utiliza materiales de la historia, la geografía, la biología, las instituciones productivas y reproductivas, la memoria colectiva y las fantasías personales, los aparatos de poder o las revelaciones religiosas. Pero los individuos, los grupos sociales y las sociedades procesan todos esos materiales y los ordenan en su sentido, según las determinaciones sociales o los proyectos culturales implantados en su estructura social y en su marco espacial/temporal”. En: CASTELLS, M. *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 2. El poder de la identidad*. Madrid, Alianza, 1998, p. 28.

³¹¹ MASCARELL, F. (2007), p. 39.

³¹² VILLAREJO, J. *La medición del Valor de Marca en el Ámbito de la Gestión de Marketing*. CEADE, Sevilla, 2002.

³¹³ KOTLER, P. (1994).

³¹⁴ LEVITT, T. Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, vol. 58 (1), p. 83-91.

York, París, Londres y Barcelona son actualmente ciudades con imágenes positivas, con fortaleza y credibilidad identitaria. New York ha sido definida como la capital del mundo³¹⁵ y un ejemplo a seguir en la urbanización y construcción de nuevas o crecientes ciudades. *“As always happens when a new capital emerges or is established, other cities will both envy and try to emulate it. That is why the word “Manhattanization” had to be coined for the process of making towns or cities more or less like Manhattan. A compliment that has not been conferred on any other metropolis”*.³¹⁶ En este sentido el proceso de renovación urbana de la ciudad de Barcelona a finales del siglo XX se convirtió en un modelo de referencia internacional que ha venido a denominarse “modelo Barcelona” y que será tratado en el capítulo 6.

Pricewaterhouse-Coopers relaciona las ciudades con sus principales atributos y sostiene en el informe “Ciudades del futuro. Competencia global, liderazgo local” que la clave para la construcción de una imagen reputada y competitiva a nivel internacional reside en la diferenciación, porque las ciudades deben presentarse como únicas y desarrollar un perfil interesante que las sitúe en lugares preferenciales en el mapa de las ciudades globales. “Las ciudades necesitan tener perspectivas y sueños antes de ponerse a implementar un sinnúmero de pequeñas iniciativas, pero, sobre todo, cada ciudad debe forjarse su signo distintivo”.³¹⁷ Este signo distintivo puede interpretarse en palabras de Ries y Trout como el posicionamiento diferenciador que posibilita a las ciudades la capacidad de soñar³¹⁸ su futuro y ser capaces de transmitirlos a sus ciudadanos y usuarios, ya que éstos van a ser los acompañantes en el proceso de cambio y, por tanto, vivir la experiencia de conseguir

³¹⁵ *“By 1998-2000 several cities outside the United States have outgrown New York in population- Shanghai, Jakarta, Tokyo. Mexico city, the largest has reached 20 million, but no rival has threatened the position of New York as the world capital”*. En: RYKWERT, J. *The seduction of place. The history and the future of the city*. Oxford University Press, Oxford, 2000, p. 194.

³¹⁶ RYKWERT, J. (2000), p. 189.

³¹⁷ PRICEWATERHOUSE-COOPERS. “Ciudades del futuro. Competencia global, liderazgo local”. Connectedthinking, PricewaterhouseCoopers International Limited, [En línea]<[http://kc3.pwc.es/local/3w/kc3/publicaciones.nsf//V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/\\$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf](http://kc3.pwc.es/local/3w/kc3/publicaciones.nsf//V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf)>[Consulta: 27 de enero de 2014]

³¹⁸ “Ocurre con las ciudades lo que en los sueños: todo lo imaginable puede ser soñado, pero hasta el sueño más inesperado es un acertijo que esconde un deseo, o bien su inversa, un temor. Las ciudades, como los sueños, están construidas de deseos y de temores, aunque el hilo de su discurrir sea secreto, sus normas absurdas, sus perspectivas engañosas, y cada cosa esconde otra”. En: CALVINO, I. (1998), p. 58.

la ciudad deseada. Según Jensen emerge un tipo de sociedad que ha calificado como “*Dream Society*”,³¹⁹ una sociedad que valora el hecho de contar historias, la cultura, los valores y la ética, una sociedad que cuenta con las emociones. Para Puig las ciudades con marca son aquellas que quieren jugar en primera división, que asumen retos y sueños con futuro.³²⁰

Mientras en el presente capítulo se ha tratado de forma general el tema de la marca ciudad, en la parte 4 de la presente investigación doctoral se pasa a tratar y desarrollar el proceso de creación de la imagen de marca de la ciudad de Barcelona en particular.

³¹⁹ JENSEN, R. *The Dream Society. How the coming shift from information to imagination will transform your business*. New York, McGraw-Hill, 1999.

³²⁰ PUIG, T. *Marca ciudad. Cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona, Paidós, 2009, p. 28.

PARTE 4

6. La creación y posicionamiento de Barcelona como modelo de ciudad: del auge olímpico a la crisis del modelo (1984-2004)

Como se ha expuesto en el capítulo 1.2, el objetivo de estudio de la presente tesis doctoral parte desde 1984 a la actualidad, no obstante es preciso echar la mirada atrás y tener en cuenta que la llegada de la democracia en 1977 significó la apertura para una ciudad que durante los años de la dictadura había cambiado poco. Sin embargo, la crisis económica del último cuarto del siglo XX mermó las reformas que se habían planeado para la ciudad Condal y desembocó en la necesidad de reestructuración de la ciudad y de su planteamiento urbano tradicional. Narcís Serra llegó a la alcaldía en las primeras elecciones democráticas de 1979 con el objetivo de transformar la ciudad³²¹ y cuando Samaranch³²² le habló de los Juegos Olímpicos por primera vez, Serra, “descubrió de inmediato el potencial que la idea podía ofrecer a Barcelona”.³²³ Así Serra le propuso a Bohigas el proyecto de transformación urbana, ofreciéndole el cargo de la Delegación de los Servicios de Urbanismo.³²⁴ Posteriormente, el nombramiento de Serra como ministro de Defensa del gobierno español, tras las elecciones generales de 1982, supuso un cambio en la dirección de

³²¹ “La millor intuïció que van tenir Pasqual Maragall i Narcís Serra va ser la globalització. Barcelona només podria surar com a ciutat si mirava cap a fora i si canviava radicalment la seva estructura econòmica. Barcelona tenia un record històric de ciutat olímpica, i quan Samaranch va ser escollit com a president del COI, Narcís Serra explorà les possibilitats de fer una candidatura olímpica, sempre des del principi aquesta candidatura es va pensar des del punt de vista de transformació de la ciutat”. En: Entrevista a Enric Casas. Barcelona. 3 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³²² Nota de la autora: Casanovas y Vendrell coinciden en señalar que Samaranch fue la persona que ofreció a la alcaldía de Barcelona la oportunidad de participar en la realización de los Juegos Olímpicos. Casanovas afirma que “els Jocs Olímpics van ser un projecte unipersonal d'en Joan Antoni Samaranch, sense ell no els haguérem tingut mai”. En: Entrevista a Josep Maria Casanovas. Diari Sport. Barcelona. 17 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis). Por su parte Vendrell detalla que “En Samaranch va tenir l'oportunitat de d'oferir els Jocs Olímpics a la ciutat, i ho va fer amb l'alcalde Maragall i la societat civil”. En: Entrevista a Lluís Vendrell, Barcelona, 6 de noviembre de 2013 (se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³²³ MOIX, LI. *La ciudad de los arquitectos*. Barcelona, Anagrama, 2002, p. 17.

³²⁴ “Serra quiso ganarse a Bohigas haciéndolo participe de su mayor secreto, mostrándole el as que guardaba en la manga: -Te voy a dar una razón superior para que aceptes. Estaba hablando con Juan Antonio Samaranch –entonces recién elegido presidente del Comité Olímpico Español (COI). Es muy posible que pongamos en marcha la candidatura de Barcelona para los Juegos Olímpicos. Cuando nos los concedan, la transformación urbana va a verse potenciada hasta extremos ahora inimaginables. La actual estructura de la ciudad va a estallar”. En: MOIX, LI. (2002), p. 19.

la alcaldía de la ciudad de Barcelona, que pasó de manos de Serra a Maragall, quien lideró el periodo de reconstrucción de la ciudad hacia los Juegos Olímpicos.³²⁵ “*Feia temps que es treballava en un pla global però no va ser fins a mitja dècada quan es van començar a sentir els primers efectes d’un canvi d’orientació que va començar el 1980 amb el nomenament d’Oriol Bohigas com a delegat municipal d’Urbanisme*”.³²⁶ Esta etapa corresponde con la construcción de la ciudad democrática propuesta por los autores de *Archivo crítico modelo Barcelona*³²⁷ (ver capítulo 1.2, p.23) y es cuando aparece la publicación *Reconstrucció de Barcelona*³²⁸ de Bohigas que recogía un conjunto de iniciativas destinadas a la creación de espacios públicos y equipamientos de calidad que sirvieran como ente transformador del espacio y la activación del centro de la ciudad para evitar la pérdida de calidad urbana, en oposición al urbanismo monumental y la vulgarización especulativa de la arquitectura.³²⁹ Si bien Bohigas y su publicación significaron una intervención inicial en el nuevo planteamiento de la ciudad, los proyectos que se realizaron fueron consecuencia de la creación de un modelo y de un programa de gestión urbana definido por parte de técnicos y representantes del ayuntamiento de la ciudad.³³⁰

Borja era teniente alcalde de la ciudad de Barcelona en 1985 y en una entrevista a *l’Avenç* expresó la necesidad de que las grandes ciudades debían ser competitivas a escala mundial, convertirse en focos de innovación y modernización. Consideraba que las ciudades debían ser abiertas y móviles desde un punto de vista social para tener la capacidad de integrar influencias externas y favorecer el progreso individual y colectivo de los ciudadanos. Las ciudades que no se adaptaran a esta nueva realidad estaban condenadas a la decadencia.³³¹ En 1986 la “*Declaració de*

³²⁵ “*En Samaranch va tenir l’oportunitat d’oferir els Jocs Olímpics a la ciutat, i ho va fer amb l’alcalde Maragall i la societat civil. Ell sempre em deia que si nosaltres sabíem aprofitar-lo seria un bé per a la ciutat i podríem posicionar-la al món. I ho hem fet entre tots, i li hem donat un bon posicionament a la ciutat*”. En: Entrevista a Lluís Vendrell, Barcelona, 6 de noviembre de 2013 (se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³²⁶ GUILLAMÓN, J. (2001), p. 211.

³²⁷ MONTANER, J.M., ALVAREZ, F., MUXÍ, Z. (2011)

³²⁸ BOHIGAS, O. *Reconstrucció de Barcelona*. Barcelona, Edicions 62, 1985.

³²⁹ BOHIGAS, O. (1995).

³³⁰ MONTANER, J.M. (2011).

³³¹ FUSTER, J.; BARRACHINA, J. “El moment d’accelerar el temps històric. Conversa amb Jordi Borja”. Barcelona, *Avenç*, n. 88, diciembre de 1985, p. 81-84.

*Barcelona*³³² reconoce y confía en las capacidades y recursos de la ciudad como ente propio para responder a las necesidades de cambio ante una nueva situación económica global, la cual desencadenaría en la aparición de una amplia red de ciudades mundiales que compiten, actualmente, en la gestión económica mundial. El reto de hacer ciudad a finales del siglo XX conllevaba la formación de un equipo de trabajo coordinado por el Ayuntamiento de Barcelona y en el que participaron instituciones públicas, organizaciones empresariales, sindicales y universidades³³³ con el ánimo de crear un consenso ciudadano que acogiera e integrara a la ciudadanía en la construcción de un nuevo modelo de ciudad.

El julio de 1989, Insúa publicó en *La Vanguardia* “Los estadios terminales”, un reportaje sobre el futuro de las grandes ciudades acompañado de dos entrevistas a Félix de Azúa y Oriol Bohigas. Ambos coincidieron en señalar que, con la nueva Unión Europea, el poder de las ciudades sería cada vez mayor y que el Estado nacional perdería influencia. Por su parte Bohigas argumentó que “las ciudades, sobre todo las europeas, no admiten grandes novedades. Lo que permiten son transformaciones parciales. Por eso creo que el urbanismo actual está abocado al problema específico de la transformación de lo ya existente”.³³⁴ Bohigas defendía la necesidad de mejorar la ciudad, mientras Azúa consideraba que había que aceptarla tal y como era, el producto de la vida nihilista de los ciudadanos.³³⁵ Sin embargo los movimientos asociativos que surgieron a finales de los años sesenta del siglo XX dieron lugar a la *Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona*, movimiento social y de barrios que, junto con los sectores profesionales e intelectuales de finales de los años setenta, produjeron un consenso sobre los proyectos de cambio que la ciudad

³³² ALBA, P. “Conferència de Barcelona sobre grans ciutats”, *Documents d'anàlisi geogràfica*, 8-9, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, 1986, p. 17-24.

³³³ “El comitè executiu del I Pla Estratègic de Barcelona, l'òrgan que pren la responsabilitat de l'elaboració del pla estava format per l'Ajuntament de Barcelona –un membre del qual n'era, a més, el president-, la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, el Cercle d'Economia, Comissions Obreres, el Consorci de la Zona Franca, la Fira de Barcelona, el Foment del Treball Nacional, el Port Autònom de Barcelona, la Unió General de Treballadors i la Universitat de Barcelona. En el II Pla del 1994, a més s'hi afegeix l'Àrea Metropolitana de Barcelona”. En: BENACH, N. *Ciutat i producció d'imatge: Barcelona 1979-1992*. Barcelona, Universidad de Barcelona, 1997. (Tesis Doctoral).

³³⁴ INSÚA, J.C. “Los estadios terminales”, *La Vanguardia*, Barcelona, 25 de julio de 1989, p. 43.

³³⁵ INSÚA, J.C. (1989), p. 42.

necesitaba.³³⁶ Para Borja esta climatología urbana en los inicios de los años ochenta del siglo XX dieron lugar a una serie de factores que favorecieron en Barcelona la “construcció d’un paradigma urbanístic ciutadà”,³³⁷ que son los siguientes:

- *“L’acumulació cultural urbana, crítica i propositiva.*
- *Les victòries polítiques successives d’un bloc de forces que incloïen el centreesquerra i l’esquerra institucional i la possibilitat d’acords amb el centredreta nacionalista català sobre els grans projectes.*
- *La mobilització social dels barris que va trobar en la descentralització una sortida eficaç [...] que van implementar respostes locals a les demandes socials i als mecanismes participatius.*
- *El dinamisme social i cultural generat per la democràcia recent reforçada per l’autonomia catalana que tenia el seu eix en la capital, Barcelona.*
- *La reactivació econòmica dels anys vuitanta i el sanejament financer dels ajuntaments a partir del 1983.*
- *L’oportunitat excepcional de l’organització dels Jocs Olímpics del 1992.*
- *El potent lideratge polític de l’alcaldia, que va estimular i unificar un ampli consens cívic”*³³⁸

Borja³³⁹ considera que desde 1977 hasta 1992 se constituyó un periodo de consenso en las actuaciones urbanísticas sobre infraestructuras, movilidad, regeneración del centro urbano y mantenimiento de la función residencial, recuperación del frente marítimo, construcción de las rondas, urbanismo participativo, en definitiva era el objetivo de hacer ciudad junto a la aceptación del marco general

³³⁶ BORJA, J. (2010).

³³⁷ BORJA, J. (2010), p. 129.

³³⁸ BORJA, J. (2010), p. 129.

³³⁹ BORJA, J. (2010), p. 55.

del “*Pla Metropolità de Barcelona 2000*”, el cual según Valls³⁴⁰ se gestó con anterioridad a los Juegos Olímpicos y desde donde se creó una estructura que comenzó a trabajar con toda la ciudadanía representada junto con los expertos aportando iniciativas sobre la reconstrucción de la ciudad. Dicha reconstrucción se llevó a cabo en dos fases: la primera fueron intervenciones en pequeña escala que iban a servir de modelo a futuras intervenciones de acuerdo con el programa que Bohigas había desarrollado y, en una segunda fase, se realizaron las infraestructuras necesarias para encajar la ciudad en el desarrollo de una economía mundializada. Según Guillamón existía un obstáculo: la necesidad de superar la capacidad de gestión e inversión pública y, era necesario un proyecto que ofreciera la posibilidad de una acción global extraordinaria que permitiera revitalizar e integrar zonas completas de la ciudad. Este proyecto fueron los Juegos Olímpicos de Barcelona’92. Maragall propuso un programa con el objetivo de conseguir el éxito de los Juegos Olímpicos, cuyas metas eran la creación de infraestructuras tecnológicas, la ordenación urbanística y la promoción del deporte. “*Naturalment, no es tracta només de la hipòtesi de quinze dies de competicions esportives de primera categoria mundial, sinó d’un fenomen de complicitat o de consens entre els ciutadans i els poders públics d’aquest país*”.³⁴¹

Los Juegos Olímpicos de 1992 representaron un cambio de escala y la entrada de Barcelona en los circuitos internacionales. La remodelación de la ciudad provocó la desaparición de algunos espacios tradicionales, la construcción de un carisma arquitectónico reconocido a nivel internacional,³⁴² la creación de nuevos barrios y equipamientos y la introducción de una nueva cultura urbana,³⁴³ hechos que supusieron un punto de inflexión en la configuración de un “*urbanisme democràtic, ciutadà, integrador dels anys vuitanta que va crear la imatge positiva de*

³⁴⁰ Entrevista a Josep Francesc Valls, ESADE, Barcelona, 25 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁴¹ MARAGALL, P. *Refent Barcelona*, Barcelona, 1986, p. 167

³⁴² Nota de la autora: Moix considera que la remodelación arquitectónica de la ciudad fue “ante todo honesta y razonable; ha combinado cierto atrevimiento con mucha mesura, siguiendo la tradición barcelonesa. Ha puesto a los arquitectos en primer plano; y a Barcelona, la ciudad de los arquitectos, en el mundo”. En: MOIX, LI. (2002), p. 252.

³⁴³ GUILLAMÓN, J. (2001), p. 231.

Barcelona”.³⁴⁴ Así, para Benach³⁴⁵ los Juegos Olímpicos se utilizaron como una estrategia para afrontar la falta de incentivos necesarios en la inversión de las iniciativas privada y para la creación de equipamientos e infraestructuras públicas, además de ser una buena excusa para presentar la ciudad de manera internacional, un eficaz instrumento de cohesión social³⁴⁶ y la generación del sentimiento de pertenencia a la ciudad que, si bien no es capital de Estado, si que las connotaciones de apertura internacional que las olimpiadas le ofrecían satisfacían el carácter de la ciudad.³⁴⁷ Capel en la misma línea que Benach considera que acontecimientos de talla internacional como son los Juegos Olímpicos sirven para reestructurar la ciudad y realizar grandes inversiones públicas, como ya había hecho Barcelona con la Exposición Universal de 1888 y la Exposición Internacional de 1929.³⁴⁸

Tras el análisis de las entrevistas realizadas para la presente investigación, se puede concluir que la mayoría de los entrevistados coinciden en afirmar que los Juegos Olímpicos fueron el pretexto de un objetivo mucho más importante, que no era otro que el de reconstruir y modernizar la ciudad y, señalan que su celebración fue un momento histórico que marcó un punto de inflexión en la historia de la ciudad,

³⁴⁴ “*Els grans projectes van ser i semblaven ser pensats per a la ciutat de després del 1992, i no pas al servei de l'esdeveniment. Des que es va proclamar la nominació, ja no es va parlar de la ciutat del 1992, sinó de la del 1993. Fou aleshores quan la ciutat va trobar els seus límits i es va proposar de superar-los. Les noves centralitats eren també nòduls fronterers destinats a articular els espais de població. La Ronda va entrar decididament dins dels territoris perifèrics i, per la seva concepció (un projecte molt acurat), es va proposar suturar i donar qualitat a aquesta perifèria. El front marítim, el tercer gran projecte que va trobar la seva oportunitat gràcies als Jocs Olímpics, es va concebre com una clau que hauria d'obrir la porta a la renovació radical de l'est de la ciutat i de la perifèria nord-est, o, almenys, de la zona litoral abandonada històricament per la ciutat formal.[...] El gran projecte que va seguir als Jocs Olímpics, el Fòrum de les Cultures, havia de ser el motor d'un gran desenvolupament urbà al litoral a escala metropolitana, però es va convertir en una operació que tot just va impactar, positivament, en el municipi de Sant Adrià del Besòs*”. En: BORJA, J. (2010), p. 63.

³⁴⁵ BENACH, N. (1997), p. 156.

³⁴⁶ Nota de la autora: Maragall declaró que: “*Estic segur que si no haguéssim tingut la candidatura olímpica com a objectiu mobilitzador d'energies col·lectives, Barcelona i Catalunya n'haurien buscat i n'haurien trobat un altre*”. En: MARAGALL, P. (1986), p. 169.

³⁴⁷ “*De fet, la tradició olímpica Barcelonina ve per organitzar les Olimpíades el 1924, adjudicades finalment a París. Les de 1928 van tenir lloc a Amsterdam i les de 1932 a Los Angeles. Algunes ciutats repeteixen sovint en la història moderna dels Jocs. L'any 1936 Barcelona tornar a ser candidata, però la celebració no va ser possible per la situació política espanyola. El tercer cop correspon a l'any 1972, conjuntament amb Madrid, i ara és la quarta candidatura. Hi ha qui parla, fins i tot, d'una altra sol·licitud els anys quaranta*”. En: MARAGALL, P. (1986), p. 170.

³⁴⁸ CAPEL, H. *El modelo Barcelona. Un exámen crítico*. Barcelona, Ediciones del Serbal, 2005.

significando la apertura definitiva de Barcelona al mundo y su entrada en el mapa de las ciudades globales importantes ofreciendo una imagen de ciudad renovada, moderna, positiva, con una ciudadanía orgullosa de sí misma y de su ciudad. Estos hechos llevaron a la ciudad a la superación de las expectativas de éxito esperadas (ver aportaciones de Mena,³⁴⁹ Galucci,³⁵⁰ Cardoner,³⁵¹ Casanovas³⁵²). Mascarell³⁵³ afirma que los Juegos Olímpicos fueron la segunda modernización que llevan a Barcelona a presentarse a nivel internacional y a ofrecer una imagen renovada y distinta de la que la caracterizaba en la etapa anterior.³⁵⁴ Así lo confirman

³⁴⁹ Nota de la autora: En esta línea Mena afirma que *“una operació d'aquest abast exigia un seguit de decisions i de reptes que fer-los tots encaixar era complicat. No sé si l'èxit va superar el millor dels nostres somnis, però la gent a través del voluntariat s'hi va abocar més enllà de celebrar els jocs, per tant, crec que tothom volia assolir coses més intangibles, com era una ciutat més amigable, del benestar, més oberta al món i cosmopolita, i per tant més lliure i més moderna”*. En: Entrevista a Xavier Mena. ESADE. Barcelona. 14 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁵⁰ *“El gran èxit no van ser solament les inversions en infraestructures, sinó el moviment d'entusiasme ciutadà i de complicitat amb la ciutadania i això es va transformar en un element emocional compartit per tothom més enllà de les edats, classes socials i ideologies, i va generar tant entusiasme i optimisme, tant esperit d'equip en el fons, que crec que és una de les raons del gran èxit que aquestes olimpíades van tenir, tant és així, que després de tants anys continuen sent unes olimpíades de referència”*. En: Entrevista a Carlo Galucci. ESADE. Barcelona. 31 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁵¹ *“Hi ha un abans i un després dels Jocs Olímpics, que va fer que Barcelona sigui una de les grans ciutats d'Europa i una de les ciutats més atractives a nivell turístic i cultural. Els jocs van ser l'obertura al món, van ser catalogats com els millors jocs de la història i això va tenir un impacte important amb tota una sèrie d'icones de la ciutat i de persones, a la vegada va haver-hi un pla d'inversions que es va entendre que seria important per a la construcció de la ciutat”*. En: Entrevista a Jordi Cardoner. Barcelona. 28 de febrero de 2014. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁵² *“La ciutadania hi va creure i hi va participar com a voluntaris, la gent va fer seus els jocs. Jo he estat a 18 Jocs Olímpics i el més maco d'aquí va ser la comunitat que hi havia entre la gent d'aquí i la gent que venia de fora. Això va fer que aquests jocs tinguessin un esperit i una il·lusió molt diferent de la resta”*. En: Entrevista a Josep Maria Casanovas. Diari Sport. Barcelona. 17 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁵³ *“Els Jocs Olímpics van significar la segona modernització i la recuperació d'un anhel truncat per raons polítiques. Barcelona als anys 60 crea una condensació d'idees i voluntats que finalment es materialitza als anys 80 al voltant d'una idea afortunada que fa encaixar totes aquestes peces soltes, que són els Jocs Olímpics, per tant són l'epicentre de la segona modernitat que complerta allò que havia quedat frustrat en els anys vint del segle passat. Els Jocs Olímpics van oferir una imatge que es pot transformar la ciutat per voluntat col·lectiva. Barcelona esclata i és reconeguda per què és un cas tangible de modernització efectiva, eficient, visual”*. En: Entrevista a Ferran Mascarell. Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Barcelona. 18 de septiembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁵⁴ *“En Robert Hugues va visitar Barcelona als anys 70 i va dir que la ciutat li agradava per què és de dimensió humana, es nota que no ha passat mai un rei, ni un gran poder, la ciutat ha tingut la capacitat interna per a poder-se construir però és bruta i grisa, sense*

las aportaciones de Ricard,³⁵⁵ Campreciós,³⁵⁶ Puig,³⁵⁷ Hernández³⁵⁸ y Mena, quien considera que *“Narcís Serra i Pasqual Maragall van identificar clarament que aquest era un objectiu, una fita que permetria gestionar molts d’altres aspectes de la ciutat i que els Jocs Olímpics permetien impulsar-ho [...] Representava, a més a més, treure’s de sobre certs elements de la ciutat de Barcelona com viure d’esquena al mar, una ciutat molt poc cosmopolita. Crec que l’èxit va ser tan aclaparador que fins i tot va superar les expectatives que es podien tenir”*.³⁵⁹ Bohigas reafirma que *“els Jocs Olímpics van ser un objectiu per aconseguir la reforma cultural i urbanística de la ciutat i resoldre els problemes que la ciutat tenia. La finalitat no van ser els quinze dies*

color. I l’escultor J. Corberó li va respondre que sí que en tenia, que tenia color de gos quan fuig. Hi ha la consciència de què les ciutats no es poden dominar, els urbanistes lluiten contra aquesta idea, i Barcelona es presenta al món com una ciutat que es doma a sí mateixa, que es transforma i passa a ser una ciutat amb color, era possible recuperar el front marítim, el centre urbà, dignificar la perifèria, com deia en Bohigas dignificar el centre i monumentalitzar la perifèria”. En: Entrevista a Ferran Mascarell. Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Barcelona. 18 de septiembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁵⁵ “Barcelona en esa época estaba muy deprimida, parecía que no había un norte magnético hacia el cual dirigirnos, hacía falta un proyecto que recogiera el ánimo. Ha habido una conjunción en una ciudad que estaba estancada, y necesitaba inventar algo para dar un paso adelante, los Juegos Olímpicos sacaron a Barcelona del desánimo. Los Juegos Olímpicos fueron un antes y un después, fue una aceptación y realización recompensada internacionalmente”. En: Entrevista a André Ricard. Barcelona. 7 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁵⁶ *“Els Jocs Olímpics van ser un pretext per transformar la ciutat i posar-la al mapa. El programa dels jocs no va ser només les infraestructures per a tres setmanes, sinó modificar tota la ciutat. Va ser un programa per a fer ciutat, no per a fer marca o màrqueting”*. En: Entrevista a Joan Campreciós. Barcelona. 28 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁵⁷ *“Els Jocs Olímpics van ser l’oportunitat per a projectar la imatge d’una ciutat amb valors i engegar una nova etapa des del punt de vista de la imatge, al mateix temps que fer servir el moment per posar-se al dia de la guerra i la postguerra. Els Jocs Olímpics van il·lusionar la població i la mobilització va ser espectacular, l’orgull, l’autoestima d’una ciutat i de la seva ciutadania més enllà d’una celebració esportiva”*. En: Entrevista a Marc Puig. Ayuntamiento de Barcelona. 2 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁵⁸ *“Els jocs van significar una revolució urbanística de primera magnitud, accelerà el conjunt de canvis que la ciutat necessitava, va comprometre la ciutadania amb el projecte de ciutat i va situar Barcelona en el mapa”*. En: Entrevista a Mateu Hernández. Barcelona. 5 de marzo de 2014. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁵⁹ *“Jo dirigia una consultoria de turisme de Barcelona en els anys 80 i els hotels de Barcelona, amb una planta hotelera, els caps de setmana o a l’estiu l’ocupació era del 10%, només durant la setmana per a les activitats comercials de la ciutat. Era una ciutat que no estava situada ni al món ni a Europa, i els Jocs Olímpics ho va capgirar tot”*. En: Entrevista a Xavier Mena. ESADE. Barcelona. 14 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

d'esport sinó fer que els canvis quedin com a record d'aquesta eventualitat".³⁶⁰ Duran subratlla que *"Barcelona és una ciutat que s'ha valgut de grans esdeveniments per fer salts endavant, les exposicions universals i els jocs són el gran pretext per acabar de configurar gairebé del tot l'actual Barcelona"*.³⁶¹ En la mateixa línia Hereu sosté que la ciutat Condal ha sabut utilitzar amb acíert la celebració de grans esdeveniments a lo llarg de la història y *"l'èxit va ser que no era una ciutat al servei d'un esdeveniment, sinó un esdeveniment al servei d'una ciutat i, per tant, la ciutat es va entregar, des d'allò que és visible, transformant-se i d'allò que és intangible, però que és molt més important, es va poder mostrar al món de la millor manera, per això a partir d'aleshores el món va descobrir Barcelona"*.³⁶²

El objectiu del *Pla Estratègic de Barcelona 2000* era la consolidació de Barcelona *"com una metròpoli emprenedora, europea, amb incidència sobre la macroregió on geogràficament se situa; amb una qualitat de vida moderna; socialment equilibrada i fortament arrelada a la cultura mediterrània"*.³⁶³ Així, Maragall expresaba que *"Barcelona ha fet l'aposta d'un salt endavant, per sortir de l'àmbit de la ciutat provincialiana i entrar en la xarxa de ciutats internacionals"*.³⁶⁴ Autores como Forn,³⁶⁵ qui en participó en la elaboració del *Pla Estratègic Econòmic i Social de Barcelona*, analitza y distingeix cinc objectius que la ciutat consiguí gràcies a la realització de los Jocs Olímpics de 1992:

³⁶⁰ Entrevista a Oriol Bohigas. Barcelona. 27 de setembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁶¹ Entrevista a Pere Duran. Turisme de Barcelona. 29 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁶² *"Barcelona hi ha utilitzat els esdeveniments, amb l'encert de posar-los al servei d'una estratègia de ciutat i per això va enllaçar amb l'ànima de la majoria de la ciutadania i d'un país. Van veure en els jocs l'excusa per a poder fer moltes coses: infraestructures que haguessin tardat 25 anys a fer-les, per estar en el món i mostrar-se tal com era, per transformar la ciutat industrial en la ciutat de serveis. Els jocs es van posar al servei d'un salt més de transformació i per sobre de tot va ser una immensa il·lusió que va generar un cert orgull legítim d'una col·lectivitat, ciutadans que compartíem un anhel, vam ser més ciutat que mai. En Maragall va visualitzar que era un projecte de ciutat i liderat per la ciutat, amb diàleg amb tothom i amb les forces de tothom. Això no passa en molts llocs olímpics, es posen al servei del prestigi d'un estat o d'uns interessos econòmics. Aquí es van posar al servei d'un projecte col·lectiu i el líder va ser en Maragall"*. En: Entrevista a Jordi Hereu. Barcelona. 9 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis)".

³⁶³ AJUNTAMENT DE BARCELONA. Pla Estratègic Barcelona 2000. Barcelona Ajuntament de Barcelona, 1990, p. 48.

³⁶⁴ GUILLAMET, J. (1995), p. 117.

³⁶⁵ FORN, M. "Barcelona: Development and internalization strategies". Ekistics, 59, 1992, p. 65-71.

1. “Situat la ciutat en el mapa.
2. Dotar la ciutat con las infraestructuras de accesibilidad externa e interna.
3. Crear las bases para el desarrollo de servicios avanzados de alto valor añadido.
4. Promover el sentimiento de patriotismo de ciudad y conseguir un amplio consenso político-institucional y social.
5. Cambiar la estructura del plan urbano abriendo la ciudad al mar y a la montaña y el aumento de la calidad de vida”.³⁶⁶

El reconocimiento internacional del proyecto de regeneración de la ciudad le supuso, en octubre de 1990, el galardón Príncipe de Gales al diseño urbano de los años ochenta de la ciudad de Barcelona por la Universidad de Harvard.³⁶⁷ Hay corrientes de pensamiento que consideran que esta gestión de planeamiento y regeneración urbana que se realizó en Barcelona desde finales de los años setenta hasta mediados de los noventa del siglo pasado ha dado lugar a la creación de un modelo de ciudad que se ha bautizado como el “modelo Barcelona”. Sostiene Bohigas que *“el que es va aconseguir va ser establir una manera de fer urbanisme que va tenir molt èxit i tothom va veure que era una forma eficaç de realització més que de projectes abstractes, el prestigi de Barcelona a partir dels Jocs Olímpics es va basar en la qualitat del sistema urbanístic que es va utilitzar, la reorganització dels espais i dels serveis de la ciutat i, per tant, el que ha estat imitat és la manera d’entendre la realització de projectes”*.³⁶⁸ Un claro ejemplo es cuando Londres obtiene la

³⁶⁶ “Aquests 5 objectius, no tots ells tangibles, van ser possibles d’aconseguir en un període de temps curt, gràcies a les tremendes inversions que van realitzar, sobretot, les administracions públiques. La inversió global, entre pública i privada, es va estimar en un bilió de pessetes, del qual un 60% es van esmerçar en infraestructures de transport”. En: BENACH, N. (1997), p. 157.

³⁶⁷ EL PAIS. “La Universidad de Harvard premia el diseño urbano de la Barcelona de los ochenta”, [En línea]<http://elpais.com/diario/1990/10/25/cultura/656809204_850215.html>[Consulta: 27 de febrero de 2014]

³⁶⁸ Entrevista a Oriol Bohigas. Barcelona. 27 de septiembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

candidatura olímpica de 2012 y Tessa Jowell, entonces ministra de los Juegos Olímpicos, expresaba que *“We have gone to Barcelona to look and learn. What they have achieved continues to inspire us and to prove that hosting the Games really can change a city and a country for the better”*.³⁶⁹

El “modelo Barcelona” se caracteriza por la creación de nuevos espacios públicos, equipamientos, nacimiento de nuevas áreas de centralidad y actualización de las infraestructuras de la ciudad³⁷⁰ que configuró una forma de entender el desarrollo urbano “que hoy se estudia como una referencia internacional”.³⁷¹ Si bien hay algunos autores como Delgado³⁷² y Chaves³⁷³ quienes conciben que no ha existido tal modelo reduciendo el proceso a una serie de prácticas especulativas para la gestión de la venta de la ciudad, en la presente tesis nos basaremos en la afirmación de la existencia de este modelo de acuerdo con lo que otros autores como Mascarell, Bohigas, Muxí, Montaner, Casellas, Maragall, así como el resto de entrevistados sostienen al respecto. Montaner³⁷⁴ y Casellas³⁷⁵ afirman que es a finales de los ochenta del siglo XX cuando comienza a hablarse del “modelo Barcelona” debido a las numerosas construcciones e intervenciones urbanísticas y arquitectónicas que transforman el paisaje urbano de la ciudad y que vendría a caracterizarse por:

- La importancia del proyecto urbano por encima de su propio plan, la introducción de la planificación estratégica.
- La colaboración público-privado en la financiación de proyectos urbanos.

³⁶⁹ BALIBREA, M. “El “modelo Barcelona”: de cool Britania a London 2012”. En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011), p. 251.

³⁷⁰ MONTANER, J.M. “Barcelona, de modelo urbano a marca registrada”. En: MONTANER, J.M., ALVAREZ, F., MUXÍ, Z. (2011).

³⁷¹ MASCARELL, F. (2007), p. 75.

³⁷² DELGADO, M., *La ciudad mentirosa. Fraude y miseria del “Modelo Barcelona”*. Barcelona. Cararata, 2007.

³⁷³ CHAVES, N. “Del modelo a la marca. Lo real y lo imaginario en la gestión urbana”. En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011), p. 281.

³⁷⁴ “Uno de los argumentos metodológicos básicos del “modelo Barcelona” ha sido entender “la ciudad como un laboratorio”. Se trata, por lo tanto, de un modelo empírico, que no parte de ambiciosas planificaciones tecnológicas, sino que se basa en intervenciones fragmentarias, en operaciones pequeñas y medidas que estratégicamente van recomponiendo la ciudad a partir de los instrumentos del proyecto arquitectónico”. En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011), p. 13.

³⁷⁵ CASELLAS, A. (2006).

- La creación de entidades autónomas para dirigir el planeamiento urbano desde el diseño a la gestión.
- La gestión de los grandes acontecimientos para transformar la ciudad.
- La gestión del consenso entre las instituciones públicas y la iniciativa privada y la participación ciudadana.

Sostiene Montaner que uno de los factores más positivos del “modelo Barcelona” es el hecho de que el proyecto olímpico tuvo en cuenta cada actuación realizada, de tal forma que después de 1992 la ciudad continuara beneficiándose del mismo. Éste es un punto clave y diferencial respecto a las actuaciones que otras ciudades españolas como Sevilla³⁷⁶ y la Expo’92, así como Madrid³⁷⁷ y su capitalidad europea de la cultura en 1992 no supieron aprovechar. Incluso The Guardian añade que con la celebración de las olimpiadas *“Barcelona sparked a big jump in public-sector investment and created a brand-new city image, other Olympic sites – Athens, Sydney – have not been so lucky”*.³⁷⁸

Muxí,³⁷⁹ Mascarell,³⁸⁰ Borja,³⁸¹ Bohigas,³⁸² Casellas,³⁸³ consideran que uno de los pilares del “modelo Barcelona” es su base social, la implicación de la ciudadanía en la

³⁷⁶ NAVARRO, C.; GUZMAN, M.J. “El impacto económico, posibles efectos evaporados”. Sevilla, Diario de Sevilla. [En línea] <<http://www.diariodesevilla.es/article/expo20aniversario/1237394/impacto/economico/posibles/efectos/evaporados.html>> [Consulta: 3 de Octubre de 2014]

³⁷⁷ SANZ J. “Madrid 92 está siendo un fracaso turístico”, Madrid, *El País* Archivo, [En línea] <http://elpais.com/diario/1992/06/17/madrid/70878025_850215.html> [Consulta: 3 de octubre de 2014]

³⁷⁸ ZUKIN, S. “Postcard-perfect: the big business of city branding. Image is everything when it comes to global city brands – but who is this frenzied exercise in image-control actually for?” [En línea] <http://theguardian.com/cities/2014/may/06/postcard-perfect-the-big-business-of-city-branding> [Consulta 23 de octubre de 2014]

³⁷⁹ Nota de la autora: Muxí considera que la defensa de su propia cultura, del patrimonio, del *savoir faire* y de su gente han convertido a Barcelona en “una ciudad marca que, si aún reluce y puede alimentar la vacuidad de la imagen con un cierto contenido, es porque tiene una ciudadanía comprometida, que sigue luchando por el derecho a la ciudad”. En: MUXÍ, Z. “Modelo de ciudad y movimientos sociales urbanos: baile en tres tiempos”. En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011), p. 111.

construcción de ciudad. Este hecho hace que Barcelona no sea otra ciudad postindustrial más en el mapa de las ciudades mundiales si tan solo hubiera atendido a las demandas del capital inmobiliario y la presión de los grandes lobbies. Sin embargo Borja³⁸⁴ sostiene que es necesario desmitificar el concepto de “modelo Barcelona” por tres motivos:

- El término “modelo” es inadecuado, ya que un modelo deviene una construcción conceptual que facilita el análisis de realidades concretas y no una fotografía del objeto real-material.
- El “modelo” representa un diseño formal que se puede reproducir *in situ* y con valor general. La transformación de Barcelona puede considerarse como un método urbanístico o un proyecto político, pero no un modelo formal.
- El “modelo Barcelona” se entiende en el exterior como un conjunto de normas y actuaciones que configuran una respuesta urbanística ideal y transferible, hecho que no es posible, puesto que no puede transferirse. Cada ciudad tiene su propia complejidad y sus propias respuestas.

Para Borja el caso de Barcelona puede entenderse como un ejemplo de transformación urbana exitosa, con sus *“llums i ombres”*,³⁸⁵ con muchos aspectos positivos en su balance y con circunstancias coyunturales que favorecieron el proceso,³⁸⁶ pero considera que no es un modelo perfecto que pueda transferirse e

³⁸⁰ “Eso fue el origen y el fondo del llamado modelo Barcelona, en realidad un proyecto colectivo de modernización. El segundo gran proyecto del siglo XX si tenemos en cuenta lo que había sucedido en torno al año 1900”. En: MASCARELL, F. (2007), p. 90.

³⁸¹ Entrevista a Jordi Borja. Ateneu Barcelonès. Barcelona. 8 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁸² Entrevista a Oriol Bohigas. Barcelona. 27 de septiembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁸³ CASELLAS, A. (2006), p. 61-81.

³⁸⁴ BORJA, J. “Barcelona y su relación con otras ciudades: Bilbao, Monterrey, Río de Janeiro y Buenos Aires”, p. 225. En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011).

³⁸⁵ BORJA, J. (2010).

³⁸⁶ *“Barcelona va fer una transformació real de la ciutat ben rebuda i, a més a més, amb una gent receptiva a rebre-la bé. En canvi als anys 90 les actuacions tipus Diagonal, enclavaments classistes fins al Fòrum, i el fracàs d'aquest posa de manifest el fracàs general del qual es fa a partir de mitjans dels anys 90, que a més coincideix amb tots els que vàrem marxar, va quedar una altra generació al càrreg. La ciutat és el nostre futur. La*

imitarse. Asimismo, Balibrea sostiene que más que un modelo, Barcelona es un caso “en gran medida irreplicable, de oportunidad histórica magistralmente aprovechada”,³⁸⁷ sin embargo, como modelo es “difícil de replicar, no ya para las demás ciudades, sino precisamente para la propia Barcelona a medida que pasan los años y cambian las circunstancias”.³⁸⁸ Sin embargo, la colaboración de profesionales e intelectuales de la ciudad Condal con los gobiernos de ciudades de otros países ayudó a la exportación³⁸⁹ del “modelo Barcelona” para aquellas ciudades que quisieron seguir su ejemplo. Si bien dicha práctica ha generado alguna que otra controversia,³⁹⁰ si es cierto que “*en aquests darrers anys Barcelona s’ha convertit en un punt de referència important per a les ciutats europees. Ha estat escoltada en els fòrums europeus i ha estat assenyalada com un exemple a seguir*”.³⁹¹ Montaner añade que la construcción del “modelo Barcelona” se ha basado también en la recepción que éste ha tenido en el exterior y cómo otras ciudades se han interesado por gestionar los cambios urbanos siguiendo la pauta de la ciudad Condal desde Lisboa,³⁹² Río de Janeiro, Bogotá, Medellín, Buenos Aires,

transformació de Barcelona ha sigut molt interessant especialment fins a mitjans dels anys 90, però amb un fracàs estrepitós, el no haver-hi construït la ciutat metropolitana”. En: Entrevista a Jordi Borja. Ateneu Barcelonès. Barcelona. 8 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

³⁸⁷ BALIBREA, M. En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011), p. 250.

³⁸⁸ “Que haya existido y perviva el modelo en Barcelona (o sobreviva la percepción social generalizada de la pervivencia del modelo como forma progresista de urbanización) explica que en esta ciudad la adjudicación de los Juegos Olímpicos de 1986 se celebrara y apoyara de forma prácticamente unánime como el fenómeno que culminaba (para algunos, hacía posible, para otros desvirtuaba irremediablemente) un proceso que transformaba la ciudad industrial lastrada por crisis políticas y económicas estructurales que Barcelona era en los años setenta, y le permitía, en unos veinte años, reinventarse con más belleza arquitectónica, más éxito económico y más justicia social”. BALIBREA, M. En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011), p. 250.

³⁸⁹ Nota de la autora: La ciudad y su modelo se convirtieron en un referente para las ciudades del mapa mundial, especialmente europeas y latinoamericanas, “*fins i tot una mena de prototipus, com un model exportable a d’altres ciutats*”. En: BENACH, N. (1997), p. 365.

³⁹⁰ EL PAÍS. “Barcelona pagó 50.000 euros por dictar dos conferencias en la London School”. [En línea]<http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/07/24/catalunya/1343154039_46895.html>[Consulta en línea 4 de noviembre de 2014]

³⁹¹ MARAGALL, P. “Barcelona, una ciutat feta pels barcelonins”. *Diari de Barcelona*, 25-5-1991.

³⁹² “Los Juegos Olímpicos de Barcelona no son solo un bello recuerdo, disminuido por la crisis política y económica. También siguen siendo un modelo a imitar. Los responsables de la Expo’98, la Exposición Universal que tendrá efecto en Lisboa entre junio y septiembre de 1998, han tomado como referencia la transformación de la vieja zona industrial de Poblenuou para planificar la reordenación del sector de la capital portuguesa donde se asentará el recinto ferial”. AROCA, J.V. En: *La Vanguardia*. “Lisboa toma

Monterrey, Valparaíso, Zaragoza, Berlín,³⁹³ Nápoles, Rosario y Bilbao, hasta el Londres de Tony Blair.³⁹⁴

Si bien mitificar el “modelo Barcelona” ha representado un elemento de promoción de la ciudad, algunos autores como Delgado³⁹⁵ y Chaves³⁹⁶ consideran que ha tenido más efectos negativos que positivos. Borja³⁹⁷ además señala que la imagen positiva generada a nivel internacional a partir de los Juegos Olímpicos, se vio afectada a partir de los inicios del siglo XXI por corrientes de opinión de expertos internacionales y por parte de la ciudadanía que mostraron cierta decepción, pues una vez superada la etapa de organización, configuración y celebración mediática de la Barcelona olímpica acontece una etapa de crisis general y de declive eufórico postolímpico. “El ritmo decreció y el esfuerzo se dedicó a terminar obras como los edificios culturales. Fue un tiempo de dudas en el que el modelo continuó por su inercia, desde 1993 hasta finales de los años noventa”.³⁹⁸ Es el momento en el que aparece la etapa de la Barcelona de los *New Projects*³⁹⁹ que fue entendido y presentado desde la administración como la búsqueda de la colaboración público-privado donde las empresas serían quienes pudieran ayudar a la ciudad para salir adelante en plena crisis con nuevas ideas y proyectos. Borja sostiene que estas prácticas llevaron a los agentes privados a asumir el proyecto según sus intereses inmediatos⁴⁰⁰ y Montaner

Barcelona como modelo para organizar la Exposición Universal de 1998”. Barcelona, 18-04-1993, p. 44.

³⁹³ “El Senado de Berlín está estudiando el desarrollo urbano de Barcelona durante los últimos años como un modelo de referencia para la futura transformación de la ciudad alemana”. En: MOIX, L. “Barcelona, referencia para el nuevo Berlín”, LA VANGUARDIA, 6-5-1991.

³⁹⁴ MONTANER, J.M. “Barcelona, de modelo urbano a marca registrada”. En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011).

³⁹⁵ DELGADO, M. (2007).

³⁹⁶ CHAVES, N. (2011), p. 281.

³⁹⁷ “Operacions “*emblemàtiques*” com el Fòrum 2004 o la plaça Europa i l’abús d’objectes arquitectònics descontextualitzats, sovint obres capritxoses d’arquitectes famosos, no han obtingut bona crítica i s’han considerat una perversió del “model”. [...] Alguns professionals, uns vinculats l’urbanisme de Barcelona, altres simplement vagament coneixedors, amb bona fe o per oportunisme, han venut un model idíl·lic prêt a porter que no ha portat enlloc”. En: BORJA, J. (2010).p. 26.

³⁹⁸ MONTANER, J.M. “La evolución del modelo Barcelona (1979-2002)”. En: BORJA, J.; MUXÍ, Z. *Urbanismo en el siglo XXI*, Barcelona, Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña, 2004, p. 206.

³⁹⁹ AJUNTAMENT DE BARCELONA, *Barcelona New Projects*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 1994, p. 13.

⁴⁰⁰ BORJA, J. (2010).

afirmaba a propósito de la exposición “Barcelona *New Projects*”, celebrada en mayo de 1994 en el Saló del Tinell, que ésta parecía más “un stand de feria que pretende atraer a futuros clientes e inversores extranjeros, que una exposición para los ciudadanos”.⁴⁰¹ En este contexto surge el Primer Plan Estratégico de Turismo y se crea el Consorci de Turisme de Barcelona con el objetivo de consolidar el creciente turismo que la ciudad empezó a atraer a partir de 1992 y, asimismo rentabilizar la oferta comercial de la ciudad desde una agencia de promoción de carácter público-privada. Al mismo tiempo se dota de importancia al centro histórico donde se inició un proceso de regeneración discutido desde la ciudadanía,⁴⁰² pero que tenía como objetivo la representación y comercialización cultural de la ciudad. Así surge construcción del Centre de Cultura Contemporànea (CCCB) en 1994, el Museu d’Art Contemporani de Barcelona (MACBA) en 1995 y la regeneración, no sin críticas ciudadanas,⁴⁰³ del antiguo Barrio Chino, El Raval, donde la degradación urbana y

⁴⁰¹ MONTANER, J.M. *Repensar Barcelona*, Barcelona, Universidad Politècnica de Catalunya, 2003, p. 90.

⁴⁰² “Sin duda era preciso actuar en el centro histórico para mejorar la habitabilidad y la higiene. Pero eso podía hacerse mediante ampliaciones de las viviendas, la liberación de patios de edificios y manzanas, la eliminación de alojamientos en las terrazas, sin necesidad de recurrir a los traumáticos derribos generalizados. Deberían haberse hecho operaciones exigentes, manzana a manzana, teniendo gran cuidado en conservar los edificios que se encontraban en buen estado rehabilitar edificios sólidos. Y no se ha tenido el cuidado indispensable con las tramas históricas, algunas con un milenio o más de antigüedad. Por ejemplo en la Vilanova del siglo XII (el sector de la calle Montcada), donde se ha afectado tanto al trazado como a edificios medievales y de la edad moderna y se han construido edificaciones muy discutibles. O en la continuación de la Avenida Cambó, donde se han realizado derribos generalizados, dando lugar al denominado “Forat de la Vergonya”. El inventario de los edificios históricos medievales o de la edad moderna, así como de restos arqueológicos, perdidos por la ciudad produce escándalo; entre los cuales edificios medievales, la casa dels Infants Orfes, las intervenciones en la Barceloneta, o el mercado de Santa Caterina, en donde se realizó una intervención de Enric Miralles, muy discutible por el lugar en que se encuentra”. En: CAPEL, H., “El debate sobre la construcción de Barcelona y el llamado “modelo Barcelona”. Barcelona, *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Barcelona: Departamento de Geografía Humana, Universidad de Barcelona, Vol. XI, núm. 233, 15 de febrero de 2007. [En línea] <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-233.htm>> [Consulta: 15 de octubre de 2014]

⁴⁰³ “La renovació del Raval ha estat i continua sent un procés amb un cost social molt important, obviat o senzillament negat per les institucions públiques i legitimat per un corpus ideològic que es fonamenta en les propostes de rehabilitació «higienistes», mutades les darreres dècades del segle XX en projectes de «revitalització» econòmica basada en l’estímul de la iniciativa privada, en un context general d’hegemonia neoliberal (en el qual, per exemple, l’Administració renuncia a qualsevol política intervencionista sobre el mercat de l’habitatge, desregulat a partir del Decret Boyer del 1985) i la mercantilització de qualsevol aspecte de la vida”. En: COORDINADORA CONTRA L’ESPECULACIÓ DEL RAVAL. “El Raval: les fal·làcies de la rehabilitació i l’actuació

social fue vista por la administración como una oportunidad para transformar una zona conflictiva creando centros culturales y una nueva rambla dando lugar a una nueva imagen explotable a nivel lúdico, turístico y cultural.⁴⁰⁴ La focalización de la cultura como producto atractivo y exportable de la ciudad llevó a las autoridades a plantearse la presentación de Barcelona como capital europea de la cultura en 2001, pues suponía la continuidad en la gestión de grandes eventos y la posibilidad de volver a mostrarse a nivel internacional después de las Olimpiadas. Sin embargo la candidatura fue retirada por presiones políticas, ya que desde el gobierno español se optó por apoyar a la ciudad de Salamanca, la cual nunca había albergado la celebración de un acontecimiento importante.⁴⁰⁵ A pesar de no ser designada, a diferencia de otras ciudades españolas que actualmente ya han conseguido serlo: Madrid en 1992, Santiago de Compostela en 2000, Salamanca en 2002 y San Sebastián para 2016; Barcelona siguió apostando por la cultura como factor de visibilidad y proyección internacional y surgió en 1999 el Primer Plan Estratégico de la Cultura que pretendía dirigir la ciudad postindustrial hacia la terciarización a través de la gestión del turismo, la cultura, la creatividad y la atracción del talento. La celebración de años temáticos como el Año Gaudí en 2002, el Fórum 2004, el año del Libro y la Cultura en 2005, el año de la Gastronomía en 2005-2006, el año Picasso 2006, el año Cerdà en 2009 y otros acontecimientos como el Tour de Francia 2009, los *European Athletics Championships* 2010, la *Barcelona World Race*, el *Mobile World Congress*, los éxitos del FC Barcelona, el trofeo anual de tenis Conde de Godó, el Campeonato Mundial de Natación 2013, los *X Game Barcelona* 2013 entre otros, han ayudado a fomentar la imagen de marca de la ciudad desde el sector del turismo y la cultura. Por otro lado en 1999 se le concede a Barcelona la Medalla de Oro del Royal Institute of British Architects (RIBA), otorgada por primera vez a una ciudad por sus iniciativas urbanas y arquitectónicas, hecho que puede interpretarse como un reconocimiento internacional a la gestión del modelo ciudad.

anestesiasta de l'Ajuntament". En: UNIÓN TEMPORAL D'ESCRIBES, *Barcelona Marca Registrada: un model per desarmar*, Barcelona, Virus, 2004, p. 306.

⁴⁰⁴ REVENTÓS, A. "Patrimonios incómodos para la imagen que Barcelona ofrece al mundo". Pasos, Revista de turismo y patrimonio cultural, vol. 5, no. 3, 2007. [En línea] <<http://pasosonline.org/Publicados/5307/PS020307.pdf>> [Consulta: 15 de octubre de 2014]

⁴⁰⁵ GARCÍA, A. (2013), p. 224.

Posteriormente surgen iniciativas para la creación del 22@⁴⁰⁶ como distrito tecnológico en los antiguos emplazamientos de fábricas industriales y, que fue presentado como “la transformación urbanística más importante de los últimos años en Barcelona”.⁴⁰⁷ Se añadieron otros proyectos que pudieran proyectar la ciudad a nivel internacional como la apertura de la avenida Diagonal hacia el mar, la creación en 1990 de Barcelona Plató, ahora Barcelona/ Catalunya Film Comission,⁴⁰⁸ con el objetivo de atraer la inversión internacional de la industria creativa,⁴⁰⁹ y finalmente la propuesta del Fórum Universal de las Cultural de 2004, un proyecto basado en la cultura como motor de cohesión social con la intención de proyectar a Barcelona como plataforma de promoción internacional.⁴¹⁰ A pesar de que desde el ayuntamiento se trató de sostener el diálogo ciudadano con la población, del mismo modo que se realizara durante el periodo pre-olímpico, la ciudadanía empezaba a no sentirse implicada con los nuevos proyectos, porque las dinámicas habían cambiado y éstos respondían a las inversiones del sector privado inmobiliario y a la monumentalización de la arquitectura de autor⁴¹¹ como icono de la

⁴⁰⁶ “A finales de los años 90, añade Acebillo, “vimos que el 22@ era viable; que Barcelona debía saltar de la economía industrial a la neoterciaria y transformar por completo aquella zona”. Al decir de Acebillo, zonas neoyorquinas como Chelsea o el Meat Packing Distric, que habían sustituido su viejo tejido industrial y de servicios por galerías de arte, actividades tecnológicas y ocio, ofrecían a Barcelona un modelo de transformación más aconsejable que el desangelado complejo financiero londinense conocido como Canary Wharf”. En: MOIX, L. *Arquitectura Milagrosa. Hazañas de los arquitectos estralla en la España del Guggenheim*. Barcelona, Anagrama, 2010, p. 319.

⁴⁰⁷ CASAS, X. “Las apuestas estratégicas de la planificación de Barcelona: Juegos Olímpicos 1992 y Fórum Universal de las Culturas 2004”. [En línea] <http://www.sevilla.org/plandesevilla/eventos/declaración/doc/ponencia_barcelona.pdf> [Consulta: 15 de octubre de 2014]

⁴⁰⁸ “*Barcelona és una ciutat mediterrània, oberta i cosmopolita, amb un gran atractiu cultural i lúdic, que enlluerna els que la visiten i sedueix els que la volen visitar. El món del cinema no n’és una excepció, i cada cop hi ha més interès a conèixer-la, trobar-hi localitzacions, i roda-hi*”. En: OSACAR, E. *Barcelona, una ciutat de pel·lícula*. Barcelona, Dièresis i Ajuntament de Barcelona, 2013, p. 14.

⁴⁰⁹ Nota de la autora: Como películas más destacadas filmadas en la ciudad Condal se pueden citar las siguientes: *Todo sobre mi madre* de Almodóvar en 1999; *Una casa de locos* de Klaphis en 2001; *El maquinista* de Anderson en 2004; *El perfume* de Tykwer en 2006; *Vicky, Cristina, Barcelona* de Allen en 2008 y *Biutiful* de González en 2010.

⁴¹⁰ GARCÍA, A. (2013), p. 231.

⁴¹¹ “Se trata de un urbanismo opaco, que no se negocia abiertamente, que no sale a la luz pública hasta que todo está decidido [...] demuestra este cambio de rumbo, que ha pasado de la cuidadosa acupuntura dentro de un tejido urbano ya conformado hacia la aplicación de prótesis de procedencia extraña. [...] lo que prevalece es un urbanismo fragmentario, conformado por objetos aislados sin ninguna relación entre ellos y, mucho menos, con el entorno, en los que destaca más la firma del arquitecto que la relación de los edificios con la ciudad”. En: MONTANER, J.M.; MUXÍ, Z. “Los modelos Barcelona: de

internacionalización, del vanguardismo y de la ciudad diseño.⁴¹² Autores como Borja, Porreta, Mascarell, Muntaner, Muxí, Bonet, Capel⁴¹³ sostienen que este “modelo Barcelona” se agota en 2004, ya que considera que el fenómeno Fórum de las Culturas significó el fin del consenso social y político en la construcción y modernización de Barcelona. “Más allá de la falta de contenidos y del urbanismo fragmentario y precipitado que se realizó, lo más importante es que con la imposición del Fórum se rompía el imperativo básico que había potenciado el despliegue del proyecto colectivo de Barcelona: la participación democrática y el hecho de compartir con la ciudadanía las ideas y las realizaciones. Con el Fórum, esto se perdió”.⁴¹⁴ Porreta, en la misma línea, añade que el Fórum 2004 representó un punto de inflexión, a partir del cual aparecen tensiones y posiciones críticas por parte de la ciudadanía y de los intelectuales a raíz de un modelo de ciudad que gira el rumbo hacia una política urbana de grandes proyectos que se aleja de las necesidades reales de la ciudadanía.⁴¹⁵ El Fórum 2004 fue un proyecto que no respondió a las expectativas ya que “fue un intento de acompañar y potenciar el conjunto inmobiliario de Diagonal Mar, una urbanización cerrada que rompe con el carácter público y mediterráneo de Barcelona”.⁴¹⁶ Para Mascarell su puesta en escena supuso una ruptura por parte de la ciudadanía con el proyecto de ciudad,⁴¹⁷ para Bonet⁴¹⁸ el

la acupuntura a la prótesis”. *Arizona Journal of Hispanic Cultural Studies*, vol. 6, 2002, p. 265.

⁴¹² REVENTÓS, A., (2007), p. 293.

⁴¹³ “[...] algunos de los protagonistas se están distanciando del modelo y consideran que la intervención realizada en la ciudad durante los años 1980 se habría modificado de forma sustancial entre 1992, fecha de los Juegos Olímpicos, para los que se construyó el barrio conocido como Villa Olímpica y 2004, celebración del Fórum de las Culturas [...]”. En: CAPEL, H. (2007), [En línea] <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-233.htm>> [Consulta: 15 de octubre de 2014]

⁴¹⁴ MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011), p. 222.

⁴¹⁵ PORRETA, D. “Inicios de un *Reader* sobre el “modelo Barcelona”. En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011), p. 285.

⁴¹⁶ MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011), p. 24.

⁴¹⁷ “La gente no aceptó un evento sin ideas precisas; tampoco una elecciones sin proyecto(s). No hay ninguna razón para pensar que los ciudadanos no hubiesen apoyado un acontecimiento pensado para dar fundamento a la nueva cultura y a la nueva ciudad. Algunos no quisieron que el Fórum sirviera para eso; prefirieron y consiguieron que el evento fuese poco más que un ornamento al servicio de la política más inmediata. Una mala concepción política echó a perder una buena idea y privó a la ciudad de la reformulación de su propio proyecto de cultura. Lástima. Fue una ocasión perdida. Se podría haber dejado atrás con nota, razonadamente bien, todo lo que suponía concluir por fin la primera Modernidad; podría haberse empezado a construir con sabiduría el proyecto de ciudad futura”. En: MASCARELL, F. (2007), p. 76-77.

⁴¹⁸ BONET, J. [En línea] <<http://www.paisajetransversal.org/2011/11/stopdepredación-jor->

inicio de la irrupción de las estrategias de marca ciudad y para García representó “el final de una etapa asociada al modelo y a la vez el factor detonante para la eclosión de lo que terminaría siendo Barcelona como marca registrada”.⁴¹⁹

A modo de conclusión del presente capítulo puede afirmarse en palabras de Mascarell que la etapa olímpica construyó el proyecto de una ciudad que necesitaba mudar su piel,⁴²⁰ una Barcelona que se posicionó como un referente internacional a nivel urbanístico hasta llegar a ser etiquetado como “modelo Barcelona” y que a principios del siglo XXI da paso a una nueva etiqueta, la de “marca ciudad”,⁴²¹ hecho que supone un nuevo camino conceptual, pues si el primero corresponde a la gestión de lo local, la marca se referencia en el mundo global, donde la ciudad entra en los *rankings* de posicionamiento internacionales e inicia una nueva competencia con las grandes urbes del planeta en busca de un posicionamiento destacado que le pueda permitir convertirse en marca ciudad. Esta temática se analizará extensamente en el siguiente capítulo 6.1.

dibonet.html> [Consulta 13 de octubre de 2014]

⁴¹⁹ GARCÍA, A. (2013), p. 247.

⁴²⁰ MASCARELL, F. (2007), p. 95.

⁴²¹ Nota de la autora: En 2003, antes de la edición del Fórum de las Culturas, el Ayuntamiento de la ciudad concibe ya la necesidad de crear y de crear la marca ciudad, por ello en un discurso enfático dirigido a la ciudadanía exalta la necesidad de creación de la marca Barcelona, y así sostiene que la marca es: *“en definitiva, un valor. Això i solament això! La marca no és un discurs llarg, un grapat de magnífiques bones intencions i voluntats. Una frase brillant. Un eslògan bonic. La marca és el valor únic, imprescindible, actualíssim, estratègic, de rotunda humanitat i oportunitat que avui/demà urgeix, necessita, la ciutat dels ciutadans. La marca és, doncs, una idea útil. Vital. Ètica en acció per a la ciutat comuna. Un valor pensat, meditat, proposat, per a la ciutat que tenim i que volem”*. En: AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Barcelona comunica 2000-2003*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2003, p. 18.

6.1. La creación de Barcelona como marca ciudad

La investigación doctoral de García⁴²² sostiene que si bien en los análisis realizados no puede establecerse en qué momento preciso acaba el modelo y empieza la marca, sí hay autores como López⁴²³ y Balibrea,⁴²⁴ quienes argumentan que ambos conceptos han convivido desde el inicio y han estado presentes en las actuaciones realizadas desde los años ochenta del siglo pasado a la actualidad en la construcción del modelo de ciudad. Para Borja, si bien no considera que el objetivo de Barcelona'92 fuera la construcción de una marca ciudad, si que se contaba con un capital acumulado de ideas comunes que dieron lugar a un *“consens per a fer un conjunt d'actuacions molt vinculades a les necessitats de la població, a més amb l'esperança de col·locar Barcelona al món i la creació d'una campanya de publicitat “Barcelona més que mai” a nivell local, mentre a nivell internacional es van negociar els drets de ràdio i televisió a condició que fessin reportatges sobre Barcelona. Tot plegat va donar lloc a què Barcelona passés a ser coneguda al món”*.⁴²⁵ La mayoría de los entrevistados se suman a esta idea: Mena,⁴²⁶ Cardoner,⁴²⁷ Campreciós,⁴²⁸

⁴²² GARCÍA, A. (2013).

⁴²³ “[...] el modelo Barcelona ha sido antes que nada un “dispositivo de poder basado en la producción de consenso” y cuyo objetivo, desde el primer momento, no era otro que hacer de Barcelona una “marca”, es decir, situar a Barcelona favorablemente en el mercado mundial de las metrópolis”. En: LÓPEZ, S. “La punta del iceberg o sobre la crisis del modelo Barcelona”. *Barcelona Metròpolis. Revista de informació y pensament urbanas*, no. 70, Comunicació Corporativa i Qualitat de l'Ajuntament de Barcelona, 2007, p. 8.

⁴²⁴ BALIBREA, M. (2008).

⁴²⁵ Entrevista a Jordi Borja. Ateneu Barcelonès. Barcelona. 8 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴²⁶ Nota de la autora: Mena considera que después de los Juegos Olímpicos Barcelona se gestionó como una marca ciudad, si bien es cierto *“que era molt poc elaborada, hi havia un logo provisional, no hi havia el Cobi [...] i ara tenim una marca Barcelona que està dirigida des de tots els àmbits. El que és cert es va posar fil a l'agulla i després amb els Jocs Olímpics es va decidir que aquesta oportunitat no es podia deixar passar, [...] del desconeixement vàrem passar al coneixement i la ciutat es va convertir en un lloc que s'havia de conèixer. La gent que tenia curiositat per conèixer quines eren les fronteres, una, sens dubte, era Barcelona”*. En: Entrevista a Xavier Mena. ESADE. Barcelona. 14 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴²⁷ Nota de la autora: Considera que el posicionamiento de marca de la ciudad en este inicio no fue gestionado por la ciudad por que *“l'èxit impensable, l'impuls inimaginable que els jocs li donaren a la ciutat no estava programat, [...] Barcelona no s'ha venut, s'ha comprat, en major grau que no pas nosaltres anar-la a vendre”*. En: Entrevista a Jordi Cardoner. Barcelona. 28 de febrero de 2014. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

Casanovas,⁴²⁹ Vendrell,⁴³⁰ Duran,⁴³¹ Hernández,⁴³² Puig,⁴³³ Mascarell,⁴³⁴
Hereu,⁴³⁵ coinciden en afirmar que la idea de construcción de la marca ciudad no

⁴²⁸ Nota de la autora: Sostiene que el gran éxito de Barcelona a nivel internacional no responde a un programa de marca, si no que *“es va disparar després dels Jocs i ha estat ben rebuda. Barcelona és una ciutat que ha tingut la sort de tenir figures rellevants individuals que han ajudat al fet que aquesta marca tingui projecció. No hem fet una marca d’urbanisme, però hem tingut arquitectes, urbanistes de dimensió internacional, que han fet que Barcelona sigui un referent en arquitectura. No hem fet una marca de disseny però tenim individus o coses singulars que són de primer nivell en disseny industrial, gràfic, moda. La marca ha crescut moltíssim malgrat que no hagi hagut una voluntat de gestionar i promocionar-la com a tal”*. En: Entrevista a Joan Campreciós. Barcelona. 28 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴²⁹ Para Casanovas *“la marca ciutat ha anat creixent sola, però crec que no s’ha sabut valorar fins fa poc. Va haver-hi algú visionari com el Custo que va posar Custo Barcelona i li va donar una empenta fantàstica. No ens vam acabar d’adonar fins fa deu anys i vam veure que la marca era més important que la marca Espanya. La marca Barcelona cada vegada es fa més gran, és un factor molt important, és com una nacionalitat. També hi ha un altre factor que és el FCB i les victòries del Barça i del Messi. Entre els Jocs Olímpics, els atractius de la ciutat, el clima i el Barça, això és un còctel imbatible. Als anys 80 Barcelona no tenia contingut com a marca, ara cal treballar-la a nivell turístic i a nivell internacional perquè continuï sent una referència al món”*. En: Entrevista a Josep Maria Casanovas. Diari Sport. Barcelona. 17 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴³⁰ Nota de la autora: Como presidente y coordinador del Programa Marca Barcelona de BCD, Vendrell considera que *“no hi havia programa de marca, però ens hem adonat que quant tens alguna cosa de valor cal protegir-la, i la marca té uns valors i la ciutat els té”*. En: Entrevista a Lluís Vendrell. Barcelona. 6 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴³¹ Nota de la autora: Afirma Duran que la marca ciudad se dispara a nivel internacional después del evento olímpico: *“Tres o quatre anys després dels jocs ens vàrem posar de moda, ara som una realitat construïda”*. En: Entrevista a Pere Duran. Turisme de Barcelona. 29 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴³² Nota de la autora: Para Hernández no ha existido gestión estratégica de marca ciudad en Barcelona con anterioridad a los Juegos Olímpicos y si bien considera que la ciudad un reconocimiento internacional a nivel de posicionamiento de imagen, considera que *“el que és important és tenir en compte que les ciutats quan competeixen entre elles ho fan basant-se en estratègies de marca, per tant, cal utilitzar aquestes eines, [...] el repte és aixecar el model perquè respongui a la imatge de marca”*. En: Entrevista a Mateu Hernández. Barcelona. 5 de marzo de 2014. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴³³ Nota de la autora: Puig sostiene que *“la posició de la marca Barcelona al món és de molt prestigi, fruit segurament de la suma d’una sèrie de decisions encertades més que no d’una estratègia. S’ha fet una bona gestió des dels Jocs Olímpics d’acord amb el temps i al que es feia en el moment, la qual cosa encara té més mèrit, i ara vivim un moment en el qual les tècniques de branding i citybranding que s’apliquen d’una matèria més reglada”*. En: Entrevista a Marc Puig. Ayuntamiento de Barcelona. 2 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴³⁴ Nota de la autora: Mascarell considera que Barcelona es el resultado de un caso insólito en la construcción de marca ciudad *“per què ho ha fet molt ràpid, en els anys 90 no existia en el mapa de ciutats del món, apareix l’any 1992, i a més a més, ho ha fet sense el valor afegit de no ser capital d’Estat”*. En: Entrevista a Ferran Mascarell. Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Barcelona. 18 de septiembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

estaba presente en las premisas ni en los proyectos que llevaron a la construcción y consolidación del modelo de ciudad. Para Casas⁴³⁶ y Valls⁴³⁷ los primeros encuentros con el mundo del marketing aplicado a la ciudad se pueden fechar a finales del siglo XX, cuando Maragall había tomado el relevo en la alcaldía de la ciudad y, según Casas, *“ell venia de viure i de donar classes a Nova York, ciutat pionera en l'ús del màrqueting, portava el neguit del màrqueting a dintre seu i creia que podia fer servir aquesta eina en la gestió de la ciutat. El 1985, quan vaig entrar a l'ajuntament, en Maragall ens va demanar que estudiéssim el cas de Nova York per veure de quina manera podíem fer servir les mateixes tècniques de comunicació, en primer lloc de cara la ciutat i, en segon, per una obsessió que ell deia: posar Barcelona en el mapa”*.⁴³⁸ Valls considera que el uso del marketing en la ciudad de Barcelona puede datarse en 1994, cuando se realiza la fusión entre Turisme de Barcelona, Patronat de Turisme i la Cambra de Barcelona, puesto que es, una vez asimilado el éxito mediático de los Juegos Olímpicos, cuando las técnicas de marketing entran en escena como un instrumento estratégico más en la creación del posicionamiento de la imagen de una ciudad que quiere proyectarse con fuerza a nivel internacional. Para Galucci, cuando todos los indicadores actuales posicionan a

⁴³⁵ *“De manera volguda o no volguda hem generat una imatge molt admirada, tenint en compte que és una ciutat petita en un món de megaciutats. En canvi aquesta ciutat ha aconseguit col·lar-se en la lliga de les grans ciutats del món. Sorpren com una ciutat mitjana del sud europeu està competint en molts temes amb grans ciutats”*. En: Entrevista a Jordi Hereu. Barcelona. 9 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴³⁶ Nota de la autora: *“Casas considera que Barcelona continua siendo una de las ciudades más pioneras del mundo en el uso de las técnicas de marketing y comunicación de la misma forma que lo haría una gran empresa”*. En: Entrevista a Enric Casas. Barcelona. 3 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴³⁷ *“El cop 92 es va dissenyar des d'un punt de vista de màrqueting, però no la ciutat, crec que l'ús del màrqueting començar cap al 1994, quan es fa la fusió amb Turisme de Barcelona, el Patronat de Turisme i la Cambra de Barcelona. Tots els directius van anar alineats cap a l'objectiu de la marca Barcelona. Hi han campanyes aïllades que van ser grans esforços de màrqueting que comencen a introduir elements de màrqueting amb el “Barcelona posa't guapa” i d'altres semblants, el cop 92 li dona institucionalitat per l'esdeveniment olímpic que esclata extraordinàriament a nivell mundial i després les experiències individuals, el FAD de disseny, la Cambra, Patronat de Turisme, Paisatge Urbà de l'Ajuntament, en Casas, per exemple, amb totes les campanyes que va crear, cop 92, i al 94 passa a Turisme de Barcelona i a partir d'allà potència absoluta”*. En: Entrevista a Josep Francesc Valls, ESADE, Barcelona, 25 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴³⁸ Entrevista a Enric Casas. Barcelona. 3 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

Barcelona con valores positivos, *“no és a l’atzar, tant el món municipal, com la societat civil, han treballat bastant activament per potenciar la qualitat percebuda de la ciutat de Barcelona. Els mitjans de comunicació van contribuir a difondre en temps real el que estava passant el 1992, van ajudar que Barcelona es col·loqués a la ment de la gent arreu del món. Es va veure una ciutat i uns ciutadans que havien fet les coses ben fetes. La televisió va contribuir a donar a conèixer l’estètica, el clima de la ciutat i va potenciar la imatge de Barcelona”*.⁴³⁹ Hereu, igual que Galucci, sostiene este éxito mediático de la ciudad y de su ciudadanía y, afirma que *“el que va sorprendre el món és la seva àgora, el seu espai públic i la seva gent, i es va descobrir una ciutat mediterrània que té en l’espai públic l’expressió de la ciutadania”*.⁴⁴⁰ Por tanto, se puede afirmar que, si bien no existía un programa para construir una marca ciudad en el proyecto de remodelación urbana, si puede convenirse que tras la celebración de los Juegos Olímpicos se constata el éxito que la ciudad tuvo a nivel de proyección internacional y, tanto fue así, que la reconstrucción de Barcelona dio lugar a la producción y la promoción de una imagen de ciudad que por ella misma se convirtió en una estrategia de internacionalización.⁴⁴¹ *“L’autoafirmació de què, efectivament, Barcelona és una ciutat internacional s’ha aconseguit amb arguments històrics, amb campanyes publicitàries, amb un reconeixement molt ampli per part de la premsa i, fins i tot, amb la preconització de l’existència d’un “model Barcelona”*⁴⁴² y como sostenía Maragall: *“no perquè nosaltres ho diguem, o ens ho inventem, sinó perquè justament ens ho diuen des de fora”*.⁴⁴³

Los entrevistados coinciden en afirmar que, tras las Olimpiadas comienza a construirse un posicionamiento de Barcelona como marca ciudad internacional; así

⁴³⁹ Entrevista a Carlo Galucci. ESADE. Barcelona. 31 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁴⁰ Entrevista a Jordi Hereu. Barcelona. 9 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁴¹ *“Si Freddy Mercury i Montserrat Caballé (...) posen la cançó “Barcelona” en els hit parades de mig món, com es pot dubtar que estem en el bon camí?”*. En: SUBIRÓS, P.; ACEBILLO, J.; BENACH J.A.; BOIX ANGELATS, J.; GUILLAMET, J.; PERMANYER, L. *El vol de la fletxa*, Barcelona, Electa, 1994, p. 78.

⁴⁴² BENACH, N. (1997), p. 366.

⁴⁴³ MARAGALL, P. *Balanç de l’any 1992. L’Estat d’una ciutat*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 1993, p. 27.

Mena⁴⁴⁴ sostiene que las ciudades se construyen día a día y generación tras generación, pero que a veces *“hi han processos, en el sentit positiu del terme, disruptius i, els Jocs Olímpics, a la nostra memòria és el salt més important que ha fet la ciutat des del punt de vista del posicionament de la marca Barcelona”*. Galucci⁴⁴⁵ añade que las ciudades se han convertido en símbolos y que al listado de grandes ciudades históricas como París, Londres, Nueva York y Roma se han sumado otras que hace unos años no eran conocidas en el mapa internacional, siendo una de ellas Barcelona, ciudad que después de *“les olimpíades es va posar de moda positivament, s’ha descobert com a bonica, certament amb les obres s’ha millorat l’estructura i les prestacions de la ciutat, però a causa de les olimpíades i amb altres esdeveniments o fets com el FC Barcelona, han fet que el món tingui la visió d’una ciutat mediterrània però sense les connotacions negatives de les ciutats del sud d’Europa”*. Cardoner⁴⁴⁶ sostiene, en la misma línea que Maragall⁴⁴⁷ y los autores anteriormente citados, que la ciudad ha sido muy valorada desde fuera y que su simbiosis con el FC Barcelona⁴⁴⁸ ha contribuido a la generación de esta imagen, pues la proyección internacional del club, la imagen mediática de muchos de sus jugadores y los éxitos cosechados desde la temporada 2008/2009 en adelante, han influido en la creación y posicionamiento de la imagen de Barcelona a nivel internacional, así como la proyección que la arquitectura de Gaudí ofrece como reclamo simbólico de la ciudad.⁴⁴⁹ Duran,⁴⁵⁰ por su parte, afirma que *“els jocs van situar Barcelona al mapa del món, i després, durant vint anys, ens hem dedicat a explicar l’oferta d’aquest indret en el món que es deia Barcelona, hem comercialitzat l’oferta turística de la ciutat. Les modes passen, Barcelona no passa per què ja està*

⁴⁴⁴ Entrevista a Xavier Mena. ESADE. Barcelona. 14 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁴⁵ Entrevista a Carlo Galucci. ESADE. Barcelona. 31 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁴⁶ Entrevista a Jordi Cardoner. Barcelona. 28 de febrero de 2014. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁴⁷ MARAGALL, P. (1993), p. 27.

⁴⁴⁸ “Son además los clubs de fútbol los que actualmente trabajan de la mano con las administraciones locales en el co-branding para integrar el valor de marca de su ciudad”. En: GARCÍA, A. (2013), p. 77.

⁴⁴⁹ Nota de la autora: La Sagrada Família es el monumento más visitado en España por delante de la Alhambra y el Museo del Prado, en DIARIO ABC, [En línea]<<http://www.abc.es/20120716/cultura/abci-monumentos-visitados-espana-201207110330.html>> [Consulta en línea: 4 de noviembre de 2014]

⁴⁵⁰ Entrevista a Pere Duran. Turisme de Barcelona. 29 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

consolidada, és una referència". Asimismo, Puig,⁴⁵¹ Duran,⁴⁵² Mascarell⁴⁵³ y Valls⁴⁵⁴ afirman que se ha realizado una buena gestión de marca porque en un corto plazo, en menos de veinte años, Barcelona se ha convertido en una de las ciudades más atractivas del mundo. Puig sostiene que la aventura olímpica dio a Barcelona la oportunidad de vivir *"una època de projecció gràcies a una imatge determinada que s'ha mantingut i que s'ha intentat millorar tots aquests anys a través d'una gestió molt ben feta de molts actius"*⁴⁵⁵ y, Valls⁴⁵⁶ afirma que *"Barcelona s'ha gestionat com una marca esplèndida que a més ha tingut èxit a nivell mundial"*. Campreciós, Puig, Hereu, Galucci, Casas, Mena, Bohigas, Hernández se alinean con esta tesis y sostienen que se ha generado una imagen de ciudad que actualmente *"és molt potent i coneguda, per sobre del que la ciutat es mereixeria segurament, per què la marca de vegades és més gran que el que la ciutat representa"*.⁴⁵⁷ Así, según el Anholt-GfK Roper City Brand Index 2009 Barcelona se encuentra en sexta posición a nivel internacional en términos de valor marca, tan solo le preceden París, Sydney, Londres, Roma y Nueva York y queda posicionada por delante de ciudades como San Francisco, Los Ángeles, Viena y Madrid.⁴⁵⁸ Por otro lado, la consultora Saffron y su *European City Brand Barometer 2010*⁴⁵⁹ sobre el valor de marca puntúa Barcelona en la tercera mejor posición como marca ciudad europea junto a Munich y

⁴⁵¹ Entrevista a Marc Puig. Ayuntamiento de Barcelona. 2 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁵² Nota de la autora: Duran afirma que el posicionamiento internacional y la imagen que Barcelona detenta es *"l'admiració que Barcelona té en el món és el poder de la marca"*. En: Entrevista a Pere Duran. Turisme de Barcelona. 29 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁵³ Entrevista a Ferran Mascarell. Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Barcelona. 18 de septiembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁵⁴ Entrevista a Josep Francesc Valls, ESADE, Barcelona, 25 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁵⁵ Entrevista a Marc Puig. Ayuntamiento de Barcelona. 2 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁵⁶ Entrevista a Josep Francesc Valls, ESADE, Barcelona, 25 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁵⁷ Entrevista a Mateu Hernández. Barcelona. 5 de marzo de 2014. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁵⁸ Anholt-GfK Roper City Brand Index 2009, [En línea]<<http://www.simonanholt.com/Research/Cities-index.aspx>>[Consulta: 13 de enero de 2014]

⁴⁵⁹ Nota de la autora: Saffron considera que Barcelona constituye un ejemplo de ciudad que ha conseguido hacer crecer su reputación gracias al acuerdo y al trabajo conjunto entre sus líderes y la ciudadanía que con el objetivo de construir una buena imagen de ciudad han mejorado sus activos y explotando los que ya tenía. SAFFRON BRAND CONSULTANTS. [En línea] <http://fcis.vdu.lt/n.klebanskaja@evf.vdu.it/FOV1-000A97C7/FOV1-000AAC3B/Saff_CityBrandBarom.pdf>. [Consulta: 13 de enero de 2014]

tan solo por detrás de París y Londres, dejando tras de sí muchas ciudades y capitales europeas como Berlín, Amsterdam, Roma, Viena o Madrid. Barcelona consigue un 112% en el índice de uso de marca tan solo por debajo de Berlín que puntúa con 137%, Stockhom 118%, Praga, Liverpool y Amsterdam 115% y superando a París con 111%, Londres 110%, Madrid 104% y Roma 102%. Saffron considera que un uso de marca superior al 100% significa que la ciudad tiene un gran éxito en la comercialización de su imagen a través de su historia y de su cultura de ciudad, que ha alimentado un aurea especial convirtiéndose en una imagen llena de significado. Gallucci sostiene que *“Barcelona és una ciutat que acaba transformant-se en una marca, que és capaç de ser el motor que arrossegui tot un territori. Les ciutats com a punt de referència cada vegada són més importants i, és per això que, moltes ciutats estan competint entre elles per atraure el màxim de tot, de turistes, d’inversió de capital, de talent”*.⁴⁶⁰ Para Hereu resulta sorprendente como *“una ciutat mitjana ha aconseguit col·lar-se en la lliga de les grans ciutats de món”*.⁴⁶¹ Estos datos dan lugar a la necesidad de gestionar el crecimiento notorio de la marca y su repercusión a nivel internacional, así, desde el ámbito institucional, en mayo de 2010, el ayuntamiento de la ciudad decide coordinar y organizar el liderazgo de la marca Barcelona y aprueba en sesión plenaria la creación de Barcelona/World como instrumento de gestión y promoción de la marca Barcelona dentro del “Posicionamiento económico global de Barcelona a través de la estrategia de desarrollo y promoción de la marca Barcelona”.⁴⁶² Posteriormente nace Barcelona Growth, una iniciativa del Ayuntamiento de Barcelona destacar la ciudad como centro de negocios.⁴⁶³ Meses más tarde, en octubre de 2013, se pone en marcha el “Programa Marca Barcelona” impulsado por el Barcelona Centre de Disseny⁴⁶⁴ con el objetivo de promover y potenciar la marca Barcelona apoyando a aquellas empresas que quieran incorporar la marca ciudad en su estrategia empresarial, al mismo tiempo que pretende recopilar datos sobre el posicionamiento de la ciudad y

⁴⁶⁰ Entrevista a Carlo Galucci. ESADE. Barcelona. 31 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁶¹ Entrevista a Jordi Hereu. Barcelona. 9 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁶² MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011), p. 222.

⁴⁶³ ECONOMÍA DIGITAL.ES [En línea]<http://www.economiadigital.es/es/noticies/2013/03/Barcelona_growth_la_nueva_apuesta_empresa_de_trias_39160.php> [Consulta del 9 de noviembre de 2013]

⁴⁶⁴ A partir de ahora BCD.

su marca a través de encuestas de opinión.⁴⁶⁵ Finalmente, en enero de 2014, el Ayuntamiento de Barcelona aprobó la creación de la Agencia Marca Barcelona,⁴⁶⁶ un organismo que integra instituciones y organismos públicos y privados que se responsabilizará de coordinar las acciones de promoción de la marca ciudad para preservar "el prestigio y la buena reputación e imagen asociados a la marca Barcelona".⁴⁶⁷

En la presente investigación se pretende determinar cuál es la imagen de marca que corresponde a la ciudad de Barcelona y, si bien París *"és una torre de ferro, Londres és un rellotge, Atenes és una fila de columnes sense sostre, Roma és un circ escapçat, Berlín és una porta massa temps tancada, Figueres són els ous d'en Dalí i Nova York és una pila de gratacels atapeïts i esprimatxats, que es trepitgen i s'empenten per veure quin és el més alt"*,⁴⁶⁸ ¿qué imagen proyecta Barcelona, cuál es su posicionamiento? Los entrevistados coinciden en señalar que no es fácil encontrar una imagen única que se identifique con la ciudad de Barcelona. Hereu, Aisa, Ricard y Casas consideran que Barcelona es una ciudad que presenta un cierto carácter inconformista, rebelde, cultural, creativo y vanguardista. Así Hereu

⁴⁶⁵ BARCELONA CENTRE DE DISSENY. "Survey on the Barcelona City Brand", Barcelona, BCD, octubre de 2013.

⁴⁶⁶ AJUNTAMENT DE BARCELONA, "L'Ajuntament dona llum verda a la creació de l'Agència Marca Barcelona". Barcelona, Ajuntament de Barcelona. [En línea] <[www.http://premsa.bcn.cat/2014/01/22/lajuntament-dona-llum-verda-a-la-creacio-de-lagencia-marca-barcelona/](http://premsa.bcn.cat/2014/01/22/lajuntament-dona-llum-verda-a-la-creacio-de-lagencia-marca-barcelona/)> [Consulta: 28 de noviembre de 2014]

⁴⁶⁷ "El gobierno de esta agencia dependerá de un consejo de administración integrado por dos representantes del Ayuntamiento, dos de Fira de Barcelona, cuatro de entidades y organizaciones empresariales privadas y otros cuatro representantes de Turisme de Barcelona, la Cambra, la Fundació Barcelona Centre de Disseny y un representante de Acció, la oficina de promoción económica internacional de la Generalitat. Este punto es precisamente el más controvertido que observan los grupos municipales de la oposición, que ponen en cuestión la presencia de la Generalitat en la gestión de esta agencia cuya competencia es exclusivamente la gestión de la marca Barcelona y cuyo ámbito de actuación es la ciudad y el área metropolitana. De hecho, la composición del gobierno de la agencia ha sido el principal punto de controversia que ha llevado el largo año de negociaciones desde que, en enero del año pasado, la segunda teniente de alcalde, Sònia Recasens, anunció la creación de la agencia dentro del programa Barcelona Growth. Este programa preveía inicialmente confiar al sector privado la gestión de la marca, en concreto a Barcelona Global -el lobby empresarial- y la Cambra. Sin embargo, finalmente el gobierno de la ciudad ha optado por garantizar la mayoría pública, en parte forzado por los grupos de la oposición cuyos votos son imprescindibles para aprobar la constitución de este organismo". La Vanguardia. [En línea]<<http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20140122/54399399170/agencia-publica-privada-gestionara-marca-barcelona.html#ixzz2uW55NM8p>>[Consulta: 27 de febrero de 2014]

⁴⁶⁸ CULLELL, P. "La Barcelona polièdrica". Avui, 22 de setembre de 1990.

expresa que *“Barcelona és una imatge polièdrica, Barcelona no es deixa encasellar fàcilment, és massa diversa i plural. Hi ha ciutats que són un sol concepte que passa a ser la marca, i Barcelona és inclús rebel en això”*.⁴⁶⁹ Aisa, coincide al afirmar que la ciudad cuenta con una proyección de imagen de rebeldía, *“una imatge que volta pel món, més que aquí, Barcelona Rebelde,*⁴⁷⁰ *“mostra una altra Barcelona des de la seva història rebel, que forma part de l’esperit de la ciutat”*⁴⁷¹ y, sostiene que sin rebeldía una ciudad no sería revolucionaria y *“la ciutat revolucionaria és una ciutat cultural. Si l’art no és rebel no és art. Barcelona ha sigut una ciutat d’avantguarda com Zuric, Paris i Nova York”*.⁴⁷² Casas considera que *“la imatge de Barcelona ha d’incorporar un punt d’inconformisme, la Caballé al Liceo i el Manu Chao al Raval per que les ciutats tenen un punt d’ordre i un punt de caos, si vols tenir creativitat”*.⁴⁷³ Para Galucci Barcelona es también un cóctel de imágenes que proyecta una ciudad de aire comopolita y artístico, ligada a las expresiones culturales con instituciones como el Liceo pero también *“com a cultura de carrer amb totes les performances que qualsevol persona que passeja per Barcelona pot veure”*⁴⁷⁴ y Ricard⁴⁷⁵ afirma que la historia de la ciudad construye una Barcelona sensible a las expresiones artísticas y a los movimientos culturales mundiales. Otros entrevistados consideran que la ciudad de Barcelona proyecta sobre todo el carácter de su ciudadanía, para Borja Barcelona es una ciudad de *“carrers i gent”*,⁴⁷⁶ porque como

⁴⁶⁹ Entrevista a Jordi Hereu. Barcelona. 9 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁷⁰ MARTINEZ G. *Barcelona Rebelde*. Barcelona, Debate, 2009.

⁴⁷¹ *“La ciutat ja tenia una certa marca, perquè hi havia un tipus de turisme, que no era de masses que havia llegit a l’Orwell i la idea de la Barcelona revolucionària del 36 és un mite. No hi ha solament la Barcelona festiva, sinó també la solidaria i rebel. Barcelona és una ciutat que s’ha presentat molt solidaria amb el món”*. En: Entrevista a Ferran Aisa. Barcelona. 18 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁷² Entrevista a Ferran Aisa. Barcelona. 18 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁷³ Entrevista a Enric Casas. Barcelona. 3 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁷⁴ Entrevista a Carlo Galucci. ESADE. Barcelona. 31 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁷⁵ *“El Art Nouveau tuvo su repercusión en el modernismo, Montaner, Gaudí, en otras ciudades importantes de España no encuentras este mismo reflejo. Quizás porque estamos cerca del mar y de Europa que nos hace tener la mente más abierta y siempre ha existido el reflejo de que aquello que ocurre en el mundo, aquí, en Cataluña ocurrirá también”*. En: Entrevista a André Ricard. Barcelona. 7 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁷⁶ Entrevista a Jordi Borja. Ateneu Barcelonès. Barcelona. 8 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

Ricard considera no es “la grandilocuencia, sino la proximidad con la gente, Barcelona es un tejido social que provoca placer, que es racional y forma parte del *seny* de la ciudad”.⁴⁷⁷ Casas sostiene que “*la marca Barcelona s’associa a la creativitat social, a l’esportaneïtat del carrer. El que la gent veu de Barcelona és una mica de cultura, una mica de disseny, innovació i modernitat i mica d’arquitectura, són sumes de petites coses i experiències de vida a la ciutat. Barcelona és una ciutat per viure-la i és la gent de la ciutat*”⁴⁷⁸ y Duran añade que la experiencia de Barcelona para el turista es la calle y sus gentes y afirma que “[...] *el turista quan arriba a la ciutat és el que percep, l’orgull ciutadà, de ser de la ciutat, el passeig pel carrer, [...]. La gran experiència de la ciutat és des que surts de l’hotel fins que arribes al museu Picasso*”.⁴⁷⁹ El informe *Hot Spots: Benchmarking Global City Competitiveness* llevado a cabo por el *Economist Intelligence Unit*,⁴⁸⁰ corrobora las aportaciones de los entrevistados al situar a Barcelona como la quinta ciudad más relevante del mundo en carácter social y cultural, junto a Madrid, Londres, Frankfurt, Chicago y Berlín. Los entrevistados, Mena, Casas, Galucci, Cardoner, Ricard, Duran, Hereu, Borja, Valls, Hernández, Casanovas, Mascarell introducen también la calidad de vida de Barcelona como una de las características intrínsecas de la ciudad que la convierten en un lugar deseable para pasar unas vacaciones o una temporada: “*la*

⁴⁷⁷ Entrevista a André Ricard. Barcelona. 7 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁷⁸ Entrevista a Enric Casas. Barcelona. 3 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁷⁹ Entrevista a Pere Duran. Turisme de Barcelona. 29 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁸⁰ Nota de la autora: Este índice mide factores que dotan a la ciudad de carácter dinámico como la libertad de expresión, los derechos humanos, la apertura y la diversidad, así como la seguridad ciudadana y la vida cultural. THE ECONOMIST, “Hot spots, Benchmarking global city competitiveness”, Economist Intelligence Unit Limited 2012, [En línea] < http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/eiu_hotspots_2012.pdf > [Consulta: 3 de marzo de 2014] “*While economic size and growth are important and necessary, several other factors determine a city’s overall competitiveness, including its business and regulatory environment, the quality of human capital and indeed the quality of life. These factors not only help a city sustain a high economic growth rate, but also create a stable and harmonious business and social environment. With this in mind, the Economist Intelligence Unit (EIU) was commissioned by Citigroup to develop a “Global City Competitiveness Index” to rank cities according to their demonstrated ability to attract capital, businesses, talent and visitors. Our research drew on two main initiatives: 1. A unique Index that compares 120 of the world’s major urban agglomerations across eight distinct categories of competitiveness and 31 individual indicators. These cities collectively represent about 29% of the global economy, with a combined GDP of US\$20.2tr. 2. We conducted in-depth interviews with ten city experts, mayors and corporate executives, to get their insights on city competitiveness*”.

ponderació d'aquest element de lloc per viure o passar uns dies de forma agradable, clima, mediterrània, oferta gastronòmica, a més de la ciutat en si, és l'element substancial. Crec que hi ha un poliedre de factors, però passar uns dies o una temporada és el factor essencial".⁴⁸¹ Para Cardoner⁴⁸² "és una ciutat de llum vinculada a la Mediterrània" y, en la misma línea, Duran afirma que "resumiria la nostra imatge amb el que podem anomenar un estil de vida, això passa perquè probablement vivim en el millor lloc del món i, el turista quan arriba a la ciutat és el que percep",⁴⁸³ mientras que Hernández enfatiza que la ciudad "està molt lligada a l'economia del turisme com un lloc fantàstic per venir a passar un cap de setmana".⁴⁸⁴ Los rankings de posicionamiento constatan este hecho: la ciudad de Barcelona se convierte en un referente en calidad de vida siendo, por catorce años consecutivos, la primera ciudad europea que ofrece mejor calidad de vida a sus trabajadores según el *European Cities Monitor 2011*,⁴⁸⁵ y ostenta la quinta posición en un listado de sesenta y nueve ciudades del mundo en calidad de vida según el informe "State of World's Cities 2012-2013" elaborado por ONU-Habitat,⁴⁸⁶ incluso el *European City Brand Barometer 2010*⁴⁸⁷ incluye una categoría llamada "el efecto Barcelona" para expresar "a city's uniqueness in terms of a "pervading sense of exoticism". The highly desirable "Ooh, I could live here" reaction is identified as "the Barcelona effect". Yet what could be less desirable if you already live there?"⁴⁸⁸ El

⁴⁸¹ Entrevista a Xavier Mena. ESADE. Barcelona. 14 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁸² Entrevista a Jordi Cardoner. Barcelona. 28 de febrero de 2014. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁸³ Entrevista a Pere Duran. Turisme de Barcelona. 29 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁸⁴ Entrevista a Mateu Hernández. Barcelona. 5 de marzo de 2014. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁸⁵ CUSHMAN & WAKEFIELD. *European Cities Monitor 2011*. En: OBSERVATORI BARCELONA, (2013), p. 49

⁴⁸⁶ Nota de la autora: Según Naciones Unidas, los criterios prioritarios que utiliza en el estudio para la valoración de la calidad de vida de las ciudades son la seguridad, los servicios públicos eficientes, el espacio público de calidad, la atención sanitaria y la vivienda adecuada. En: UN-HABITAT, *State of World Cities 2012-2013* en OBSERVATORI BARCELONA, (2013), p. 50.

⁴⁸⁷ Nota de la autora: Saffron considera que Barcelona constituye un ejemplo de ciudad que ha conseguido hacer crecer su reputación gracias al acuerdo y al trabajo conjunto entre sus líderes y la ciudadanía que con el objetivo de construir una buena imagen de ciudad han mejorado sus activos y explotando los que ya tenía. SAFFRON BRAND CONSULTANTS. [En línea] <http://fcis.vdu.lt/n.klebanskaja@evf.vdu.it/FOV1-000A97C7/FOV1-000AAC3B/Saff_CityBrandBarom.pdf>, [Consulta: 13 de enero de 2014]

⁴⁸⁸ ZUKIN, S. "Postcard-perfect: the big business of city branding. Image is everything when it comes to global city brands – but who is this frenzied exercise in image-control

estudio “*Barcelona als ulls del món*”⁴⁸⁹ viene a confirmar las aportaciones de los entrevistados y los datos de los *rankings* citados en la presente investigación y muestra la Barcelona poliédrica, ya que sostiene que la ciudad no tiene una imagen única en el mundo: se considera destinación turística, un buen lugar para vivir, una experiencia vibrante, una ciudad creativa, un incipiente potencial para ser un hub de innovación, una ciudad con una oferta educativa con potencial, pero no es considerada una ciudad para los negocios. Asimismo el estudio realizado por el BCD Barcelona “*Survey on the Barcelona City Brand*”⁴⁹⁰ extrae como principal conclusión que la ciudad posee un alto potencial creativo, concentración de talento, diversidad profesional y un importante posicionamiento internacional de la marca Barcelona como activos destacables. Según la percepción de los encuestados la ciudad se sitúa como cuarta ciudad global más creativa a nivel internacional, por detrás de San Francisco, Londres y Nueva York y por delante de Tokio, Berlín, Ámsterdam y París. En este sentido el estudio realizado por el *Economist Intelligence Unit*,⁴⁹¹ vuelve a confirmar que la ciudad de Barcelona consigue posiciones notables en cuanto a sus activos físicos, su carácter social y cultural, en talento humano, medioambiente, calidad de vida y en eficacia institucional, mientras que sus puntos débiles son la fortaleza económica, la maduración financiera y su atractivo como ciudad global. Otro estudio, el informe “*Global Power City Index*”⁴⁹² viene a corroborar los mismos puntos y sitúa a Barcelona entre las diez primeras ciudades en interacción cultural y calidad de vida, pero puntúa en el puesto número trece en relación a su competitividad global y la posición treinta y seis en relación a su ámbito económico. Este último es un punto que preocupa a la gestión de la ciudad y se han elaborado

actually for?” [En línea] <http://theguardian.com/cities/2014/may/06/postcard-perfect-the-big-business-of-city-branding> [Consulta 23 de octubre de 2014]

⁴⁸⁹ ESTUDI MEDIAPRO-ESADE-AJUNTAMENT DE BARCELONA. “*Barcelona als ulls de món*”. Barcelona, ESADE Centre de la Marca, 2011.

⁴⁹⁰ BARCELONA CENTRE DE DISSENY. “*Survey on the Barcelona City Brand*”. Barcelona, BCD, octubre 2013.

⁴⁹¹ THE ECONOMIST. “*Hot spots, Benchmarking global city competitiveness*”, Economist Intelligence Unit Limited 2012, [En línea]<http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdf/eiu_/pdfs/hotspots_2012.pdf> [Consulta: 3 de marzo de 2014]

⁴⁹² Nota de la autora: En cuanto a la competitividad de las ciudades, dicho índice está liderado por Londres, Nueva York, París, Tóquio, Singapur, Seül, Ámsterdam, Berlín, Hong Kong, Viena, Pequín y Frankfurt por encima de Barcelona, a quien le siguen ciudades como Shanghai, Sydney, Estocolmo, Osaka, Zúrich, Bruselas, Copenhague, Toronto, Madrid, Los Ángeles y Vancouver. En: MORI MEMORIAL FOUNDATION. “*Global Power City Index 2012*”. Institut of Urban Strategies. En: OBSERVATORI BARCELONA, 2013, p. 23.

estudios que ayuden a diagnosticar la situación de Barcelona como *business city*, los cuales sostienen que tanto Barcelona como Catalunya deben promoverse como tales a nivel internacional para poder atraer los negocios, el capital y el talento.⁴⁹³ De ellos se desprende la necesidad de desarrollar el contenido de la marca Barcelona pues en palabras de Puig: *“Barcelona ha arribat a ser un lloc molt ben posicionat a nivell intangible, però hem d’anar al segon graó, hem de donar-li contingut tangible”*.⁴⁹⁴ Mascarell,⁴⁹⁵ Campreciós,⁴⁹⁶ Casas,⁴⁹⁷ Hereu,⁴⁹⁸ Hernández,⁴⁹⁹

⁴⁹³ ESADE BRAND INSTITUTE, “Barcelona y Cataluña, de la confrontación al entendimiento. Sumar las marcas de país y capital para atraer negocio internacional y apoyar la globalización local”. Barcelona, ESADE, 2011.

⁴⁹⁴ Entrevista a Marc Puig. Ayuntamiento de Barcelona. 2 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁹⁵ Nota de la autora: Mascarell afirma que *“la marca de Barcelona és una imatge de ciutat on si pogués hi viuria, és molt però no és segurament el que ens interessa, m’agradaria que fos la imatge d’una ciutat que lidera una de les grans regions del món, un model que fos l’equivalent de la Califòrnia o la Baviera d’Alemanya. Ha d’haver l’ambició de liderar una de les grans àrees econòmiques i culturals del territori”*. En: Entrevista a Ferran Mascarell. Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Barcelona. 18 de septiembre de 2014. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁹⁶ Nota de la autora: Campreciós coincide con los resultados de los análisis que muestran una ciudad alegre y festiva en la que realizar una estancia vacacional y sin embargo el posicionamiento no es satisfactorio en crecimiento económico, innovación, ciencia, tecnología, producción y rentas. Cree que la ciudad de Barcelona debe trabajar por conseguir una mejora de sus activos tangibles por que *“estem massa enlluernats per aquesta primera imatge positiva i el problema és que el món de fa cinquanta anys, en termes urbans, era un món d’un grapat de ciutats importants, però en el d’ara les ciutats han explotat, per davant de Barcelona, en alguns rànquings, tens ciutats xineses que potser fa 50 anys no existien. Hi ha hagut una explosió del fenomen urbà, afavorit per un creixement de països que no creixien i que són els que ara tenen els diners. A la llarga, si anem a veure espais sectorials els índexs importants seran aquests tangibles, on es produeixen les noves tecnologies energètiques, la biomedicina, etc...”*. En: Entrevista a Joan Campreciós. Barcelona. 28 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁹⁷ Nota de la autora: Casas considera que la ciudad ha de internacionalizarse y abrir espacios si quiere convertirse realmente en ciudad global y afirma que *“Barcelona ha d’entrar en un circuit de ciutat global. Barcelona hauria de ser la ciutat de la creativitat i el talent, nosaltres ja hem perdut l’oportunitat de ser una ciutat financera, industrialment som un espai còmode per a petites i mitjanes empreses que neixen, les multinacionals o van a EE.UU, o a capitals d’estat Europees”*. Considera que la relevancia internacional que Barcelona asume después de los Juegos Olímpicos ha posibilitado que *“la gent jove de tota Europa i el món vol venir a viure-hi, però que després ha de marxar per què no ofereix possibilitats de consolidació de negocis com Londres o Silicon Valley. Barcelona és una ciutat amb un sector turístic importat i sobretot viu del sector serveis. Barcelona és un suflé, el seu al posicionament en els rànquings està per sobre de la seva realitat, de la seva oferta cultural, serveis i possibilitats econòmiques. Estar molt per sobre pot donar que, més d’hora o més tard, baixi en els rànquings i es converteixi en una ciutat més estàndard”*. En: Entrevista a Enric Casas. Barcelona. 3 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁹⁸ Nota de la autora: Hereu sostiene que hay rankings objetivables que responden a la realidad de la ciudad, sin embargo considera que hay otros en los que el mundo la

Galucci,⁵⁰⁰ Mena,⁵⁰¹ confirman la necesidad de gestionar la ciudad de Barcelona de forma que los atributos tangibles y su atractivo como lugar de negocios e inversión puedan superar a los intangibles. De esta manera la ciudad no sería tan solo un lugar de inspiración,⁵⁰² como sostienen la consultora Norman Broadbent y Turisme Sant Ignasi, de la Universitat Ramon Llull, en el pasado encuentro del 7 de mayo de 2013 a propósito del impacto de la marca Barcelona: “la gente viene a Barcelona a inspirarse y se va. Unas cuatrocientas delegaciones de países, instituciones, etc., vienen al año a la ciudad a inspirarse. Es un activo que la ciudad no ha sabido

analiza con una simpatía que quizás no corresponda completamente a la realidad. Considera que *aunque “el món ens admiri no ens ha de fer perdre l’admiració del món no es pot deixar en el cofoisme, seria letal, per què les ciutats estan avançant molt en el món, i la gent s’espavila, emergiran moltes noves coses en el món i hem d’estar amatents a no perdre en els nostres valors, en la globalització les ciutats es poden despersonalitzar i l’altre estar amatents a continuar sent competitiu, aconseguint atraure innovació, creativitat i economia del món aquí”*. En: Entrevista a Jordi Hereu. Barcelona. 9 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁴⁹⁹ Nota de la autora: En la misma línea Hernández considera que *“Barcelona està en una cruïlla cap a ser o més local o més global, però el repte és que sigui global, i a no ser que tingui una necessitat d’obrir-se com la Barcelona del 92, la tendència és cap al conformisme. Cal que continuï obrint-se per què si no a la lliga de les ciutats internacionals podem tornar a la casella de sortida”*. Hernández sostiene que la etapa olímpica ya se ha cerrado *“Barcelona és coneguda en el món a partir dels Jocs Olímpics i li van permetre començar una etapa de rendibilització de la inversió feta pels Jocs Olímpics. Però el relat associat als Jocs Olímpics s’ha esgotat i Barcelona encara viu de les rendes dels jocs en molts casos, però cada vegada són més esquàlides o tendents a zero. Per tant, cal superar l’etapa dels Jocs Olímpics, i el postolimpisme s’ha acabat. Barcelona comença a despertar-se i marcar una nova estratègia”*. En: Entrevista a Mateu Hernández. Barcelona. 5 de marzo de 2014. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵⁰⁰ Nota de la autora: Galucci sostiene que es cierto que Barcelona no reúne las condiciones para estar en los primeros puestos desde el punto de vista de lugar para hacer negocios a nivel mundial, pero hay sectores en los que destaca, especialmente el turismo y considera que *“el port de Barcelona s’ha transformat en un port molt rellevant a nivell mundial, és el segon del món després de Florida en creueristes. Per tant, si parlem del sector turisme, si afegim el nombre de visitants, i afegim el port i d’altres coses en el sector turisme sí que podria ser un centre d’inversions i de negocis on es poden prendre decisions, o si parlem d’inversions en noves tecnologies lligades al món de la medicina, per tant, en línies generals no ofereix les possibilitats d’un París, Londres o Frankfurt, o Nova York, però per sectors podria ser un bon punt”*. En: Entrevista a Carlo Galucci. ESADE. Barcelona. 31 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵⁰¹ Nota de la autora: Para Mena el reto fundamental de la marca Barcelona no es tan solo llegar, sino *mantenerse “estem en una carrera continua, i la resta també corren. Cal adaptar-se proactivament abans que les coses succeeixin, cal protagonitzar el futur per què si no passarà a altres regions o indrets”*. En: Entrevista a Xavier Mena. ESADE. Barcelona. 14 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵⁰² “En 2005 la ciudad recibió —es un ejemplo— ciento cuarenta y cinco delegaciones extranjeras procedentes de cincuenta y cuatro países. Todas querían conocer o profundizar en Modelo Barcelona”. En: PUIG, T. (2009), p. 108.

utilizar”.⁵⁰³ Para Borja y Mena *“una vegada estàs a l’escenari mediàtic és una espècie de bola de neu, no sé si és la ciutat més atractiva d’Europa, però sens dubte està de moda”*⁵⁰⁴ y esto, si se trata de un hecho temporal, podría resultar poco sólido para construir un proyecto de ciudad. Sin embargo Mena sostiene que Barcelona ha sabido mantener y mejorar la imagen de notoriedad que adquirió con los Juegos Olímpicos y cree que debería seguir teniendo la capacidad de *“reinventar-se per tenir aquest posicionament entre les grans ciutats del món”*.⁵⁰⁵ Para Campreciós no sólo Barcelona debe mantener la imagen y su buen posicionamiento en aspectos intangibles, sino que debería escoger dos o tres sectores en los que pudiera estar en el *top 10* del mundo y construirse como un referente en ellos. En el mismo sentido Bohigas considera que *“cal focalitzar en un parell de temes en els quals la ciutat pugui ser capdavantera. Barcelona hauria de trobar una realització cultural que la fes destacar de les altres ciutats”*.⁵⁰⁶ Así la propuesta de gestión de la ciudad se basa en hacer de Barcelona una ciudad global de primera línea, de ahí que el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona sostenga en “Barcelona Visió 2020” que la ciudad y su área metropolitana contienen la fortaleza y el potencial⁵⁰⁷ para llegar a ser la capital económica del sur de Europa y del Mediterráneo.⁵⁰⁸ Desde el Ayuntamiento se plantea la misma línea de actuación en el “Marc Estratègic de l’Ajuntament 2012-2015”,⁵⁰⁹ donde se pretende posicionar a Barcelona como una ciudad de referencia internacional en sectores como la cultura, el conocimiento, la creatividad y la ciencia. El objetivo es generar un entorno favorable para atraer y

⁵⁰³ NORMAN BROADBENT; TSI-TURISME SANT IGNASI-UNIVERSITAT RAMON LLULL. “El impacto de la marca Barcelona”. Barcelona: 13 de mayo de 2013. [En línea] <http://es.slideshare.net/normanbroadbent/www.tsiurledu-img-usercontentfile3153366> [Consulta: 21 de octubre de 2014]

⁵⁰⁴ Entrevista a Jordi Borja. Ateneu Barcelonès. Barcelona. 8 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵⁰⁵ Entrevista a Xavier Mena. ESADE. Barcelona. 14 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵⁰⁶ Entrevista a Oriol Bohigas. Barcelona. 27 de septiembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵⁰⁷ *“En la mesura que Barcelona assumeixi el rol que ha de tenir en tant que capital d’una cultura determinada, específica, reconeixible/reconeixedora, identificable, serà capaç de participar en la construcció d’un món millor”*. En: VIVES, A. (2006), p. 59.

⁵⁰⁸ ASOCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA. (2010).

⁵⁰⁹ AJUNTAMENT DE BARCELONA. “Marc estratègic i fulla de ruta 2012-2015. Bases per a la formulació del programa d’actuació municipal (PAM) i dels programes d’actuació dels districtes (PAD). Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2011. [En línea] <http://www.bcn.cat/pdf/bases_pam/document_base.pdf> [Consulta 8 de Abril de 2014].

retener el talento⁵¹⁰ apostando por la transformación hacia un modelo productivo que permita a la ciudad tener un alto capital humano y altas posiciones en desarrollo e investigación. En este sentido Puig entiende que la ciudad necesita crear una apuesta de valor que pueda dar reconocimiento y consideración no tan solo en el sector del turismo, sino en la generación de talento y la capacidad de atraer la inversión y los negocios. Pretenden potenciar un relato que refuerce los valores asociados a la marca, al mismo tiempo que ponga de manifiesto los principales activos y sectores estratégicos de la ciudad a través de un posicionamiento transversal de una ciudad inspiradora y creativa que apuesta por la cultura y la innovación.⁵¹¹ El Informe 2013⁵¹² del Observatori Barcelona apunta como objetivo esta apertura y proyección internacional que se pretende gestionar desde el proyecto Barcelona Growth, considerando vital la promoción y la gestión de la valiosa competitividad que la marca Barcelona ostenta y que pueda ser utilizada para el posicionamiento de la ciudad como un entorno privilegiado y orientado al crecimiento económico y empresarial. En este sentido, la ciudad obtiene la duodécima posición como una de las principales ciudades del mundo receptora de inversión internacional según el “Global Cities Investment Monitor 2013” de KPMG.⁵¹³ Así, Valls,⁵¹⁴

⁵¹⁰ Nota de la autora: Galucci sostiene que Barcelona es una ciudad que vol atreure gent amb talent i Barcelona “és una ciutat que atreu talent que ve a estudiar aquí, però cal retenir el talent a la ciutat”. En: Entrevista a Carlo Galucci. ESADE. Barcelona. 31 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis). Y en esta línea de la importancia de la atracción y retención del talento en las ciudades el alcalde de Nueva York, Michael Bloomberg, expresa que: “*I’ve always believed that talent attracts capital more effectively and consistently than capital attracts talent*”. [En línea] En: <<http://www.economistsight.com/countries-trade-investment/analysis/hot-spots>> [Consulta 8 de Abril de 2014]

⁵¹¹ PUIG, M. “Presentación de la conferencia *Valors, estratègia i posicionament Marca Barcelona*”. Ajuntament de Barcelona, Barcelona, 23 de octubre de 2013.

⁵¹² OBSERVATORI BARCELONA. “Informe 2013”. Ajuntament de Barcelona y Cambra de Comerç, Barcelona, 2013.

⁵¹³ “*Barcelona concentra el 35% del projectes d’inversió estrangera que es registra a Espanya, seguida de Madrid, amb el 23%. Aquest percentatge que aglutina Barcelona és idèntic al de París a França (35%), i està molt a prop de Londres al Regne Unit o al de Moscou a Rússia (39% ambdós)*”. KPMG. *Global Cities Investment Monitor 2013*. En: OBSERVATORI BARCELONA, “Informe 2013”. Ajuntament de Barcelona y Cambra de Comerç, Barcelona, 2013, p. 27.

⁵¹⁴ “*Més enllà de la Barcino o de la Barcelona medieval, la Barcelona moderna està jugant entre les dotze o catorze ciutats més importants del món, l’hem rebatejada amb nous atributs com la societat del coneixement, innovació, I+D, business schools, tot això és recent, en aquest sentit hem reinterpretat la història de la ciutat i els seus valors*”. En: Entrevista a Josep Francesc Valls, ESADE, Barcelona, 25 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

Galucci⁵¹⁵ y Campreciós⁵¹⁶ consideran que Barcelona está destacando en ciertos sectores de prestigio como la salud, la investigación científica y las escuelas de negocios. De hecho los índices de posicionamiento en estas áreas así lo constatan, pues según el informe sobre la evolución de la producción científica 2012 de las principales ciudades del mundo, realizado por la Universitat Politècnica de Catalunya,⁵¹⁷ Barcelona se situa entre las diez primeras ciudades mundiales y la cuarta de Europa en producción científica⁵¹⁸ y según publica el *ranking* del diario Financial Times,⁵¹⁹ Barcelona detenta posiciones destacadas por sus instituciones docentes, especialmente en el ámbito del *management* y, es la única ciudad con dos escuelas de negocios en el *top 10* europeo, IESE y ESADE, que se sitúan en la tercera y octava posición, respectivamente. Otros posicionamientos destacables de Barcelona son el de *smart city*, la cuarta ciudad de Europa por detrás de

⁵¹⁵ Nota de la autora: Para Galucci Barcelona es una ciudad “*que té prestigi en sectors com la salut, que avui la gent pren com a referent en el món de la medicina, i des de fa uns anys en la recerca del món de la salut. També Barcelona s’ha situat com a centre molt adequat per a estudiar el Management, el Business, el món dels negocis. De fet Barcelona està entre les primeres ciutats del món en la qual estudiar un MBA*”. En: Entrevista a Carlo Galucci. ESADE. Barcelona. 31 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵¹⁶ Nota de la autora: Campreciós considera que la ciudad no puede ser considerada todavía como una ciudad del conocimiento, sino un caso paradigmático de reconversión económica del espacio urbano industrial a una Barcelona 92 que explota como ciudad turística, de congresos, creativa y “*comença una Barcelona de la ciència, de la medicina, la Barcelona plaça sanitària, i, avui dia, un actiu important amb bones plataformes científiques: aquesta és la Barcelona multimarca*”. En: Entrevista a Joan Campreciós. Barcelona. 28 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵¹⁷ UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA-CENTRE DE POLÍTICA DE SÒL I VALORACIONS. “Informe sobre l’evolució de la producció científica 2012 de les principals ciutats del món”. En: OBSERVATORI BARCELONA. “Informe 2013”. Ajuntament de Barcelona y Cambra de Comerç, Barcelona, 2013, p. 36.

⁵¹⁸ “*Catalunya, amb 592.000 treballadors amb estudis superiors dedicats a la ciència i la tecnologia el 2011, es situa en la sisena posició del rànquing de regions europees, només superada per l’illa de França, Londres, la Comunitat de Madrid, Varsòvia i Roine-Alps –que avança el Principat respecte a l’any anterior-, i per davant de territoris com la Llombardia, l’Alta Baviera o Amsterdam*”. En: OBSERVATORI BARCELONA. (2013), p. 34. Nota:

⁵¹⁹ “*Segons el rànquing del prestigiós diari Financial Times dels millors 100 programes de MBA a jornada completa, que duu a terme des de fa 13 anys, Barcelona és l’única ciutat amb dues institucions docents en el top 10 de les millors escoles de negocis del continent europeu el 2013.[...] D’altra banda, segons el rànquing Which MBA?, que publica anualment The Economist Intelligence Unit, el 2012 les dues escoles de negocis barcelonines també obtenen resultats destacats, sobretot IESE, que se situa en primera posició en el rànquing europeu i guanya posició a escala mundial (9a), mentre que ESADE manté la cinquena plaça europea, però perd una plaça a escala mundial (18a). Aquests indicadors, any rere any, mostren com Barcelona és una ciutat d’excel·lència i de referència en formació empresarial a escala internacional*”. En: OBSERVATORI BARCELONA, (2013), p. 68.

Copenhague, Ámsterdam y Viena, dejando tras de sí a París, Estocolmo, Londres, Hamburgo y Berlín. Esta es una apuesta clara que se centra en la aplicación de las TIC para la innovación urbana liderando la creación de un *city protocol* o estándar mundial que mide el grado de sostenibilidad y la capacidad de las áreas urbana para la creación de la calidad de vida.⁵²⁰ Por otro lado Barcelona se posiciona, junto con Madrid, en segunda posición en un listado de treinta y tres ciudades, como mejor ciudad europea para las compras del año 2011 según el “Global Shopper City Index”⁵²¹ y consigue ser la quinta ciudad del mundo en la que se celebran más reuniones de carácter internacional, según el informe 2012 de la International Congress and Convention Association (ICCA).⁵²² En el sector del turismo⁵²³ Barcelona experimenta una evolución al alza con casi 16 millones de noches de hotel facturadas y un crecimiento anual del 2,6% en 2012, cifra que supera el ejercicio anterior que ya había sido récord histórico con 7,5 millones de turistas.⁵²⁴ Duran⁵²⁵ confirma que antes de los Juegos Olímpicos Barcelona tenía poca relevancia en el sector turístico pero que *“gràcies als jocs i a l’evolució dels últims vint anys és un referent no només europeu sinó internacional”*. Según el “Top Cities Destination Ranking 2011”⁵²⁶ elaborado por el *Euromonitor International* Barcelona se sitúa en la posición número veinte en el *ranking* de ciudades mundiales preferidas como destino turístico de un total de cien, por encima de Taipéi, Pequín y Los Ángeles, bajando

⁵²⁰ “El protocol comporta una aliança entre universitats, ciutats i empreses per tal de definir els paràmetres de canvi a la ciutat sobre la base de valors ambientals, culturals, socials i econòmics guiats per l’eficiència en el consum de recursos i l’excel·lència en el disseny”. En: AJUNTAMENT DE BARCELONA. “Barcelona en xifres 2013”. Barcelona, Ajuntament de Barcelona 2014, p. 29.

⁵²¹ THE ECONOMIST, “Global Shopper City Index 2011”, [En línea] <<http://www.globeshopperindex.com>> [Consulta 7 de abril de 2014]

⁵²² INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION, Countries & Cities Rankings 2012, International Associations Meetings Market, May 2013, p.8. [En línea] <<http://www.iccaworld.com>> [Consulta 7 de abril de 2014]

⁵²³ “Barcelona té un posicionament important en el turisme, comencem a ser importants en negocis i convencions, perquè hi ha moltes empreses de tecnologia que poden treballar a una ciutat grisa com és Estrasburg o bé a Barcelona. A més els estrangers valorem molt que tenim a mitja hora el Carib que és Eivissa i Mallorca i a hora i mitja la neu. Quantes ciutats tenen això?”. En: Entrevista a Josep Maria Casanovas. Diari Sport. Barcelona. 17 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵²⁴ BARCELONA TURISME. “Estadístiques de turisme a Barcelona 2012”. Barcelona, Turisme de Barcelona, 2013, p. 5.

⁵²⁵ Entrevista a Pere Duran. Turisme de Barcelona. 29 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵²⁶ OBSERVATORI BARCELONA. (2013), p. 43.

cinco posiciones respecto a 2010, y mantiene la quinta posición en el *ranking* de ciudades europeas, por delante de Budapest, Ámsterdam y Moscú. Asimismo, la ciudad Condal se sitúa en cuarta posición en pernoctaciones de turistas internacionales según el “European Cities Marketing Benchmarking Report 2012”, tan solo por detrás de Londres, París y Roma.⁵²⁷ Duran considera que *“pesa molt la capitalitat, quan parlem de Londres, París, Nova York totes són capitals. En els rànquings turístics hi ha dues ciutats que són d’una altra divisió que són Londres i París, però a partir d’aquí Roma és l’única que ens supera i estem a punt d’atrapar-la. Som els únics que estem al top ten del turisme essent no capital d’estat. Cada dia pesa menys la pedra i més les sensacions i els estils de vida i en això Barcelona és un crac, i per això continuarem pujant en els rànquings. I hem d’aconseguir situar-nos en els tres primers llocs els pròxims anys”*.⁵²⁸ Barcelona obtiene también una destacada posición en cuanto al número de cruceristas que pasan por la ciudad. Si bien en 1990 visitaron la ciudad 115.137 cruceristas, en 2012 llegaron al puerto de Barcelona 2.408.634 visitantes en crucero, hecho que sitúa la ciudad en cuarta posición internacional por detrás de Miami, Port Everglades y Port Cañaveral.⁵²⁹ Para Duran el éxito en el sector turístico radica en la fortuna de no tener un solo motivo principal por el cual visitar la ciudad, sino que existen muchos pequeños motivos y cada visitante descubre una determinada Barcelona: *“Aquesta és la gran icona que la ciutat té a nivell turístic, els turistes venen amb una idea de veure monuments però en el fons marxem amb la sensació que és una ciutat per passejar, per conviure amb els barcelonins i, quan tomes a casa tens la sensació que alguna cosa t’has deixat per veure i per això tenim un alt grau de repetició de visita en la*

⁵²⁷ EUROPEAN CITIES MARKETING & MODUL VIENNA UNIVERSITY. “The European Cities Marketing Benchmarking Report 2012”. [En línea] <http://www.europeancitiesmarketing.com/site-assets/uploads/2013/05/ECM-Benchmarking-report_web-w-link.pdf>[Consulta 22 de abril de 2014]

⁵²⁸ *“El 50% dels visitants són europeus, el 30% de la resta del món i el 20% espanyols. Europa és el nostre mercat, els països madurs són els que fem una promoció sostinguda en el temps. Després els països emergents fem accions més continuades i persistents, Xina, Índia, Brasil. Preguntem als turistes que pensen de Barcelona, la seva impressió és la identificació de la ciutat com una ciutat cultural, a partir d’aquí surt la creativitat, el disseny i el seu llegat arquitectònic. El patrimoni arquitectònic... les dues paraules que identifiquen la ciutat són: Gaudí i el Barça”*. En: Entrevista a Pere Duran. Turisme de Barcelona. 29 de novembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵²⁹ OBSERVATORI BARCELONA. (2013), p. 44.

ciutat”.⁵³⁰ Para Hereu esta apertura de la ciudad a nivel internacional ha supuesto la llegada de dos grandes fenómenos del mundo globalizado: “*la immigració, Barcelona volia estar al món, però el món va venir a la ciutat, que canvia en part el paisatge humà; i el turisme en concepte ampli, és a dir, l'usuari de la ciutat*”.⁵³¹ Este éxito internacional de la ciudad a nivel mediático y turístico también encuentra voces críticas que sostienen que la internacionalización de la ciudad como modelo ha comportado la gentrificación y privatización del espacio público, hechos que se han convertido en “dos de los problemas socio-políticos más acuciantes y que más empañan la imagen dominante de ciudad idílica”.⁵³² Otros autores creen que este proceso ha abusado del turismo convirtiendo Barcelona en un modelo de dependencia,⁵³³ que pasa de ser ciudad a empresa.⁵³⁴ Para los sectores críticos la ciudad marca Barcelona es un escaparate que convierte a toda la ciudad en “un grandioso spot publicitario”⁵³⁵ y, si la ciudad es una marca “supone gobernarla como si fuera una empresa privada y renunciar a la gestión como instrumento para mejorar la vida de sus habitantes”⁵³⁶ porque lo que importa es formar parte del mercado internacional de las ciudades importantes⁵³⁷ y, es por ello que, la ciudad entra en la

⁵³⁰ Entrevista a Pere Duran. Turisme de Barcelona. 29 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵³¹ Entrevista a Jordi Hereu. Barcelona. 9 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵³² BALIBREA, M.P. “La Marca y el Pasado: Estrategias de lucha por el espacio social en la Barcelona Postindustrial”. En: AA.VV., *Producta 50*, Barcelona, Generalitat de Catalunya, YProductions, 2007, p. 23.

⁵³³ Nota de la autora: Para Garcés Barcelona es actualmente una marca que compite en el mercado internacional como ciudad y, si bien, después de 1992 se esperaba la construcción de la sociedad del conocimiento, Barcelona no se ha convertido en otra cosa que en un “macro parque turístico” y considera que del turismo “al abuso del turismo hay una diferencia mayúscula”. En: “Marina Garcés, la enmienda filosófica al modelo ‘Marca Barcelona’”. [En línea] <http://www.eldiario.es/catalunya/Marina-Garces-filosofica-MarcaBarcelona_0_282072665.html> [Consulta 23 de octubre de 2014]

⁵³⁴ MIRÓ, I. “Accions en la participació. Cotització del consens i la mediació per a la pau social”. En: UNIÓN TEMPORAL D’ESCRIBES. *Barcelona Marca Registrada: un model per desarmar*, Barcelona, Virus, 2004, p. 185.

⁵³⁵ DELGADO, M. [En línea] <<http://manueldelgadoruiz.blogspot.com.es/2012/03/la-ciudad-mentirosa-articulo-publicado-html>> [Consulta 23 de octubre de 2014]

⁵³⁶ CRUZ, M. “Barcelona, del modelo a la marca”. [En línea] <http://elpais.com/elpais/2013/11/18/1384788249_453375.html> [Consulta 23 de octubre de 2014].

⁵³⁷ “La «marca ciudad» ejerce un importante papel estratégico para reconfigurar la percepción y las expectativas acerca de la ciudad, quitándola de las manos de los ciudadanos y transformándola en un producto que puede tener su sitio en el mercado global de las ciudades del mundo”. En: SUTTON, O. Barcelona y el city branding: la ciudad como una corporación. *Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Barcelona, Universidad de Barcelona, 15 de noviembre de 2013, Vol. XVIII, nº

dinámica de la promoción, que para Armas significa “un ejercicio de manipulación de la iconografía e imaginería urbana orientado por las élites y líderes, tratando de eliminar las connotaciones negativas del pasado industrial orientado al trabajo, y de insertar las positivas de lo postindustrial vinculadas con el consumo y la diversión”.⁵³⁸

Si bien no es motivo de la presente tesis doctoral entrar en la discusión sobre los efectos nocivos que la gestión de marca de la ciudad puede haber causado en Barcelona, si convenía dar cuenta de la existencia de voces disidentes que critican el cambio de una ciudad postolímpica, del modelo físico y urbano a la gestión del *branding* de ciudad en la red internacional de ciudades globales.

Cabe también dar cuenta de la evolución del mensaje que emiten las campañas publicitarias que desde el gobierno local se han puesto en funcionamiento en la ciudad de Barcelona durante el periodo analizado, pues desde 1980 a la actualidad el enfoque de las mismas gira de la esfera local a la internacional. “Barcelona més que mai”, es la primera campaña que puso en marcha Enric Casas en el año 1984, entonces director de comunicación del Ayuntamiento de Barcelona y, pretendía explicar a sus ciudadanos que el momento de mejorar la ciudad había llegado.

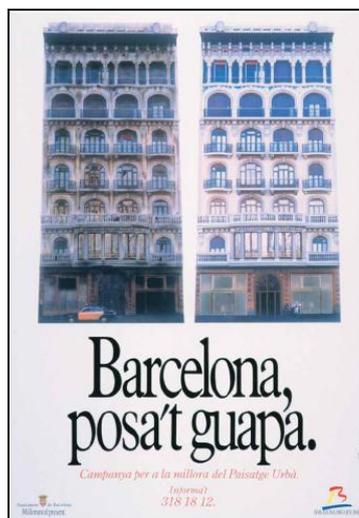


“Barcelona més que mai”
Ayuntamiento de Barcelona, 1984

1049(17). [En línea]<<http://www.ub.es/geocrit/b3w-1049/b3w-1049-17.htm>>[Consulta 23 de octubre de 2014]

⁵³⁸ ARMAS, A. “En torno a la mercadotecnia urbana: reorganización y reimaniganción de la ciudad”, *3W Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, Barcelona, Universidad de Barcelona, Vol. XII, nº 712. [En línea]<<http://www.ub.es/geocrit/b3w-712.htm>>[Consulta 30 de octubre de 2014].

Posteriormente, en 1985, “Barcelona posa't guapa”, fue el siguiente paso para lograr la implicación de la ciudadanía en el proyecto de mejora de la ciudad, de protección y mejora del paisaje urbano.

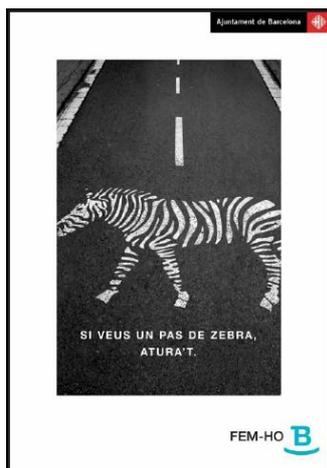


“Barcelona, posa't guapa”
Ayuntamiento de Barcelona, 1985

El reto olímpico dio lugar a un proyecto de comunicación municipal que pretendía la implicación ciudadana y, a partir del éxito de los Juegos Olímpicos comienza a crearse la internacionalidad de la marca Barcelona:⁵³⁹ *“d'ençà dels Jocs, la construcció de la marca esdevé l'objectiu prioritari de la comunicació municipal”*.⁵⁴⁰ “Fem-ho bé”, nació en 2003, el punto de partida de una campaña que quería poner énfasis en la construcción de una ciudad que pretendía ofrecer una mejor calidad de vida y forjar una imagen de ciudad integradora que emprendía proyectos junto a la ciudadanía.

⁵³⁹ *“Després dels Jocs Olímpics crec que Barcelona ha estat gestionada com una marca ciutat. La gestió de la ciutat va anar molt encaminada cap a consolidar la marca de la ciutat amb tots els seus atributs”*. En: Entrevista a Pere Duran. Turisme de Barcelona. 29 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵⁴⁰ CASAS, E. En “Barcelona comunica. Set anys de comunicació amb els ciutadans (2004-2011)”. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2012, p. 5.



“Fem-m’ho bé”
Ayuntamiento de Barcelona, 2003

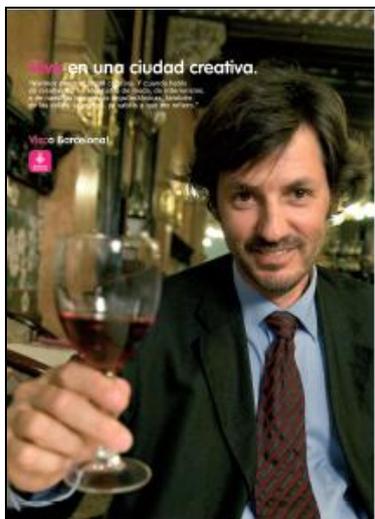
Después del Fórum y, a pesar de que Barcelona era ya un modelo de éxito a nivel internacional, el desencanto de sus ciudadanos se hace patente, de ahí que en 2005 *“calia tomar-nos a engrescar. Calia trobar el missatge d’una ciutat que malgrat que els canvis segueix tenint un bon motor i un magnífic fons. Calia...Tu Bategues, Barcelona Batega!”*⁵⁴¹



“Tu bategues, Barcelona Batega!”
Ayuntamiento de Barcelona, 2005

⁵⁴¹ AJUNTAMENT DE BARCELONA, (2012), p. 24.

Más tarde, en 2008 con “Visca Barcelona!” se pretendió crear una campaña en primera persona que quiere representar el conjunto de la ciudadanía y el orgullo de pertenecer a la ciudad.⁵⁴²



“Visca Barcelona!”
Ayuntamiento de Barcelona, 2008

Si bien desde 1984 a 2008 las campañas tenían un objetivo interno ligado a la reconstrucción de la ciudad ideal para vivir y, por lo tanto, era necesaria la implicación ciudadana en el proyecto, a partir de 2014 cambia el enfoque, se abre el canal de comunicación para incluir, no solo a ciudadanos y ciudadanas, sino que es una apuesta clara hacia los posibles *city users* de la ciudad: “Barcelona inspira”.⁵⁴³ Dicha campaña abre la puerta al público exterior para dejar ver al mundo una ciudad ya reconocida internacionalmente, que ha logrado posicionarse y “que ha conseguido la

⁵⁴² “Malgrat les crítiques que va rebre des d’alguns sectors de la societat, el Visca(a) Barcelona! Ha estat una de les campanyes amb més notorietat i acceptació des de l’any 2000”. En: AJUNTAMENT DE BARCELONA, (2012), p. 68.

⁵⁴³ “Volem continuar sent un referent en el món de les ciutats més avançades, oferint un entorn amable, inspirador i creatiu on poder desenvolupar qualsevol projecte professional i personal en una ciutat oberta, cosmopolita, atractiva, vibrant, profundament humana, compromesa, amb una gran qualitat de vida i business friendly. Una ciutat inquieta on les persones i els seus reptes en són els protagonistes”. En: PUIG, M. (2013).

singularidad, la notoriedad y el prestigio que requieren las ciudades marca»⁵⁴⁴ mostrando así, no solo la ciudad, sino su marca con el objetivo de seguir encontrando el reconocimiento y la admiración para construir un posicionamiento determinado de marca ciudad en el entorno de las ciudades globales importantes. Este tema es motivo de análisis del próximo capítulo.



“Barcelona Inspira”
 Ayuntamiento de Barcelona, 2014

⁵⁴⁴ GARCÍA, A. (2013), p. 283.

6.2. El posicionamiento de la Barcelona postolímpica como marca ciudad

En los capítulos anteriores se ha analizado el proceso de reorganización urbana surgido en los años ochenta del siglo XX que dio lugar al modelo Barcelona y, posteriormente, al despegue de la ciudad en la carrera por convertirse en marca. Este hecho es reconocido por el ayuntamiento de la ciudad, pues sostiene que se ha trabajado para conseguir una posición como marca con el objetivo de formar “parte de la red de ciudades globales”.⁵⁴⁵ Por otro lado, García afirma que “la transformación que Barcelona ha tenido en las últimas décadas se ha convertido en un referente a nivel mundial y su posterior cotización como marca ha despertado un interés cada vez mayor”.⁵⁴⁶ Así y, con los elementos aportados en el análisis relatado anteriormente, se pretende establecer cuál es el posicionamiento que detenta la ciudad de Barcelona como marca. A veces, éste puede basarse en el clima, la situación geográfica, su historia, su arquitectura, hechos que forman parte de la personalidad histórica de la ciudad y, en otros casos las ciudades marca han desarrollado estrategias de posicionamiento en base a nuevos valores que conforman una nueva personalidad de ciudad que puede expresarse en: la multiculturalidad, el turismo, la gastronomía, la creatividad, el diseño, entre otros atributos. La construcción de una marca simbólica puede conseguir materializar los valores intangibles de una ciudad y le posibilita atraer iniciativas de creación de riqueza y mejores oportunidades para los ciudadanos y usuarios.

Las ciudades son un universo simbólico y se configuran como marcas en la medida que responden a una construcción social de su realidad dotada de atributos, valores, vivencias y percepciones, puesto que la consideración de las ciudades como *“products, whose identities and values must be designed and marketed”*⁵⁴⁷ las convierten en un valor de cambio que buscan posiciones destacadas en las que puedan ser percibidas como inspiradoras de confianza y ofertantes de competitividad económica en la era de las ciudades globales. Es por ello que el uso del

⁵⁴⁵ AJUNTAMENT DE BARCELONA. *70x1000 Imatges x Barcelona*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2003, p. 21.

⁵⁴⁶ GARCÍA, A. (2013), p. 145.

⁵⁴⁷ KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. (1993), pos. 169 (e-book).

posicionamiento como herramienta de marketing puede dar lugar a la construcción de ese universo simbólico en el proceso de creación de una determinada imagen de marca ciudad.

En la presente tesis se han analizado las aportaciones que realizan Ries y Trout sobre el concepto de posicionamiento, las cuales se han constatado como vigentes, (“*an old idea whose time has come again*”),⁵⁴⁸ en el contexto actual del marketing y la gestión del *citybranding* y, pueden aplicarse como herramienta de marketing a una ciudad, en este caso Barcelona y, por tanto, ayudar a construir su posicionamiento de marca.

*“Positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect.”*⁵⁴⁹

Para estos autores el posicionamiento es lo primero que viene a la mente en relación al objeto de estudio y, en la presente investigación, el análisis de los *rankings*, así como las entrevistas realizadas han aportado datos e informaciones que configuran la idea de posicionamiento de marca de la ciudad de Barcelona, una marca que encierra un conjunto de atributos y valores que dependen tanto de la ciudad y de su contexto como “del imaginario que el consumidor de la ciudad se haya creado al descodificar la proyección de su imagen”.⁵⁵⁰

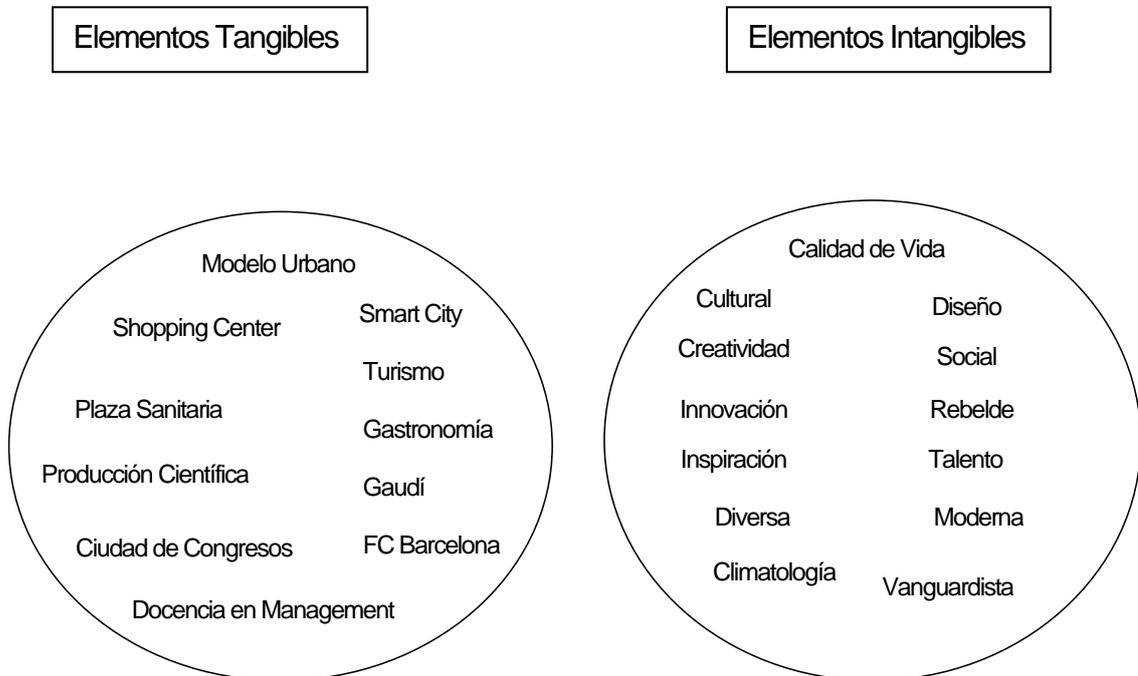
En el siguiente esquema propuesto se presentan los atributos que caracterizan la imagen de marca de Barcelona según las informaciones obtenidas en las entrevistas realizadas y según los datos que aportan los *rankings* de posicionamiento citados.

⁵⁴⁸ TROUT & PARTNERS. [En línea] “*It’s the tool you use to take that business from other boats and build brands*”. <http://www.troutandpartners.com/Jack-Trout-Lecture.asp> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

⁵⁴⁹ RIES, A.; TROUT, J. (2001), p. 2.

⁵⁵⁰ GARCÍA, A. (2013), p. 248.

Cuadro 4 - Características tangibles e intangibles de la ciudad de Barcelona



Fuentes: Elaboración propia.

Para determinar una estrategia de posicionamiento Ries y Trout parten de la base de que es necesario escoger el atributo más destacable para poder posicionarse de forma diferencial y, así consolidar una imagen o posición de éxito. Si se analizan las características tangibles e intangibles de Barcelona se comprueba que la ciudad posee diferentes atributos por los cuales es destacable. Aún así se podría establecer que, si bien se puede caracterizar a la ciudad con los atributos expuestos en el esquema anterior, existen otros en los que ha basado su éxito y reconocimiento internacional a raíz de la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992, como es su destacada posición en el sector turístico.⁵⁵¹ Este hecho resulta constatable en todos

⁵⁵¹ Nota de la autora: Sostiene García que la ciudad de Barcelona ha sido transformada en tan solo dos décadas y “ha logrado posicionarse como destino turístico a partir de la proyección de sus propios valores culturales y virtudes urbanísticas”. En: GARCÍA, A. (2013), p. 280.

los *rankings* consultados y, al mismo tiempo, así es confirmado por los entrevistados en el presente estudio, pero paralelamente existen otros atributos que en el periodo analizado (1984-2014) se han configurado como parte del universo simbólico de la ciudad: modelo urbano de ciudad a imitar, creatividad, diseño, talento, vanguardia, cultura, calidad de vida y climatología mediterránea.

Si se sigue el esquema del posicionamiento de Ries y Trout⁵⁵² definido en el capítulo tercero de la presente investigación, se deberían dar los siguientes pasos para posicionar una marca de manera diferencial:

1. Encontrar una idea simple, clara y diferente a la competencia.
2. Tener las credenciales que respalden esa idea y la hagan creíble.
3. Elaborar un programa de comunicación que informe de esa diferencia a los clientes potenciales.

Paso 1: Encontrar una idea simple, clara y diferente a la competencia.

Al responder a esta pregunta se encuentra cierta dificultad para establecer cuál es esa idea simple, clara y diferente, porque los datos obtenidos y mostrados en el cuadro 4 revelan una ciudad que posee diversos atributos y valores que configuran una personalidad poliédrica,⁵⁵³ por lo que en palabras de Hereu “*Barcelona no és fàcil de simplificar, trobo que hi ha moltes Barcelones*”.⁵⁵⁴ Sin embargo se puede establecer que el turismo es el sector que mayor crecimiento ha experimentado en el

⁵⁵² RIES, A.; TROUT, J. (2001)

⁵⁵³ Nota de la autora: la tesis doctoral de Aurora García citada en la presente investigación, sostiene, de la misma manera que se viene sosteniendo en este trabajo, que “Barcelona, como lo han aclarado algunas de nuestras referencias testimoniales, no se sintetiza en un logo, ni en un eslogan y jamás se ha caracterizado por un solo símbolo o un solo aspecto cultural”. En: GARCÍA, A. (2013), p. 283.

⁵⁵⁴ Entrevista a Jordi Hereu. Barcelona. 9 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

periodo analizado, siendo dicho sector para Anholt⁵⁵⁵ la herramienta perfecta para conducir la imagen de marca de la ciudad a la máxima expresión. Martínez añade que “la identidad turística es en turismo, lo que la marca para cualquier producto; le da personalidad, le ayuda a diferenciarse de la competencia y engloba todos los rasgos distintivos que el destino o producto turístico ofrece”.⁵⁵⁶ Paralelamente se han sumado otros atributos que se podrían considerar, por una parte, intrínsecos al carisma de la ciudad como su legado arquitectónico, encontrando en Gaudí la máxima expresión representativa a nivel internacional, asimismo el FC Barcelona como club de fútbol de la ciudad que detenta una gran fortaleza de imagen de marca y, por otra, una serie de atributos que se revelan novedosos en la gestión de las ciudades postindustriales como son la creatividad, la cultura, el talento, el diseño, la sostenibilidad y el concepto de *smart city*.

La pregunta a realizarse sería si esto resulta diferenciable respecto a otras ciudades, pues como se apunta en el capítulo 5, la gestión de las ciudades desde el último cuarto del siglo XX “ha seguido de forma general una dirección idéntica hacia la provisión de un buen clima de negocios y la atracción de capital hacia la ciudad”.⁵⁵⁷ Es por ello que las ciudades postindustriales y, entre ellas Barcelona, se reinventan y apuestan por un urbanismo atractivo, la creación de calidad de vida, la atracción del comercio, el turismo, la creatividad, la cultura y el talento. Barcelona no ha sido ajena a estas dinámicas y, si bien no es considerada como una ciudad global como lo son Nueva York, Londres y París, sí se la considera una ciudad competitiva, un motor económico europeo y poseedora de capital humano.⁵⁵⁸

⁵⁵⁵ ANHOLT, S. “The Anholt-GMI City Brand Index: How the world sees the world’s cities”. En: *Place Branding*, vol. 2, 1, 2006, p.18-31.

⁵⁵⁶ MARTÍNEZ, P. “Turismo y desarrollo local en un context globalizado”. En: RODRÍGUEZ C.; MARTÍNEZ, F. *Nuevos retos para el turismo*, Oleiros: Netbiblo, 2009, p. 54.

⁵⁵⁷ HARVEY, D. “From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism”. *Geographiska Annaler, Series B, Human Geography*, Vol 71, n.1, The Roots of Geographical Change: 1973 to the present, 1989, pp. 3-17.

⁵⁵⁸ Nota de la autora: Según los datos aportado por la European Spatial Planning Observation Network, Elizagarate establece una clasificación de las principales ciudades de Europa según sus características y aportaciones en el contexto de la economía globalizada. En este caso Barcelona, si bien se encuentra entre las principales ciudades europeas no es considerada como una ciudad global, como sería el caso de París y Londres, sin embargo se la considera una ciudad de gran competitividad que forma parte de las ciudades motores europeas. En: ELIZAGARATE, V. (2008), p. 42.

Según los datos aportados en la presente investigación puede afirmarse que Barcelona no utiliza atributos que puedan posicionarla de manera destacada frente a otras ciudades en cuanto a la promoción de la cultura, la creatividad y el diseño. En este sentido también cabría considerar otras ciudades que se han reinventado a finales del siglo XX, como sería el caso de Berlín, Glasgow o Bilbao, entre otras, que detentan atributos similares a Barcelona. Sin embargo, sí puede afirmarse que la ciudad de Barcelona ha vinculado sus atributos de ciudad postindustrial creativa y de talento con la calidad de vida y la climatología que le ofrece su situación geográfica y con su herencia histórica como ciudad vanguardista. Hechos a los que cabe añadir el éxito mediático propiciado por la celebración de los Juegos Olímpicos⁵⁵⁹ y el reconocimiento internacional del FC Barcelona y su simbiosis con la ciudad Condal.⁵⁶⁰

Paso 2: Tener las credenciales que respalden esa idea y la hagan creíble.

Las características descritas en el paso 1 le permiten a Barcelona tener las credenciales que, en respuesta a la segunda pregunta planteada por Ries y Trout, avalan y respaldan a la ciudad para posicionarse como un lugar interesante⁵⁶¹ en el que pasar un tiempo de vida, ya sea éste de corto o largo plazo; un lugar que si no se

⁵⁵⁹ *“En aquests Jocs Olímpics vaig tenir una participació directe perquè vaig estar amb l’empresa que va fer les cerimònies d’inauguració i cloenda, que era Ovidi, Bassat i Sport. Vaig treballar molt intensament i dèiem que havíem d’aconseguir una cerimònia inaugural que fos un esport de Barcelona, si això va bé posarem l’autopista a l’èxit. En Carreras, la Caballé, en Freddy Mercury, i va ser la primera vegada que va venir Nelson Mandela a Europa. Crec que van coincidir una sèrie de coses molt maques i la premsa internacional va quedar encantada”*. En: Entrevista a Josep Maria Casanovas. Diari Sport. Barcelona. 17 de diciembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis.)

⁵⁶⁰ Nota de la autora: Esta simbiosis entre ciudad y el Fútbol Club Barcelona adquiere especial representación simbólica con el acontecimiento ocurrido el 22 de mayo de 2013 cuando la estatua de Colón que corona el final de las Ramblas de Barcelona con el puerto apareció vestida con la camiseta del Barça. Ésta fue una acción aprobada por el Ayuntamiento de la ciudad y que formaba parte de las acciones promocionales de la firma Nike para presentar el equipamiento de la temporada. En: LÓPEZ, M. “El Barça ficha a Colón”. El Periódico, [En línea] <<http://www.elperiodico.com/es/noticias/barca/barca-ficha-colon2397063>> [Consulta del 27 de noviembre de 2014]

⁵⁶¹ *“La gent que tenia curiositat per conèixer quines eren les fronteres, una, sens dubte, era Barcelona”*. En: Entrevista a Xavier Mena. ESADE. Barcelona. 14 de noviembre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

conoce es necesario visitar⁵⁶² y que, por tanto, hacen creíble la idea de marca de éxito en el sector turístico, además de ser percibida como una ciudad que detenta una alta posición en calidad de vida, climatología, cultura, creatividad y diseño, pues en palabras de Goodey *“Barcelona has become the model for effective art and design generation and promotion for at least the next decade”*.⁵⁶³ Cabe además tener en cuenta el valor de marca que los *rankings* consultados atribuyen a la ciudad de Barcelona, (ver capítulo 6.1), que si bien no respaldan una única idea simple, clara y diferenciable, si que demuestran un valor intangible de marca que se supera a sí misma, como es el caso de la Consultora Saffron, quien otorga a Barcelona un 112% como índice de uso de marca y una cuarta posición, tan solo por detrás de Berlín (137%), Stockhom (138%), Praga, Liverpool y Amsterdam (115%)⁵⁶⁴ y, por lo tanto, sí se puede afirmar que la ciudad de Barcelona detenta una fuerte posición de marca como valor intangible.

Paso 3: Elaborar un programa de comunicación que informe de esa diferencia a los clientes potenciales.

Finalmente y en respuesta a la tercera pregunta del modelo de Ries y Trout, quienes proponen la elaboración de un programa de comunicación que informe de la diferencia en valor que la ciudad ofrece a los clientes potenciales, se puede afirmar que: si bien y como se analiza en el capítulo 6, las campañas de comunicación gestionadas por el ayuntamiento de la ciudad (1984 a 2014) han tenido un enfoque de diálogo local dirigido a la ciudadanía y a los usuarios de la ciudad, el nuevo programa de comunicación “Barcelona Inspira”, puesto en marcha a principios de 2014, recoge los atributos destacados de la ciudad y muestra una Barcelona basada

⁵⁶² Nota de la autora: Ricard sostiene que Barcelona es “una ciudad que todo el mundo conoce y que todo el mundo aspira a conocer si no la conoce”. En: Entrevista a André Ricard. Barcelona. 7 de octubre de 2013. (Se puede consultar completa en el CD adjunto a esta tesis).

⁵⁶³ GOODEY, B. “Art-full places: public art to sell public spaces?” En: GOLD, J.; WARD, S. *Place Promotion. The use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Chichester, John Wiley and Sons, 1994, p. 153-180.

⁵⁶⁴ SAFFRON BRAND CONSULTANTS. [En línea]<http://fcis.vdu.it/n.klebanskaja@evf-vdu.it/FOV1-000A97C7/FOV1-000AAC3B/Saff_CityBrandBarom.pdf. [Consulta: 13 de enero de 2014]

en un posicionamiento de ciudad del diseño, de la creatividad y del vanguardismo. De esta manera la ciudad se ofrece como inspiradora con el objetivo de ocupar una posición destacable para la atracción del talento, la inversión y los negocios y, conseguir, de esta forma, un lugar preferente en el mapa de las ciudades globales *business friendly*. Es a partir de aquí que se puede observar un giro en cuanto al posicionamiento que la ciudad ha configurado después del éxito mediático y turístico internacional de la ciudad que celebró los Juegos Olímpicos de 1992. Se inicia una etapa, bajo la idea que Garnier⁵⁶⁵ apunta como la ciudad en venta, en la que se pretende posicionar a Barcelona como ciudad global atractiva para la inversión y la generación de negocios. El enfoque cambia, pues Barcelona no es a día de hoy una ciudad *business friendly*, (ver capítulo 6.1), y el proyecto de posicionamiento actual quiere dirigirse a un nuevo público objetivo: empresarios, emprendedores e inversores a quienes Barcelona debe convencer de su idoneidad como lugar en el que establecer sus negocios y actividades económicas.

“Barcelona Inspira” es esa idea simple que sostienen los postulados de Ries y Trout, cuya utilización, por parte de la ciudad le debe permitir ocupar un espacio definido, preferencial y sostenible en el tiempo en la mente de los consumidores actuales y potenciales y, en relación a las ciudades competidoras. Esta campaña de comunicación está basada en los datos que posicionan a la ciudad de Barcelona como una de las ciudades más creativas del planeta y, si bien no se puede afirmar que sea la primera ciudad mundial de la creatividad, si resultará imprescindible sostener un programa de comunicación de manera coherente en el tiempo para poder alcanzar el objetivo, pues la base de una estrategia de posicionamiento de marca *“is to perceive the brand as a vision of future”*.⁵⁶⁶

Barcelona debería poder gestionar la comunicación en el momento presente y en el tiempo futuro, ofreciendo un mensaje permeable en la mente de los *city users* y creando un universo simbólico que la posicione por su cualidad de inspiradora de creatividad, diseño, talento y capaz de convertirse en un lugar para la inversión y la

⁵⁶⁵ GARNIER, J.P. *Contra los territorios del poder. Por un espacio público de debates y de combates*. Barcelona, Virus, 2008.

⁵⁶⁶ CZERNIAWSKI, R.; MALONEY, M. (2010), pos. 511.

realización de negocios. Esta estrategia de posicionamiento debe ser siempre coherente con la campaña de comunicación, pues la lucha por la creación de la marca ciudad es la búsqueda de las percepciones o connotaciones que construyen su universo simbólico en la mente de sus usuarios por largo tiempo. De esta forma se puede conseguir un posicionamiento que destaque a Barcelona del resto de las ciudades que compiten en la búsqueda por su construcción como ciudad global importante. Pues como sostienen Czerniawski y Maloney *“the brand positioning strategy statement is all about providing meaning, purpose and value to the whole product in establishing a brand relationship with customers”*.⁵⁶⁷

Se puede afirmar que la ciudad de Barcelona actualmente detenta un posicionamiento de ciudad turística, un lugar en el que vivir o visitar y que ofrece creatividad, cultura, diseño en el marco de una climatología mediterránea. Esta afirmación viene avalada por los datos arrojados en los *rankings* de posicionamiento consultados en la presente investigación, así como las opiniones de los expertos entrevistados. Asimismo se puede sostener que la ciudad no es la primera, ni tampoco la única, de un listado de ciudades que intentan detentar estas mismas posiciones y, por lo tanto, la competitividad para conseguir un posicionamiento relevante es constante en esta búsqueda por asumir retos y sueños de futuro en el mapa de las ciudades globales importantes.⁵⁶⁸ Cabe decir que no forman parte de los motivos de esta tesis entrar en el análisis de cómo y en qué sectores la ciudad de Barcelona debiera ser capaz de generar un discurso de posicionamiento en busca de la prosperidad y el éxito, es decir, de lo que en un futuro se quiere ser, sino que el objetivo ha sido el análisis de los procesos y acciones que han llevado a Barcelona a la construcción social de su realidad como ciudad marca a día de hoy y, por tanto, a determinar en base a esas acciones, el posicionamiento que la ciudad detenta actualmente como marca.

A modo de conclusión del presente capítulo cabría señalar que el modelo de Ries y Trout encuentra algunas dificultades de aplicación en el primer punto de sus

⁵⁶⁷ CZERNIAWSKI, R.; MALONEY, M. (2010), pos. 516.

⁵⁶⁸ PUIG, T. *Marca ciudad. Cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós, 2009, p. 28.

postulados cuando el objeto de estudio es una ciudad. A diferencia de un producto o servicio donde resulta más fácil encontrar una idea simple, clara y diferente a la de su competencia, una ciudad posee múltiples atributos que configuran su personalidad y, por tanto, su imagen de marca puede tener diferentes interpretaciones, pues son muchos los actores sociales que intervienen en la configuración de ésta y consecuentemente resulta más complejo establecer una idea única sobre la que basar el posicionamiento. Como se ha analizado, en el caso de Barcelona, se encuentra una ciudad influida por múltiples atributos correlacionados que dan lugar a una marca ciudad de carácter poliédrico. Sin embargo, los puntos 2 y 3 de los postulados de Ries y Trout pueden aplicarse fácilmente a la gestión del posicionamiento de una ciudad, pues toda ciudad puede encontrar argumentos y credenciales en los que basar su idea de posicionamiento, al mismo tiempo que puede elaborar un plan de comunicación que informe del posicionamiento establecido a los ciudadanos, usuarios e inversores de la ciudad.

7. Conclusiones

Se estima que en el siglo XXI la mitad de la población mundial vivirá en ciudades y el 25% lo hará en las seiscientas ciudades más dinámicas del mundo, las cuales aportarán cerca del 60% del PIB mundial en 2025.⁵⁶⁹ En este inicio de siglo XXI, el mundo es primordialmente urbano: se trata de la migración humana más grande de la historia,⁵⁷⁰ no solo por la densidad de población urbana, sino porque el estilo de vida contemporáneo se centra en ellas. Este hecho, como se explica a lo largo de la investigación, ha provocado que las ciudades globales sean protagonistas de la historia en el siglo XXI, ciudades que afrontan la necesidad de ser competitivas y que, por tanto, buscan mecanismos que las inserten en los espacios económicos globales⁵⁷¹ para convertirse en centros de atracción del capital internacional.

La ciudad ha sido, a lo largo de la historia, y continúa siendo, un objeto de estudio multidisciplinar porque la ciudad es una construcción humana y social. En el nuevo contexto global e internacional las ciudades compiten por conseguir un lugar destacado en el imaginario de los individuos -de sus usuarios, visitantes e inversores, etc...- en una competición que intenta atraer la atención hacia sí mismas para generar riqueza y notoriedad en el mapa de las ciudades mundiales importantes. Es en este contexto cuando las ciudades comienzan a introducir herramientas de marketing que les permiten adquirir un significado y una simbología y, consecuentemente, definir un posicionamiento de marca ciudad de éxito. La presente tesis doctoral se ha centrado en la investigación y análisis de la creación de la marca y el posicionamiento de la ciudad de Barcelona a raíz de su aparición en el mapa de las ciudades internacionales con la celebración y éxito mediático de los Juegos Olímpicos de 1992.

El análisis de la representación simbólica de la ciudad se ha entendido bajo el paradigma de la fenomenología. Este paradigma considera que la realidad se

⁵⁶⁹ RODRIGUEZ, A. En: *Magazine La Vanguardia*. Barcelona, 21 de septiembre de 2014, p. 28-35.

⁵⁷⁰ BORJA, J.; CASTELLS, M. (1997).

⁵⁷¹ BORJA, J.; CASTELLS, M. (1997), p. 140.

construye socialmente y que el mundo social debe entenderse como una construcción de significados y símbolos. La ciudad se analiza como un producto humano, como una construcción social que se convierte en espacio físico pero también en un universo simbólico, una construcción intangible dotada de atributos y valores que son utilizados por las estrategias de marketing del mundo globalizado y que se aplican al concepto de ciudad en el escenario geográfico económico mundial. Es más, el marketing ofrece una nueva visión del concepto de mercado de las ciudades y como resultado se produce un cambio en la forma de considerar a la ciudadanía, a los inversores y a los visitantes (como se analiza en el capítulo 5). La construcción de marca ya no es algo accesorio en la gestión de la ciudad, sino que se ha convertido en la condición indispensable que garantiza la competencia de la misma en el mercado global y ayuda a obtener un mejor posicionamiento en el *ranking* competitivo de las ciudades mundiales. Así, la primera hipótesis formulada en la presente tesis doctoral es:

- **La ciudad de Barcelona se ha gestionado como una marca ciudad a partir de la realización y éxito mediático internacional de los Juegos Olímpicos de 1992.**

Tanto la bibliografía consultada como las aportaciones realizadas por los entrevistados, coinciden en afirmar que la idea de construcción de marca ciudad no estaba presente en las premisas ni en los proyectos que llevaron a la construcción del modelo de ciudad que albergó los Juegos Olímpicos de 1992. Asimismo se puede afirmar, como se señala en los capítulos 6 y 6.1, que la mayoría de los entrevistados coinciden en constatar que los Juegos Olímpicos fueron el pretexto de un objetivo mucho más importante: la reconstrucción y modernización de la ciudad y sostienen que la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992 fue un momento histórico que marcó un punto de inflexión. Este momento significó la apertura definitiva de Barcelona al mundo y su entrada en el mapa de las ciudades globales importantes. Es decir, que si bien existía la voluntad de utilizar la celebración de los Juegos Olímpicos como oportunidad para la reconstrucción y modernización de Barcelona, no se contempló ningún plan de construcción de imagen de marca para

la ciudad. Sin embargo, 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.

Si bien el uso del marketing aplicado a la gestión urbana se pueden fechar con la llegada de Pasqual Maragall a la alcaldía de la ciudad, éstos no dejaron de ser, en un inicio, campañas publicitarias dirigidas a la ciudadanía con el ánimo de colectivizar la ilusión de transformación de la ciudad y de sumar consenso hacia la presentación de la candidatura olímpica. La actividad de transformación de la ciudad de los años 1984 a 2004, se basó en el proyecto de remodelación urbana y, puede convenirse que, tras la celebración de los Juegos Olímpicos, se constató el éxito y la proyección internacional de la ciudad. Barcelona creó un modelo de gestión urbana, al mismo tiempo que una producción y promoción de la ciudad, (como se ha analizado en el capítulo 6), que llegó a convertirse en una estrategia de internacionalización conocida como “modelo Barcelona”.

El éxito mediático de los Juegos Olímpicos, y la gestión de los medios de comunicación (como se extrae de la entrevista a Josep M^a Casanovas) supuso la entrada de las técnicas de marketing en la ciudad más como un instrumento estratégico para canalizar la proyección internacional, que no de creación de una marca ciudad determinada. Así la creación de Turisme de Barcelona, la Barcelona de los *New Projects*, las celebraciones de los años temáticos y acontecimientos deportivos, entre otros (ver capítulo 6) la construcción del Centre de Cultura Contemporània (CCCB) en 1994, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) en 1995 y la regeneración del antiguo Barrio Chino, El Raval, el 22@, Barcelona/Catalunya Film Comission, el Fórum de las Culturas, la simbiosis mediática con la fuerza de marca del FC Barcelona y la representatividad internacional de Gaudí fueron elementos y actuaciones que dieron lugar a una nueva imagen exportable a nivel lúdico, turístico y cultural. Sin embargo, estas acciones no pueden considerarse estrategias orientadas a la creación específica de la marca ciudad, sino que conforman, una serie de decisiones y circunstancias que, gracias al

evento olímpico, dieron notoriedad internacional a la ciudad, como la mayor parte de los entrevistados confirman. Es decir, que hubo una coincidencia de factores positivos más que una estrategia definida para la creación de una determinada marca ciudad Barcelona. En palabras de Balibrea Barcelona es un caso “en gran medida irreplicable, de oportunidad histórica magistralmente aprovechada”.⁵⁷²

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 ciudad⁵⁷³ como una realidad necesaria en la gestión de la comunicación y la construcción de la imagen de la ciudad. Tanto es así, como se detalla en el capítulo 6.1., que 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.

Por tanto, se puede concluir que: el periodo comprendido entre 1992 y 2009 se caracteriza por la construcción, gestión y promoción de la ciudad a través de acciones que repercuten a nivel mediático internacional y que consiguen consolidar a Barcelona como una ciudad de proyección internacional dando lugar a la consolidación del “modelo Barcelona”. No es hasta principios de la segunda década del siglo XXI cuando Barcelona empieza a gestionarse como marca ciudad.

⁵⁷² BALIBREA, M. En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. (2011), p. 250.

⁵⁷³ Nota de la autora: Cabe recordar el resultado del Anholt-GfK Roper City Brand Index 2009 citado en el capítulo 6, el cual otorga la sexta posición a nivel internacional en términos de valor de marca a Barcelona; y por otro lado el European City Brand Barometer 2010 en el que la ciudad Condal puntúa en la tercera mejor posición como marca ciudad europea y además consigue un 112% en el índice de uso de marca.

La segunda hipótesis de la presente investigación es:

- **El posicionamiento de marca de Barcelona se mantiene en la actualidad como el de una ciudad creativa y de talento.**

En la presente investigación el concepto del posicionamiento de Ries y Trout se aplica a la búsqueda de posiciones destacadas de las ciudades que pretenden, a través de su internacionalidad, convertirse en ciudades activas y emprendedoras, inspiradoras de confianza y ofertantes de competitividad en el contexto de la creciente importancia de las ciudades como motores de dinamización económica. El posicionamiento, como estrategia de marketing, establece vínculos mentales y emocionales en el consumidor, en este caso ciudadano, inversor o *city user*, con quien pretende mantener un diálogo que le permita establecer una posición mental preferencial. El posicionamiento es una herramienta que permite la conexión entre la marca, el producto y el consumidor y, por tanto, podemos afirmar que es una herramienta de marketing para la creación de marcas y para la construcción de la marca ciudad. Para una ciudad, la imagen de marca es un valor intangible y, como afirma Valls,⁵⁷⁴ el resultado de todas las impresiones recibidas por los consumidores sobre la marca y la opinión formada tendrá un valor afectivo y sentimental. Una estrategia de posicionamiento se basará en los atributos que la ciudad tenga consolidados y en aquellos en los que se posicione como diferente. Hablar de marca ciudad significa hablar de la expresión social de las marcas, de sus significados y de los valores que éstas transmiten al imaginario colectivo.

A lo largo del análisis de la presente investigación se constata que tanto los entrevistados como los *rankings* de posicionamiento no determinan una imagen de marca única de Barcelona como marca ciudad. Se puede afirmar que, por tanto, actualmente no existe una idea simple y clara, acorde con los postulados de Ries y Trout, que se identifique con la ciudad de Barcelona, sino que la ciudad detenta un posicionamiento de marca ciudad de carácter poliédrico. Según los datos analizados en los capítulos 6, 6.1 y 6.2, la ciudad de Barcelona destaca por los siguientes

⁵⁷⁴ VALLS, J. (1994), p. 26.

atributos: ciudad turística, modelo de gestión urbana a imitar, ciudad creatividad y de vanguardia, ciudad cultural y de carácter social, ciudad con alta calidad de vida y climatología agradable, por tanto, lugar en el que vivir, visitar y trabajar, incipiente hub de innovación, oferta educativa de calidad en *management*, *smart city*, plaza sanitaria, ciudad de congresos y *shopping center*.

Por tanto, en respuesta a la segunda hipótesis planteada, no se puede afirmar que el posicionamiento de marca de Barcelona se mantenga en la actualidad de manera exclusiva como el de una ciudad creativa y de talento, como se afirma en la hipótesis inicial. A pesar de que estos atributos son altamente destacados por las fuentes consultadas, no se constituyen como atributos únicos sobre los que se construye el posicionamiento de marca de la ciudad, sino que conviven con otras etiquetas que aportan un valor de marca poliédrico a la ciudad de Barcelona.

Finalmente afirmaremos en base a los datos de los *rankings* de posicionamiento consultados, así como las opiniones de los expertos entrevistados, que si bien la ciudad de Barcelona no sostiene un posicionamiento único y destacable sobre los atributos de creatividad y talento, sí detenta actualmente una destacada posición como ciudad turística, lugar en el que vivir o visitar pues ofrece una alta calidad de vida, climatología agradable, así como un tejido social creativo, cultural y de talento. Dichos atributos no pertenecen de forma exclusiva y diferencial a la ciudad de Barcelona, sino que son compartidos por otras ciudades que intentan detentar estas mismas posiciones y, por lo tanto, existe entre ellas una disputa constante en esta búsqueda por la adquisición de un posicionamiento relevante en el mapa de las ciudades globales más importantes. Consecuentemente resultaría conveniente para la ciudad de Barcelona y, en base a las premisas para la determinación de una estrategia de posicionamiento, elegir aquel atributo que pudiera destacar y consolidar su imagen de marca ciudad diferenciada, pues, en general, las ciudades postindustriales han concentrado sus esfuerzos en potenciar los mismos atributos: la creatividad, la cultura, el talento, el diseño y las etiquetas de sostenibilidad y *smart city*. Estos atributos pretenden crear un clima atractivo para la promoción de la ciudad

como *business friendly* y así conseguir la inversión financiera que les permita construir una ciudad global. Sin embargo, muchas de estas ciudades han acabado realizando los mismos proyectos, copiándose unas a otras, en un intento de promocionarse como enclaves empresariales, culturales o turísticos (ver capítulo 5).

Barcelona no ha sido ajena a estas dinámicas de promoción y, en el presente estudio, se ha constatado que la ciudad acepta las reglas de juego del sistema económico global. A principios de 2014, el Ayuntamiento de Barcelona comienza a definir una estrategia de posicionamiento de marca como *business friendly*. Para gestionar dicha estrategia comienzan a coordinarse desde, la Agencia Marca Barcelona, las acciones de los distintos actores sociales, organismos e instituciones con el objetivo de promover la generación de sinergias de posicionamiento de la marca ciudad en clave económica y empresarial. Al mismo tiempo y en coordinación con los anteriores actores sociales, la plataforma Barcelona Growth pretende generar el crecimiento económico de la ciudad en base a la creación de un posicionamiento como ciudad idónea para la generación de negocios.⁵⁷⁵ Si bien no se puede entrar al detalle de los efectos de tan recientes acciones, si se quisiera apuntar que la elección y creación de un posicionamiento concreto y sostenido en el tiempo de marca ciudad como *business friendly* puede posibilitar la construcción de una clara y sólida imagen de ciudad, hecho que le permitiría abrir un nuevo camino para afianzar su imagen de marca más allá de la notoriedad que el sector turismo ha dado a la ciudad de Barcelona y obtener, así, su propia ventaja competitiva en un entorno de gran competencia económica mundial.

⁵⁷⁵ AJUNTAMENT DE BARCELONA, “L’Ajuntament dona llum verda a la creació de l’Agència Marca Barcelona”. Barcelona, Ajuntament de Barcelona. [En línea] <[www. http://premsa.bcn.cat/2014/01/22/lajuntament-dona-llum-verda-a-la-creacio-de-lagencia-marca-barcelona/](http://premsa.bcn.cat/2014/01/22/lajuntament-dona-llum-verda-a-la-creacio-de-lagencia-marca-barcelona/)> [Consulta: 28 de noviembre de 2014]

8. Fuentes y bibliografía

AAKER, D. A. *Construir marcas poderosas*. Barcelona, Gestión 2000, 1996.

AISA, F.; VIDAL, M. *Camins utòpics. Barcelona 1868-1888*. Barcelona, Edicions de 1984, 2004.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. "30 anys d'Ajuntament de Barcelona". *La Municipal*, no. 114, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2009.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. "Marc estratègic i fulla de ruta 2012-2015. Bases per a la formulació del programa d'actuació municipal (PAM) i dels programes d'actuació dels districtes (PAD)". Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2011.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. *70x1000 Imatges x Barcelona*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2003.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Barcelona comunica 2000-2003*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2003.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Barcelona New Projects*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 1994.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Treballs sobre Cerdà i el seu Eixample a Barcelona*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 1992.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Pla Estratègic Barcelona 2000*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 1990.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. "Barcelona en xifres 2011". Barcelona, Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació, Ajuntament de Barcelona, Diciembre 2011.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. "Barcelona en xifres 2013". Barcelona, Ajuntament de Barcelona 2014.

ALBA, P. "Conferència de Barcelona sobre grans ciutats". *Documents d'anàlisi geogràfica*, 8-9, Barcelona, Univeritad Autònoma de Barcelona, 1986, p. 17-24.

ALONSO, L. E. *La era del consumo*. Madrid, Siglo XXI, 2005.

AMENDOLA, G. *La Ciudad Postmoderna*. Madrid, Celeste, 2000.

ARMAS, A. "En torno a la mercadotecnia urbana: reorganización y reimaginación de la ciudad". *Biblio3W Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, Barcelona, Universidad de Barcelona, vol. XII, n. 712, 20 de marzo de 2007. [En línea]<<http://www.ub.es/geocrit/b3w-712.htm>> [Consulta: 15 de agosto de 2014]

ARRANZ, M. *La Rambla de Barcelona. Estudi d'història urbana*. Barcelona, Rafael Dalmau, 2003.

ASCHER, F. *Los nuevos principios del urbanismo*. Madrid, Alianza, 2004.

ASOCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA. "Barcelona Visió 2020. Una proposta estratègica". Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, Barcelona, 2010.

AUGÉ, M. *Los "no lugares" espacios del anonimato: una antropología de la sobremodernidad*. Barcelona, Gedisa, 1998.

BALANZÓ, C.; SABATÉ, J. "Neurociencias y publicidad: la nueva frontera de la persuasión". Universitat Ramon Llull, Trípodos Extra, Mayo, 2007.

BALIBREA, M. "El "modelo Barcelona": de cool Britania a London 2012". En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. *Archivo crítico modelo Barcelona 1973-2004*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2011.

BALIBREA, M.P. "Barcelona del modelo a la marca". [En línea] <<http://www.e-barcelona.org>> [Consulta: 10 de mayo de 2008]

BALIBREA, M.P. "La Marca y el Pasado: Estrategias de lucha por el espacio social en la Barcelona Postindustrial. En: AA.VV., *Producta 50*, Barcelona, Generalitat de Catalunya, YProductions, 2007.

BARCELONA CENTRE DE DISSENY. "Survey on the Barcelona City Brand", Barcelona, Barcelona Centre de Disseny, octubre 2013.

BARCELONA TURISME. "Estadístiques de turisme a Barcelona 2012", Barcelona, Turisme de Barcelona, 2013.

BASSAT, L. *El libro rojo de las marcas. Cómo construir marcas de éxito*. Madrid, ESPASA, 1999.

BAUDELAIRE, Ch. "Le Cygne", "Tableaux Parisiens", *Les fleurs du mal, Oeuvres Complètes*. Paris, Robert Lafont, 1980.

BAUMAN, Z. *Vida de consumo*. Madrid, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 2007.

BELL, D. *El advenimiento de la sociedad postindustrial. Un intento de pronosis social*. Madrid, Alianza, 2001.

BENACH, N. *Ciutat i producció d'imatge, Barcelona 1979-1992*. Barcelona, Universitat de Barcelona, 1997. (Tesis Doctoral).

BENÉVOLO, L. *La ciudad y el arquitecto*. Barcelona, Paidós, 1985.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *La construcció social de la realitat. Un tractat de sociologia del coneixement*. Barcelona, Herder, 1996.

BLOOMER BUSINESS WEEK MAGAZINE. Online Extra, "Q&A with Michael Porter" Business week, 21 de agosto de 2006. [En línea] <<http://www.businessweek.com/stories/2006-08-20/online-extra-q-and-a-with-michael-porter>> [Consulta, 13 de enero de 2014]

BOCOCK, R. *El consumo*. Madrid, Talasa, 1993.

BOE.ES. BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO. Ley 31/2010, de 3 de Agosto de 2010 del Área Metropolitana de Barcelona, Madrid, núm. 231, Sec. I, pos.80576.

BOHIGAS, O. *Reconstrucció de Barcelona*. Barcelona, Edicions 62, 1985.

BONET, J. "Barcelona (1976-2011), Balance crítico de un modelo de desarrollo urbano" en *Jornadas contra la depredación de los bienes comunes. Ciudad, territorio, capitalismo*. [En línea] <<http://www.paisajetransversal.org/2011/11/stopdepredacion-jordi-bonet.html>> [Consulta 13 de octubre de 2014]

BORJA, J. *Revolución urbana y derechos ciudadanos*. Barcelona, Alianza, 2013.

BORJA, J. "Barcelona y su relación con otras ciudades, Bilbao, Monterrey, Río de Janeiro y Buenos Aires". En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. *Archivo crítico modelo Barcelona 1973-2004*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2011.

BORJA, J.; CASTELLS, M. *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid, Taurus, 1997.

BORJA, J. *Llums i ombres de l'urbanisme de Barcelona*. Barcelona, Empúries, 2010.

BORJA, J.; MUXÍ, Z. *L'espai públic, ciutat i ciutadania*. Barcelona, Diputació Provincial de Barcelona, 2001.

BRAIDOT, N. *Neuromarketing. Neuroeconomía y Negocios*. Madrid, Puerto Norte-Sur, 2005.

BRANDAO, P. *La imagen de la ciudad. Estrategias de identidad y comunicación*. Barcelona, Universidad de Barcelona, 2011.

BROOKS, D. *Bobos en el paraíso, ni hippies ni yuppies, un retrato de la nueva clase triunfadora*. Barcelona, Mondadori, 2001.

BRUJO, G. *La nueva generación de valor*. Madrid, LID, 2008.

BUSQUET, J.; MEDINA, A.; SORT, J. *Mètodes de comunicació en investigació*. Barcelona, UOC, 2004.

CADENA DE SUMINISTRO. EL OBSERVATORIO DE LA LOGÍSTICA. "El puerto de Barcelona se consolida como el primer puerto de cruceros de Europa y del Mediterráneo. 25.10.2012. [En línea] <<http://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-puerto-de-barcelona-se-consolida-como-el-primer-puerto-de-cruceros-de-europa-y-del-mediterraneo/>> [Consulta, 4 de noviembre de 2012]

CALATRAVA, J.; GONZÁLEZ, J.A. *La ciudad, Paraíso y Conflicto*. Madrid, Adaba, 2007.

CALVINO, I. *Las ciudades invisibles*. Madrid, Siruela, 2012.

CAPEL, H. *El modelo Barcelona. Un exámen crítico*. Barcelona, Ediciones del Serbal, 2005.

CAPEL, H. "El debate sobre la construcción de Barcelona y el llamado "modelo Barcelona", Barcelona, *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Barcelona, Departamento de Geografía Humana, Universidad de Barcelona, Vol. XI, núm. 233, 15 de febrero de 2007. [En línea] <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-233.htm>> [Consulta, 15 de octubre de 2014]

CASAS, X. "Las apuestas estratégicas de la planificación de Barcelona, Juegos Olímpicos 1992 y Fórum Universal de las Culturas 2004", 2001, [En línea] <http://www.sevilla.org/plandesevilla/eventos/declaración/doc/ponencia_barcelona.pdf> [Consulta, 15 de octubre de 2014]

CASELLAS, A. "Las limitaciones del "modelo Barcelona". Una lectura desde Urban Regime Analysis", en *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, no. 48, Barcelona, Departamento de Geografía, Universidad Autónoma de Barcelona, 2006, p. 61-81.

CASELLAS, A.; DOT, E.; PALLARES, M. "Creación de imagen, visibilidad y turismo como estrategias de crecimiento económico en la ciudad", *Finisterra. Revista portuguesa de Geografía*, Vol. XLV, n- 90, 2010, p. 153-172.

CASTELL, M. *La era de la información. Vol. 1. La sociedad red*. Madrid, Alianza, 2000.

CASTELLS, M. *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 2. El poder de la identidad*. Madrid, Alianza, 1998.

CASTELLS, M. *La era de la información. Vol.1. La sociedad red*. Madrid, Alianza, 2000.

CASTELLS, M. *La era de la información. Vol.3. Fin de Milenio*. Barcelona, Alianza, 1997.

CASTELLS, M. *La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Barcelona, Plaza y Jané, 2001.

CENTRE DE CULTURA CONTEMPORÀNEA DE BARCELONA. *Atopia. Art i ciutat al segle XXI*. Barcelona, Centre de Cultura Contemporànea de Barcelona, 2010.

CERVIÑO, J. *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid, Pirámide, 2002.

CHAVES, N. "Del modelo a la marca. Lo real y lo imaginario en la gestión urbana". En MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. *Archivo crítico modelo Barcelona 1973-2004*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2011.

CHOMSKY, N.; DIETERICH, H. *La aldea global*. Barcelona, Txalaparta, 1999.

CHUECA GOITIA, F. *Breve historia del urbanismo*. Madrid, Alianza, 1968.

CISNEROS, G. *Posicionamiento, Concepto, Análisis y Estrategias*. Barcelona, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Barcelona, 1990. (Tesis doctoral).

CLARK, K. A. *Brandscendence. Three essential elements of enduring brands*. Chicago, Dearborn, 2004.

COL·LEGI D'ARQUITECTES DE CATALUNYA. *Present i futurs. Arquitectura a les ciutats*. Barcelona, Col·legi d'Arquitectes de Catalunya, 1996.

COLEMAN, A. *Utopia on Trial, Vision and Reality in Planned Housing*. London, Hilary Shipman, 1981.

COORDINADORA CONTRA L'ESPECULACIÓ DEL RAVAL. "El Raval, les fal·làcies de la rehabilitació i l'actuació anestesista de l'Ajuntament". En UNIÓ TEMPORAL D'ESCRIBES, *Barcelona Marca Registrada, un model per desarmar*. Barcelona, Virus, 2004.

COSTA, J. *La imagen de marca, un fenómeno social*. Barcelona, Paidós, 2004.

COSTA, J. *Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca*. Barcelona, CPC Editor, 2013.

COTTINO, P. *La ciudad imprevista*. Barcelona, Bellaterra, 2005.

CRUZ, M. "Barcelona, del modelo a la marca", [En línea] http://elpais.com/elpais/2013/11/18/1384788249_453375.html [Consulta 23 de octubre de 2014]

CULLELL, P. "La Barcelona polièdrica", Avui, 22 de septiembre de 1990.

CULLERÉ, A. *El rostro de la marca*. En: COSTA, J. *Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca*. Barcelona, CPC Editor, 2013.

CUSHMAN & WAKEFIELD. *European Cities Monitor 2011*. En: OBSERVATORI BARCELONA, 2013.

CZERNIAWSKY, R.; MALONEY, M. *Competitive positioning. Best practices for creating brand loyalty*. Poughkeepsie, New York, Hudson House, 2010.

DACHEVSKY, M. *Urban Zapping. Ciudades, productos y marcas*. Barcelona, Ediciones UPC, 2001.

DE ANDRES, L. *Barraques. La lluita dels invisibles*. Barcelona, Ara Llibres, 2011.

DE COULANGES, F. *La ciudad antigua*. Barcelona, Iberia, 1956.

DELFANTE, Ch. *Gran Historia de la ciudad. De Mesopotamia a Estados Unidos*. Madrid, Abada Editores, 2006.

DELGADO, J. "El secreto está en la marca". *El Mundo. Suplemento Nueva Economía*, 7 de Noviembre de 1997.

DELGADO, M. "La ciudad mentirosa". [En línea] <<http://manueldelgadoruiz.blogspot.com.es/2012/03/la-ciudad-mentirosa-articulo-publicado-html> [Consulta 23 de octubre de 2014]

DELGADO, M. *La ciudad mentirosa. Fraude y miseria del "Modelo Barcelona"*. Barcelona. Cararata, 2007.

DIARIO ABC. [En línea] <<http://www.abc.es/20120716/cultura/abci-monumentos-visitados-espana-201207110330.html>> [Consulta en línea, 4 de noviembre de 2014]

DOOBS, R.; SMIT, S.; REMES, J.; MANYIKA, J.; ROXBURGH, CH; RESTREPO, A. "Urban world: mapping the economy power of cities". McKinsey Global Institute, [En línea] http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world [Consulta del 24 de noviembre de 2014]

DRUCKER, P. "The Age of Social Transformation", The Atlantic Monthly, Volume 273, Number 11, Boston, 1994.

DUBBINI, E. *Imágenes de la metrópolis, Transformación y conflicto*. En: CALATRAVA, J.; GONZÁLEX, J.A. *La ciudad, Paraíso y Conflicto*. Madrid, Aldaba, 2007.

EL DIARIO. "Marina Garcés, la enmienda filosófica al modelo 'Marca Barcelona'", [En línea] <http://www.eldiario.es/catalunya/Marina-Garces-filosofica-MarcaBarcelona_0_282072665.html> [Consulta 23 de octubre de 2014]

EL PAIS. "Barcelona pagó 50.000 euros por dictar dos conferencias en la London School", EL PAÍS, [En línea] <http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/07/24/catalunya/1343154039_468945> [Consulta 29 de octubre de 2014]

EL PAIS. "La Universidad de Harvard premia el diseño urbano de la Barcelona de los ochenta", [En línea] <http://elpais.com/diario/1990/10/25/cultura/656809204_850215.html> [Consulta 23 de octubre de 2014]

ELIZAGARATE, V. *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid, Pirámide, 2008.

ESADE BRAND INSTITUTE. "Barcelona y Cataluña, de la confrontación al entendimiento. Sumar las marcas de país y capital para atraer negocio internacional y apoyar la globalización local". Barcelona, ESADE, 2011.

ESTEFANIA, J. *Hij@, ¿qué es la globalización? La primera revolución del siglo XXI*. Madrid, Santillana, 2003.

ESTUDI MEDIAPRO-ESADE-AJUNTAMENT DE BARCELONA. "Barcelona als ulls de món". Barcelona, ESADE Centre de la Marca, 2011.

EUROPEAN CITIES MARKETING & MODUL VIENNA UNIVERSITY. "The European Cities Marketing Benchmarking Report 2012", [En línea] <http://www.europeancitiesmarketing.com/siteassets/uploads/2013/05/ECM-Benchmarking-report_web-w-link.pdf>[Consulta 22 de abril de 2014]

EXPANSION.COM CATALUÑA. "El Aeropuerto de Barcelona cierra 2011 con 34,4 millones de pasajeros, un 17,8% más". [En línea]<<http://www.expansion.com/2012/01/11/catalunya/1326304716.htm>> [Consulta, 8 de octubre de 2012]

FEAGIN, J.R.; SMITH, M.P. "Cities and the New International Division of Labour, An Overview". En SMITH, M.P. y FEAGIN, J.R. *The Capitalist City. Global Restructuring and Community Politics*. Oxford, Basil Blackwell, 1987.

FEATHERSTONE, M. *Cultura de consumo y posmodernismo*. Buenos Aires, Amorrortu, 2000.

FERNÁNDEZ A. *La metrópoli vacía. Aurora y crepúsculo de la arquitectura en la ciudad moderna*. Barcelona, Anthropos, 1990.

FLORIDA, R. *Las ciudades creativas. Por qué dónde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Barcelona, Paidós, 2009.

FLORIDA, R. *La clase creativa. La transformación del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Barcelona, Paidós, 2010, p. 327

FONT, A. "Región urbana de Barcelona, de la ciudad compacta a los territorios metropolitanos". En: INDOVINA, F. *La ciudad de baja densidad. Lógicas, gestión y contención*. Barcelona, Diputació de Barcelona, 2007.

FORN, M. "Barcelona, Development and internalization strategies", *Ekistics*, 59, 1992, p. 65-71.

FRANCASTEL, P. "Paris, un héritage culturel et monumental". En: *Notes et études documentaires*. Paris, La Documentation Française, no. 3438, 1968.

FRIEDMANN, J. *The world city hypothesis. Development and change*. SAGE London, Beverly Hills and New Delhi. Vol.17, 1986.

FUSTER, J.; BARRACHINA, J. "El moment d'accelerar el temps històric. Conversa amb Jordi Borja". Barcelona, *Avenç* n. 88, diciembre de 1985, p. 81-84.

GABANCHO, P. *Despert entre adormits. Joan Maragall i la fi de segle a Barcelona*. Barcelona, Proa, 1998.

GARCÍA, A. *El branding de ciudad, la promoción del modelo Barcelona y su proyección como marca*. Barcelona, Universidad Politécnica de Catalunya, 2013. (Tesis Doctoral).

GARNIER, J.P. *Contra los territorios del poder. Por un espacio público de debates y de combates*. Barcelona, Virus, 2008.

GIDDENS, A. *Más allá de la izquierda y la derecha. El futuro de las políticas radicales*. Madrid, Cátedra, 1996.

GIDDENS, A. *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid, Taurus Pensamiento, 2000.

GIMENO ULLASTRES, J. A. *El consumo en España, un panorama general*. Barcelona, Fundación Argentaria-Visor, 2000.

GIMENO, E.; MAGRINYA, F. "La intervención de Cerdà en la construcción del Ensanche". En: *Ciudad y Territorio. Una visión de futuro*. Barcelona, Electa, 1994, p. 167 a 187.

GLAESER, E. *El triunfo de las ciudades*. Barcelona, Taurus, 2011.

GOBÉ, M. *Branding emocional*. Barcelona, Divine Egg, 2005.

GODIN, S. *Permission Marketing, turning strangers into friends, and friends into costumers*. New York, Simon & Schuster, 1999.

GOODEY, B. "Art-full places, public art to sell public spaces?". En: GOLD, J.; WARD, S. *Place Promotion. The use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Chichester, John Wiley and Sons, 1994, p. 153-180.

GOULA, J. *La sociedad del conocimiento*. Barcelona, Beta, 1998.

GRAU R.; LOPEZ M. "Revolució industrial i urbanització". *L'Avenç*, num. 88, diciembre 1991, p. 14 a 31.

GUILLAMET, J. *El tema és Barcelona, converses de Pasqual Maragall amb Josep M. Espinàs, Oriol Bohigas, Ramon Folch, Fabià Estapé i Victoria Camps*. Barcelona, La Campana, 1995.

GUILLAMÓN, J. *La ciutat interrompuda*. Barcelona, Magrana, 2001.

HALL, P. "Forces shaping urban theory". En: *Urban Studies*, vol. 30, 6, 1993, p. 883-898, Glasgow, University of Glasgow.

HARVEY, D. "En el espacio público ideal el conflicto es continuo". *El País, Babelia*, Madrid, 8 de septiembre de 2007, p. 11.

HARVEY, D. "From managerialism to entrepreneurialism, the transformation in urban governance in late capitalism". *Geographiska Annaler*, 71B (1), 1989, pp. 3-17.

HERTMANS, S. *Ciudades*. Valencia, Pre-Textos, 2003.

HILDRETH, J. "The Saffron European City Barometer, Revealing which cities get the brands they deserve", SAFFRON BRAND CONSULTANTS, [En línea] <http://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1000A97C7/FOV1-000AAC3/Saff_CityBrandBarom.pdf> [Consulta: 13 de enero de 2014]

HOWARD, E. *Garden cities of to-morrow*. Massachusetts, The M.I.T. Press, 1965.

INSÚA, J.C. "Los estadios terminales". *La Vanguardia*, Barcelona, 25 de julio de 1989, p. 43.

INTERNATIONAL CONGRESS AND CONVENTION ASSOCIATION, Countries & Cities Rankings 2012, International Associations Meetings Market, May 2013, p.8. [En línea] <<http://www.iccaworld.com>> [Consulta 7 de abril de 2014]

IPMARK. "Jack Ries y Trout, Lo que importa es la percepción". *IPMARK*, n. 477, Noviembre de 1996, p. 26-28.

JAMESON, F. *El postmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado*. Barcelona, Paidós, 1991.

JENSEN, R. *The Dream Society. How the coming shift from information to imagination will transform your business*. New York, McGraw-Hill, 1999.

JOACHIMSTHALER, E.; AAKER, D. A. "Crear marcas sin utilizar medios de comunicación masivos". *Gestión de marcas, Harvard Business Review*, Barcelona, Deusto, 2005, p. 6.

- JONES, E. *Metrópolis*. Barcelona, Altaya, 1997.
- JORDAN D. *Transforming Paris, Life and Labours of Baron Haussman*. New York, Free Press, 1995.
- JUAN DE ANDRÉS, A. *La conquista del consumidor con los 8 magníficos del marketing. La comunicación Integral de la A a la Z*. Madrid, Medios Técnicos de Expresión, 1996.
- JULIÁN, I. *L'urbanisme a Barcelona entre dues exposicions (1888-1929)*. Barcelona, Els llibres de la Frontera, 1988.
- KAPFERER, J. N.; THOENIG, J. C. *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid, McGraw-Hill, 1991.
- KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G. "City Branding, An Effective Assertion of Identity or a Trankitory Marketing Trick?". *Tijdschrift vooe Economische, Sociale Geografie*, vol. 96, n. 5. Royal Ducht Geographical Society KNAG, p. 507.
- KLEIN, N. *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona, Ediciones 62, 2008.
- KOTKIN, J. *La ciudad, una historia global*. Barcelona, Debate, 2006.
- KOTLER, P. *Dirección de marketing*. Madrid, Prentice Hall, 1995.
- KOTLER, P. *Dirección de marketing, análisis, planificación, gestión y control*. Madrid, Prentice-Hall, 1992.
- KOTLER, P. *El Marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. México, Paidós, 1999.
- KOTLER, P. *Los 10 pecados capitales del Marketing. Indicios y soluciones*. Barcelona, Gestión 2000, 2005.
- KOTLER, P.; CAMARA, D.; GRANDE, I.; CRUZ, I. *Dirección de Marketing*. Edición del milenio. Prentice-Hall, Madrid, 2000.
- KOTLER, P.; GERTNER, D. "Country as a brand, product and beyond, a place marketing and a brand management perspective". En: MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. *Destination Branding. Creating the unique destination proposition*. New York, Routledge, 2011.
- KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. *Marketing Places, Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press, New York, 1993.

KOTLER, P.; AMSTRONG, G. *Fundamentos de mercadotecnia*. México, Prentice-Hall, 1991.

KOTLER, P.; TRIAS DE BES, F. *Marketing Lateral. Nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*. Madrid, Pearson Educación, 2004.

KOTLER, P; KELLER, K.L. *Dirección de Marketing*. México, Pearson, 2012.

KPMG. *Global Cities Investment Monitor 2013*. En: OBSERVATORI BARCELONA, "Informe 2013". Ajuntament de Barcelona y Cambra de Comerç, Barcelona, 2013

LA VANGUARDIA. "Lisboa toma Barcelona como modelo para organizar la Exposición Universal de 1998". Barcelona, 18-04-1993.

LAGO, A. "Las empresas han perdido el control de sus marcas". *Marketing & Ventas*, n. 238, Septiembre 2008, p. 42-49.

LE CORBUSIER. *Principios de urbanismo. La carta de Atenas*. Barcelona, Planeta Agostini, 1993.

LEFEBVRE, H. *De lo rural a lo urbano*. Barcelona, Península, 1971.

LEFEBVRE, H. *El derecho a la ciudad*. Barcelona, Península, 1973.

LEVITT, T. "Marketing success through differentiation of anything". *Harvard Business Review*, vol. 58 (1), p. 83-91.

LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. *El lujo Eterno. De la era de lo sagrado al tiempo de las marcas*. Barcelona, Anagrama, 2004.

LÓPEZ, M.P. "Ser ciudatans, no súbdits". *La Vanguardia*, Barcelona, núm. 47.817, 10 de noviembre de 2014, p. 3-5.

LÓPEZ, S. "La punta del iceberg o sobre la crisis del modelo Barcelona". *Barcelona Metròpolis. Revista de informació i pensament urbanos*, no. 70, Comunicació Corporativa i Qualitat de l'Ajuntament de Barcelona, 2007.

LUHMANN, N. *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Rubí, Anthropos, 1998.

LUHMANN, N. *Sociedad y sistema, la ambición de la teoría*. Barcelona, Paidós, 1997.

- LYNCH, K. *La imagen de la ciudad*. México, G. Gili, 1984.
- CAPURRO, D. “¿Por qué crear una marca ciudad? [En línea] <<http://managementpolitico.com>> [Consulta, 10 de mayo de 2008]
- MARAGALL, P. *Refent Barcelona*, Barcelona, 1986.
- MARAGALL, P. “Barcelona, una ciutat feta pels barcelonins”. En: *Diari de Barcelona*, 25-5-1991.
- MARAGALL, P. *Balanç de l'any 1992. L'Estat d'una ciutat*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 1993.
- MARCET, X. “Ciudades creativas, ciudad, talento, innovación. 10 notas a pie de página”. En MANITO, F. *Ciudades creativas, cultura, territorio, economía y ciudad*. Barcelona, Fundación Kreanta, 2009.
- MARQUÉS, J.; ROGERIO, P.; GOBBI, C.; SATHLER, L. *Sociedade do conhecimento, Aportes latino-americanos*. Brasil, Metodista, 2004.
- MARTÍNEZ G. *Barcelona Rebelde*. Barcelona, Debate, 2009.
- MARTÍNEZ, M. *Ciudad y Comunicación*. Madrid, Fragua, 2010.
- MARTÍNEZ, P. “Turismo y desarrollo local en un context globalizado”. En: RODRÍGUEZ C.; MARTÍNEZ, F. *Nuevos retos para el turismo*. Oleiros, Netbiblo, 2009.
- MASCARELL, F. *Barcelona y la modernidad. La ciudad como proyecto de cultura*. Barcelona, Gedisa, 2007.
- MATTELARD, A. *La Publicidad*. Barcelona, Paidós, 1991.
- MILUNOVICH, S. “Michael Porter reinventa a Ries y Trout & Ries”. *Harvard Deusto, Marketing y Ventas*, n. 23, Noviembre de 1997.
- MINTZBERG, H.; ALSTRAND, B. y LAMPEL, J. *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Granica, 1999.
- MIRÓ, I. “Accions en la participació. Cotització del consens i la mediació per a la pau social”. En: UNIÓN TEMPORAL D'ESCRIBES, *Barcelona Marca Registrada, un model per desarmar*. Barcelona, Virus, 2004.
- MOIX, L. “Barcelona, referencia para el nuevo Berlín”. *Barcelona, La Vanguardia*, 6-5-1991.

MOIX, L. *Arquitectura Milagrosa. Hazañas de los arquitectos estralla en la España del Guggenheim*. Barcelona, Anagrama, 2010.

MOIX, Ll. *La ciudad de los arquitectos*. Barcelona, Anagrama, 2002.

MONCLÚS, F. J. *Exposiciones internacionales y urbanismo. El proyecto Expo Zaragoza 2008*. Barcelona, Ediciones Universidad Politénica de Cataluña.

MONCLÚS, F.J. "El "modelo Barcelona" ¿Una fórmula original? De la "reconstrucción" a los nuevos proyectos urbanos estratégico (1979-2004)". Barcelona, Universidad Politénica de Cataluña, *Perspectivas Urbanas*, no.3, 2003. [En línea] <<http://www.estav.upc/urbpersp/num03/art03-3.pdf>> [Consulta, 13 de octubre de 2014]

MONSALVO, J.M. *Las ciudades europeas del Medievo*. Madrid, Síntesis, 1997.

MONTANER, J.M. "La evolución del "modelo Barcelona" (1973-2004)". En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. *Archivo Crítico modelo Barcelona 1973-2004*. Barcelona, AJUNTAMENT DE BARCELONA, 2011.

MONTANER, J.M. "Barcelona, de modelo urbano a marca registrada". En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. *Archivo Crítico modelo Barcelona 1973-2004*. Barcelona, AJUNTAMENT DE BARCELONA, 2011.

MONTANER, J.M. "La evolución del modelo Barcelona (1979-2002)". En: BORJA, J.; MUXÍ, Z. *Urbanismo en el siglo XXI*, Barcelona, Ediciones Universidad Politénica de Cataluña, 2004.

MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. *Archivo Crítico modelo Barcelona 1973-2004*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2011.

MONTANER, J.M.; MUXÍ, Z. "Los modelos Barcelona, de la acupuntura a la prótesis". *Arizona Journal of Hispanic Cultural Studies*, vol. 6, 2002, p. 265.

MONTANER, J.M. *Repensar Barcelona*, Barcelona, Universidad Politénica de Cataluña, 2003.

MONTFORT, A. *Barcelona 1939. El camp de concentració d'Horta*. Barcelona, L'Avenç, 2008.

MORI MEMORIAL FOUNDATION, *Global Power City Index 2012*, Institut of Urban Strategies. En: Observatori Barcelona. "Informe 2013". Barcelona, Ajuntament de Barcelona y Cambra de Comerç, 2013, p. 23.

MORILLO, C. "De la sociedad de consumo a la sociedad de consumidores". *Marketing & Ventas*, n. 239, Octubre de 2008, p. 38-44.

MUNUERA, J.M.; RODRÍGUEZ, A.I. *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC, Madrid, 2007.

MUÑOZ, F. *Urbanización. Paisajes comunes, lugares comunes, Barcelona*, Gustavo Gil, 2008.

MUSCHAMP, H. "Seductive Objects with a Sly Sting". *New York Times*, 2 July 1999.

NAVARRO, C.; GUZMAN, M.J. "El impacto económico, posibles efectos evaporados". Sevilla, Diario de Sevilla. [En línea] <<http://www.diariodesevilla.es/article/expo20aniversario/1237394/impacto/economico/posibles/efetos/adversos/evaporados.html>> [Consulta, 20 de octubre de 2014]

NEVEU, E. *¿Una sociedad de comunicación?* Chile, Lom, 2006.

NORMAN BROADBENT; TSI-TURISME SANT IGNASI-UNIVERSITAT RAMON LLULL. "El impacto de la marca Barcelona". Barcelona, 13 de mayo de 2013. [En línea] <http://es.slideshare.net/normanbroadbent/www.tsiurledu-img-usercontentfile3153366>> [Consulta, 21 de octubre de 2014]

OBSERVATORI DE BARCELONA. "Informe 2013". Barcelona, Ajuntament de Barcelona y Cambra de Comerç, 2013.

OBSERVATORI DE BARCELONA. "Informe Barcelona 2011". Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Observatori de Barcelona, 2011.

OGILVY, D. *Confesiones de un publicitario*. Orbis, Barcelona, 1984.

OGILVY. "Biografía David Ogilvy". [En línea] <<http://www.ogilvy.com>> [Consulta 2 de junio de 2009]

OLIVES, J. *Ideas de ciutat i ciutadania*. Barcelona, Institut d'Estudis Humanístics Miquel Coll i Alentorn, 1999.

OLLINS, W. *B@nd. Las marcas según Wally Olins*. Madrid, Turner Publicaciones, 2003.

ORDOZGOITI, R.; PÉREZ, I. *Imagen de marca*. Madrid, ESIC, 2003, p. 65.

OSACAR, E. *Barcelona, una ciutat de pel·lícula*. Barcelona, Dièresis i Ajuntament de Barcelona, 2013.

PARAMIO, J.L. "Cultura y regeneración urbana, ciudades occidentales en la era postmoderna". En: GOMEZ, R. *Cultura, Desarrollo y Territorio. III Jornadas sobre la Iniciativa Privada y Sector Público en la Gestión de la Cultura*. Vitoria-Gasteiz, Xabide, Gestión Cultural y Comunicación, 2001.

PARREÑO, J.M. "Alienación y esimismamiento". *Periférica*, no. 3, Cádiz, Universidad de Cádiz, Fundación Municipal de Cultura del Ayuntamiento de Cádiz, p. 11.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *El Marketing del siglo XX*. Barcelona, Javier Vergara, 2000.

PERALBA, R. "Reposicionamiento, esto es posicionamiento". *IPMARK*, n. 470, Junio de 1996, p. 42-45.

PERALBA, R. "El arte de calcular, diseñar, construir, mantener y restaurar marcas". *Harvard Deusto, Marketing & Ventas*, n. 75, Julio de 2006, p. 6-10.

PERALBA, R. "El posicionamiento y las empresas globales". *Cinco Días*, 3 de Enero de 2000.

PERALBA, R. "Marketing de guerra". *IPMARK*, n. 452, Junio de 1995, p. 36-39.

PERALBA, R. *Efectos de la marcas renombradas en el posicionamiento del "Made in..." El caso de España*. Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 2006. (Tesis doctoral).

PERALBA, R.; GONZÁLEZ, R. "El posicionamiento, un arma táctica fundamental en la guerra del marketing". *IPMARK*, n. 454, Septiembre de 1995, p. 42.

PERALBA, R.; CERVIÑO, J. "La marca país y los morningsingers", *Cinco Días*, 14 de Mayo de 2007.

PERALBA, R.; GONZÁLEZ, R. "El posicionamiento, un arma táctica fundamental en la guerra del marketing". *IPMARK*, n. 454, Septiembre de 1995, p. 42.

PERRAULT, C. *Compendio de los diez libros de arquitectura de Vitrubio*. Valladolid, Ed. Maxtor, 2009.

PORRETA, D. "Inicios de un *Reader* sobre el "modelo Barcelona". En: MONTANER, J.M.; ALVAREZ, F.; MUXÍ, Z. *Archivo Crítico modelo Barcelona 1973-2004*. Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 2011, p. 285.

PORTER, M. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, Vol. 74, n. 6. 1996. *Harvard Business Review*, n. 15, November 1996, p. 61-78.

PORTER, M. *The competitive advantages of nations*. Free Press, New York, 1990.

POSICIONAMIENTO SYSTEMS. Guía práctica de Bolsillo, 2008. [En línea] <<http://www.Posicionamiento.ws>> [Consulta, 5 de mayo de 2005]

POSITIONING SYSTEMS. "Posicionamiento & Marca". Ries y Trout & Partners Group, 2008. [En línea] <<http://www.posicionamiento.ws>> [Consulta 2 de junio de 2008]

PRICEWATERHOUSE-COOPERS. "Ciudades del futuro. Competencia global, liderazgo local", connectedthinking, PricewaterhouseCoopers International Limited, [En línea]<[http://kc3.pwc.es/local/3w/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/\\$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf](http://kc3.pwc.es/local/3w/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf)> [Consulta, 27 de enero de 2014]

PUIG, M. "Presentación de la conferencia *Valors, estrategia i posicionament Marca Barcelona*". Ajuntament de Barcelona, Barcelona, 23 de octubre de 2013.

PUIG, T. *Marca ciudad. Cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona, Paidós, 2009.

QUIVY, R.; VAN CAMPENHOUDT, L. *Manual de recerca en ciències socials*. Barcelona, Herder, 2001.

RAE, *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, Real Academia de la Lengua Española, 2001.

REEVES, R. *La realidad en la publicidad*. Valladolid, Server-Cuesta, 1964.

REVENTÓS, A. "Patrimonios incómodos para la imagen que Barcelona ofrece al mundo". Pasos, Revista de turismo y patrimonio cultural, vol. 5, no. 3, 2007, [En línea] <<http://pasosonline.org/Publicados/5307/PS020307.pdf>> [Consulta, 15 de octubre de 2014]

RIES, A.; TROUT, J.; RIVKIN, S. *El Nuevo Posicionamiento*. Madrid, McGrawHill, 1996.

RIES, A.; TROUT, J.; RIVKIN, S. *Diferenciarse o morir, cómo sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo*. Madrid, McGrawHill, 2001.

RIES, A.; TROUT, J. *El poder de lo simple*. Madrid, McGraw-Hill, 2005.

RIES, A.; TROUT, J. *La guerra del Marketing*. Madrid, McGraw-Hill, 2006.

RIES, A.; TROUT, J. *Positioning. The battle for your mind*. New York, McGraw-Hill, 2001.

RIES, A.; TROUT, J. *Positioning, The battle for your mind. The 20th Anniversary Edition*. New York, McGraw-Hill, 2000.

RIES, A. *"Focus, the future of your company depends on it"*. New York, Harper Business, 1996.

RIES, A.; RIES, L. *El Origen de las marcas, descubra las leyes naturales de la creación de categorías y la construcción de marcas*. Barcelona, Urano, 2005.

RIES, A.; RIES, L. *La Caída de la publicidad y el auge de las RRPP*. Barcelona, Urano, 2002.

RIES, A.; RIES, L. *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en Internet*. Barcelona, Deusto, 2000.

RIES, A.; RIES, L. *Las 22 leyes inmutables de la marca. Cómo convertir un producto o servicio en una marca mundial*. Madrid, McGraw-Hill, 2000.

RIES, A.; TROUT, J. *Bottom up Marketing, la táctica dicta la estrategia*. Madrid, McGraw-Hill, 1991.

RIES, A.; TROUT, J. *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid, McGraw-Hill, 1998.

RIES, A.; TROUT, J. *Marketing de Guerra*. Madrid, McGraw-Hill, 1997.

ROCHFORD, R. *La société des consommateurs*. Paris, Odile Jacob, 1995.

ROM, J.; SABATÉ, J. *Llenguatge publicitari. Estrategia i creativitat publicitàries*. Girona, UOC, 2007.

ROMEA, C. *Barcelona romántica y revolucionaria. Una imagen literaria de la ciudad, década de 1833 a 1843*. Barcelona, Universitat de Barcelona, 1994.

RONCAYOLO, M. *La ciudad*. Barcelona, Paidós Estética, 1998.

RODRÍGUEZ, A. "El futuro está en las ciudades de Oriente". Magazine La Vanguardia, Barcelona, 21 de septiembre de 2014, p. 28-35.

ROSENAU, H. *La ciudad ideal. Su evolución arquitectónica en Europa*. Madrid, Alianza Editorial, 1999.

RYKWERT, J. *The seduction of place. The history and the future of the city*. Oxford University Press, Oxford, 2000.

SABATÉ, J. "La construcció evanescent, la civilització de les marques". *Transversal*, Junio 2006, p. 40-44.

SABATÉ, J.; BALANZO, C. "Neurociencias y publicidad, la nueva frontera de la persuasión". Barcelona, *Trípodos Extra*, 2007, p. 909-923.

SABATÉ, J.; DACHS, M.; FERRAN A. "Presentación Seminario City Branding". Consorci Universitari Internacional Menéndez Pelayo Barcelona, Barcelona, 27 y 28 de septiembre de 2010.

SANCHEZ, J. "La representació de l'individu a la ciutat hiperrealitzada". Barcelona, Universitat Ramon Llull, Facultat de Comunicació Blanquerna, 2008. (Tesis doctoral).

SANTACANA, F. "Ciudades emergentes y capitalidad del Mediterráneo...Podemos y debemos influir". En: ASOCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA. "Barcelona Visió 2020. Una proposta estratègica". Barcelona, Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, 2010.

SANTESMASES, M. *Términos de Marketing. Diccionario-Base de datos*. Madrid, Pirámide, 1996.

SANZ J. "Madrid 92 está siendo un fracaso turístico", El País Archivo, [En línea]<http://elpais.com/diario/1992/06/17/madrid/70878025_850215.html> [Consulta, 3 de octubre de 2014]

SASSEN, S. "Grandes ciudades, transformaciones económicas y polarización social". En: RODRÍGUEZ, J. et. al.; *Las grandes ciudades, problemas y debates*, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid, 1991, pp. 61-78.

SASSEN, S. *The global City, New York, Londres, Tokyo*. Princenton, Princenton Univerity Press, 1991.

SATUÉ, E. *El diseño gráfico. Desde los orígenes hasta nuestros días*. Madrid, Alianza, 1995.

SCOTT, A.J. *Regions and the world economy. The coming shape of global production, competition, and political order*. New York, Oxford University Press, 1998.

SCULLEY, J. *De Pepsi a Apple. La gran batalla de la gestión moderna*. Barcelona, Ediciones B, 1993.

SHAKESPEARE, W. *The tragedy of Coriolanus*. Kindle, Le Clue, 2008.

SMITH, M.P.; WILLIAMS, P. *Gentrification of the City*, Boston, Unwin Hyman, 1986.

SOJA, E. "Algunas consideraciones sobre el concepto de ciudades regions globales". En: *Ekonomiaz*, nº 58, 1er cuatrimestre. Departamento de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz, pp.45-47.

SOJA, E. *Postmetrópolis. Estudios críticos sobre las ciudades y las regiones*. Madrid, Traficantes de Sueños, 2008.

SOLANAS, I. *Orígenes de la publicidad moderna (1800-1925). La aparición de la dirección y la gestión de cuentas como función profesional en las agencias de publicidad modernas*. Universitat Ramon Llull, Barcelona, 2011. (Tesis Doctoral).

SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, 2008.

SORIA, A. *Tratados de urbanismo y sociedad*. Madrid, Clan, 2005.

STANTON, W.; ETZEL M.; WALTER, B. *Fundamentos de Mercadotecnia*. México, McGraw-Hill, 1989.

SUBIRÓS, P.; ACEBILLO, J.; BENACH J.A.; BOIX ANGELATS, J.; GUILLAMET, J.; PERMANYER, L. *El vol de la fletxa*, Barcelona, Electa, 1994.

SUTTON, O. "Barcelona y el city branding, la ciudad como una corporación". Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales. Barcelona, Universidad de Barcelona, 15 de noviembre de 2013, Vol. XVIII, nº 1049(17). [En línea]<<http://www.ub.es/geocrit/b3w-1049/b3w-1049-17.htm>>[Consulta 23 de octubre de 2014]

THE ECONOMIST. "Hot spots, Benchmarking global city competitiveness". Economist Intelligence Unit Limited 2012, [En línea]<http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/eiu_hotspots_2012.pdf> [Consulta, 3 de marzo de 2014]

THE ECONOMIST. "Global Shopper City Index2011". [En línea]<<http://www.globeshopperindex.com>>[Consulta 7 de abril de 2014]

TRAVIS, D. *Emotional branding. How successful brands gain the irrational edge*. New York, Crown Bussines, 2000.

TRESSERRAS, J. "La tematización cultural de las ciudades como estrategia de desarrollo a través del turismo". En: *Turismo y Sociedad*, vol. 3, Colombia, Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Universidad Externado de Colombia, 2004.

TROUT & PARTNERS. "It's the tool you use to take that business from other boats and build brands". [En línea]<<http://www.troutandpartners.com/Jack-Trout-Lecture.asp>>[Consulta, 8 de septiembre de 2014]

TROUT, J. "Positioning is a game people play in today's me-too marketplace". *Industrial Marketing*, n. 54, June 1969, p. 51-55.

TROUT, J. "Positioning revised, why didn't GE and RCA listen?". *Industrial Marketing*, n. 56, November 1971, p. 116-18.

TROUT, J.; PERALBA, R. *En busca de lo obvio*. Madrid, Pirámide, 2009.

TROUT, J.; RIES, A. "The positioning era". *Advertising Age*, n. 43, April 1972, p. 35-38.

TROUT, J.; RIVKIN, S.; PERALBA, R. *Reposicionamiento*. Madrid, Pirámide, 2011.

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA-CENTRE DE POLÍTICA DE SÒL I VALORACIONS. "Informe sobre l'evolució de la producció científica 2012 de les principals ciutats del món". En: OBSERVATORI BARCELONA. "Informe 2013". Ajuntament de Barcelona y Cambra de Comerç, Barcelona, 2013.

VALLS, J. *La imagen de marca de los países*. McGraw-Hill, Madrid, 1994.

VERDAGUER, J. *Antología*. Barcelona, Barcanova, 1997.

VERDURA, M. En busca de las bases de nuestro Posicionamiento. *Boletín Económico del ICE*, n. 722, p. 78-79.

VILLAFANE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Pirámide, Madrid, 1993.

VILLAREJO, J. *La medición del Valor de Marca en el Ámbito de la Gestión de Marketing*. CEADE, Sevilla, 2002.

WEBER, M. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona, Ediciones 62, 1969.

ZALTMAN, G. *Cómo piensan los consumidores*. Madrid, Urano, 2004.

ZARONE, G. *Metafísica de la ciudad. Encanto utópico y desencanto metropolitano*. Valencia, Pretextos, 1993.

ZOLA, E. *Au Bonheur de Dammes*. Mesnil-sur-l'Estrée, Gallimard, 2002.

ZUKIN, S. "Postcard-perfect, the big business of city branding. Image is everything when it comes to global city brands – but who is this frenzied exercise in image-control actually for?". [En línea]
<http://theguardian.com/cities/2014/may/06/postcard-perfect-the-big-business-of-city-branding> [Consulta 23 de octubre de 2014]



Universitat Ramon Llull

Esta Tesis Doctoral ha estado defendida el día ____ d _____ de 2014

en el Centro

de la Universitat Ramon Llull

ante el Tribunal formado por los Doctores abajo firmantes, habiendo obtenido la calificación:

Presidente/a

Secretario/aria

Vocal

Doctorando
