

# La marca ciudad como factor de creación de valor

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

Junio 2019

**Chelo Morillo**

**Asistentes de investigación:**

Iris Ochoa - Jhosué Covarrubias-Cecilia Monge-Mariana de la Torre

**Ana García-Arranz, Ph.D.**

Directora Strategic Research Center. EAE Business School



## Reseña del autor

### Chelo Morillo

Chelo Morillo es licenciada en Sociología por la Universidad de Barcelona, posgraduada en Gestión Empresarial, máster en Marketing por el Instituto Superior de Marketing de Barcelona y doctora en Comunicación por la Universidad Ramon Llull. Manager en Marketing y Comunicación para la empresa de asesoría y consultoría JDA, también es profesora asociada en EAE Business School y en la Facultad de Ciencias Sociales de Manresa en la Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña (UVic-UCC). Autora del libro "Marca Barcelona. Creación de una identidad". Editorial Profit, Barcelona, noviembre de 2018.

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. La marca es el elemento clave que permite diferenciarse y convertirse en una representación mental que se establece en nuestra mente y se construye como un lenguaje mitológico moderno porque es el gran elemento diferenciador y la gran conductora de lenguajes emocionales<sup>1</sup>. **La marca es hoy uno de los activos más valorados, no solo de empresas y organizaciones, sino también de ciudades y países.**

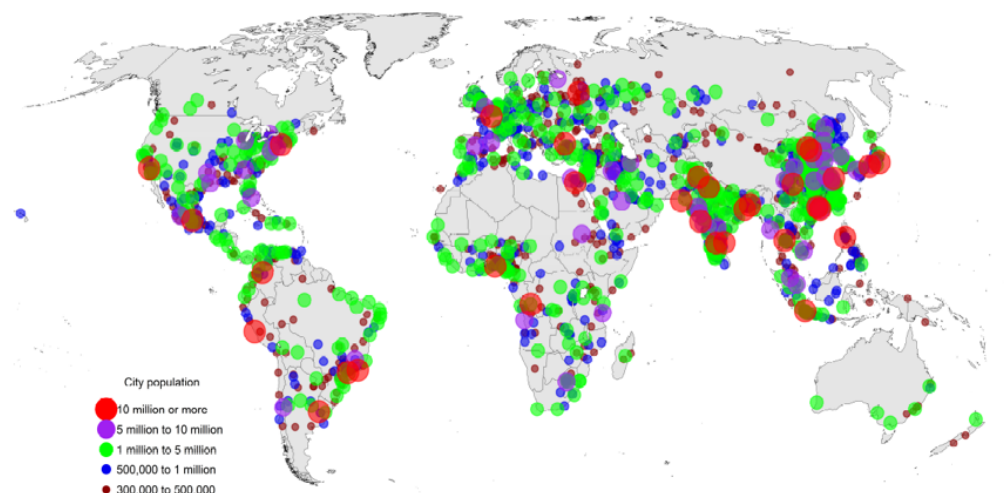
En este contexto, las organizaciones, tanto públicas como privadas, las empresas, los países y las ciudades necesitan comunicar para llegar a sus audiencias, es por ello que crece la necesidad de integrar los procesos de comunicación y marketing que permitan difundir su oferta, en un contexto en el que, el efecto globalización ha generado una competitividad mundial no solo para productos y servicios, sino también para las ciudades y países. **Actualmente las zonas geográficas compiten 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 y, **considerar la ciudad como un producto implica una aproximación histórica en la que destacan aspectos relacionados con los valores, la identidad, los consumidores, los usuarios, los mercados, los competidores y el impacto ambiental.**

Las ciudades han tenido una gran relevancia en la historia de la civilización mundial. Se estima que en el siglo XXI, según un reciente informe de la ONU<sup>2</sup> publicado el pasado mes de mayo de 2018, el 68% de la población mundial vivirá en ciudades en 2050. Es este fenómeno la migración humana más grande de la historia en un momento en el que las ciudades postindustriales se han reinventado y convertido en motores económicos del planeta.

**Figura 1: Ciudades por tamaño en 2018**

Fuente: World Urbanization Prospects. 2018 Revision.



<sup>1</sup> SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya, 2008, p. 41.

<sup>2</sup> Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Informe sobre las migraciones en el mundo. OIM, Ginebra, 2018.

El branding o gestión de marca tiene hoy, por tanto, un ámbito de actuación que le lleva no sólo a bautizar nuevos productos, servicios u organizaciones, sino que se está consolidando en la creación de la marca país y de la marca ciudad. Este hecho da lugar a la aparición de la gestión de marketing y de marca en las grandes ciudades del planeta, las cuales utilizan las técnicas de branding management para adquirir un significado y una simbología en la mente de sus ciudadanos, usuarios, visitantes e inversores. Para Giddens<sup>3</sup> 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, como son Hong Kong, el norte de Italia, Silicon Valley en California o Barcelona con su área metropolitana.

**Las ciudades ya no luchan solo por diferenciarse en dotaciones o infraestructuras, sino que se intentan desmarcar fijando valores intangibles, es decir, buscan un lugar preferencial, un posicionamiento, en la mente de los inversores, de los turistas y de sus habitantes.** Por ello, 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. 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, los cuales 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, y crea por tanto una 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. 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 desarrollado estrategias de posicionamiento en base a nuevos valores que conforman una nueva personalidad de ciudad como la multicultural-

lidad, la gastronomía, la creatividad, la oferta cultural, el concepto *business friendly, smart city* y el diseño, entre otros.

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. 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. De ahí que hoy los destinos turísticos vayan de la mano de nuevos proyectos de reestructuración urbana, ya sean estos puntuales, como los Juegos Olímpicos o exposiciones de carácter internacional, o bien proyectos culturales de largo recorrido como los centros de Lyon o la ría de Bilbao, los cuales se convierten en referentes temáticos de consumo.<sup>4</sup>

A finales del siglo XX, las ciudades del mundo occidental industrializado experimentaron

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. 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.<sup>5</sup>

En esta nueva era no es necesario concentrar todas las etapas de la producción en un mismo punto del territorio, sino que éstas se trasladan a otros lugares que nunca habían

<sup>3</sup> GIDDENS, A. *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid, Taurus Pensamiento, 2000.

<sup>4</sup> BRANDAO, P. *La imagen de la ciudad. Estrategias de identidad y comunicación*. Barcelona, Universidad de Barcelona, 2011, p.143.

<sup>5</sup> BELL, D. *El advenimiento de la sociedad postindustrial. Un intento de prognosis social*. Madrid, Alianza, 2001p. 27.

formado parte del mapa mundial de la actividad productiva, los cuales emergen como territorios donde se pueden localizar fragmentos específicos de un proceso productivo entendido ya a escala global planetaria.<sup>6</sup> 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 teórico y la información en un contexto de conexión en red,<sup>7</sup> como base de la generación de la riqueza económica de las sociedades postcapitalistas. **La riqueza se concentra en las grandes urbes del planeta, las cuales adquieren un poder simbólico y real que las configura como los principales actores de la economía,<sup>8</sup> 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.

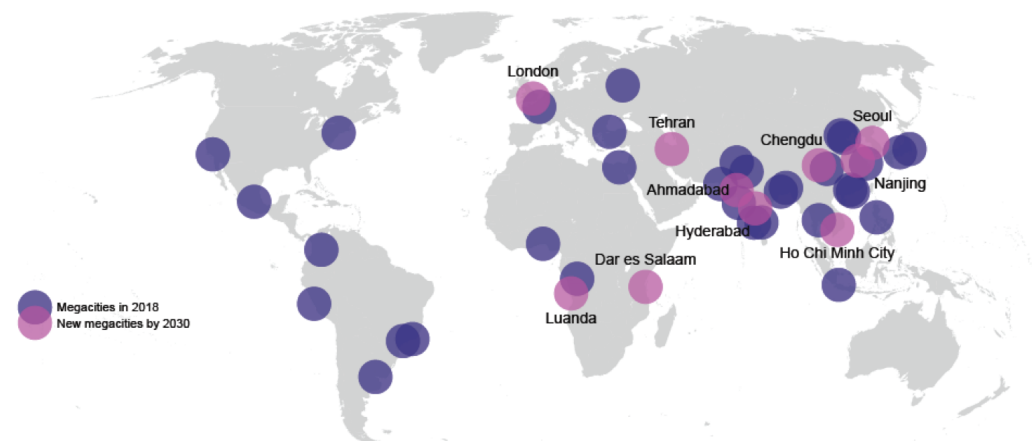
Esta desindustrialización y nueva localización de las regiones manufactureras es un indicador del emergente cambio socioeconómico mundial que ha venido a denominarse globalización. La ciudad contemporánea vive de las transacciones y de los intercambios simbólicos, más que de la producción de bienes que 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 del siglo pasado, cuando empieza a cobrar importancia la simbiosis de imagen y producto, la venta de la imagen de la ciudad a nivel nacional y global y, el papel de la economía simbólica cuando se representa a la ciudad. La demanda y las exigencias de turistas y visitantes tienen para los gestores 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<sup>9</sup>.

Las ciudades han sido siempre, pero especialmente hoy, el centro neurálgico de la vida política, económica, social y cultural. Tanto es así que la nueva posición estratégica de las ciudades crea, actualmente, 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. **De ahí que la nueva frontera de la gestión urbana**

**Figura 2: Megaciudades 2018/2013**

Fuente: The World Cities in 2018.



<sup>6</sup> MUÑOZ, F. *Urbanización. Paisajes comunes, lugares comunes*, Barcelona, Gustavo Gil, 2008, p. 14.

<sup>7</sup> CASTELLS, M. *La era de la información. Volumen I. La sociedad red*. Madrid, Alianza, 2000, p. 111.

<sup>8</sup> BORJA, J.; CASTELLS, M. (1997), p. 140.

<sup>9</sup> OIM (2018)

**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”.<sup>10</sup> 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.

El cambio de paradigma se inicia a finales del siglo XX cuando la economía entró en un proceso de recesión económica a nivel internacional. La ciudad de Barcelona no fue ajena a los cambios producidos por dicha crisis y, su proceso de modernización, que se había iniciado en el siglo XIX, se encontró ante la necesidad de afrontar las nuevas demandas mundiales, las cuales propiciaron el cambio de una sociedad industrial basada en sector tradicional textil, químico y metalúrgico, asentada sobre capitales autóctonos, a una nueva organización que derivaría hacia actividades industriales de mayor componente tecnológico y, especialmente, hacia actividades terciarias, con

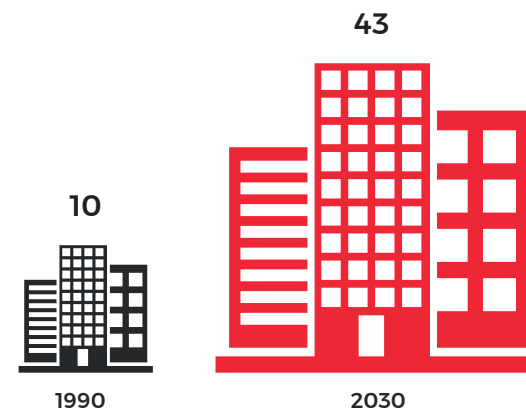
la aparición dominante del capital extranjero. A partir de aquí acontecieron múltiples procesos de reconversión industrial a escala planetaria puesto que sectores como el siderúrgico y el naval sumieron en una profunda crisis laboral a ciudades como Birmingham, Manchester, Glasgow, Bilbao, Lille, entre otras muchas ciudades que vieron desaparecer su base económica tradicional.<sup>11</sup> 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.

Todos estos cambios afectaron 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. Transformaciones éstas que, de hecho, ocurrieron en las grandes ciudades de Europa con el objetivo de hacer frente a los nuevos retos de finales del siglo XX, cuando las ciudades empiezan a luchar 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. Ciudades todas ellas que, como se muestra en los siguientes gráficos, pasaron de ser las grandes fábricas industriales del siglo XX a convertirse, hoy, en grandes centros de desarrollo de actividades del sector terciario con un 80% de su estructura económica en dicho sector, ciudades que son hoy motores económicos europeos.

**Figura 3: Ciudades que tendrán más de 10 millones de habitantes en 2030**

Fuente: World Urbanization Prospects 2018.

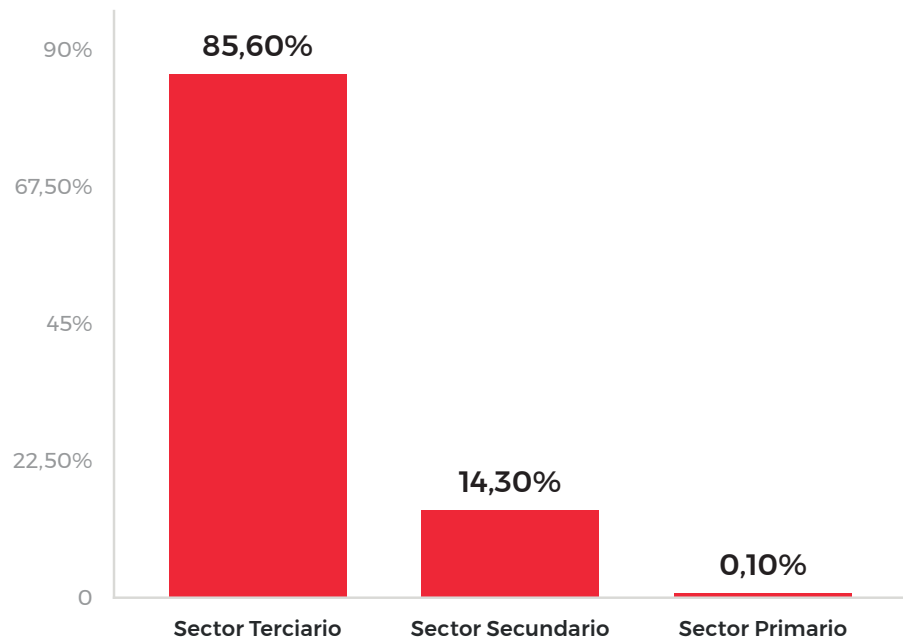


<sup>10</sup> BORJA, J.; CASTELLS. (1997), p. 51.

<sup>11</sup> ELIZAGARATE, V. *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid, Picramide, 2008, p. 23.

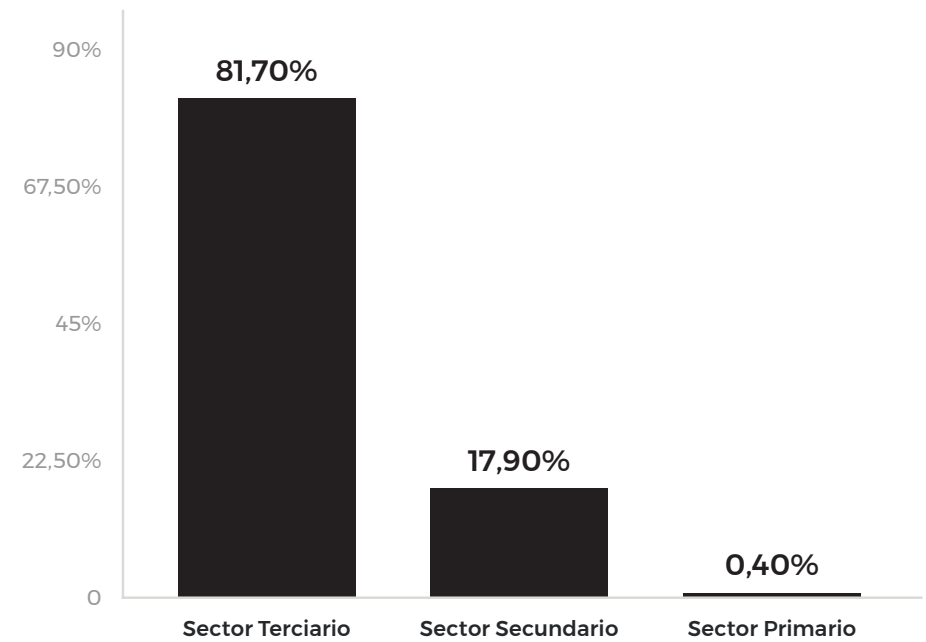
**Gráfico 1: Estructura producción económica Barcelona y área metropolitana (en millones de habitantes)**

Fuente: [www.amb.cat](http://www.amb.cat)



**Gráfico 2: Estructura producción económica Berlín y área metropolitana 2018 (en millones de habitantes)**

Fuente: [www.marketingline.com](http://www.marketingline.com)<sup>12</sup>



<sup>12</sup> MarketLine | John Carpenter House, John Carpenter Street | London, United Kingdom, EC4Y 0AN, 2018.

Gráfico 3: Estructura producción económica Glasgow y área metropolitana 2018 (en millones de habitantes)

Fuente: www.marketingline.com

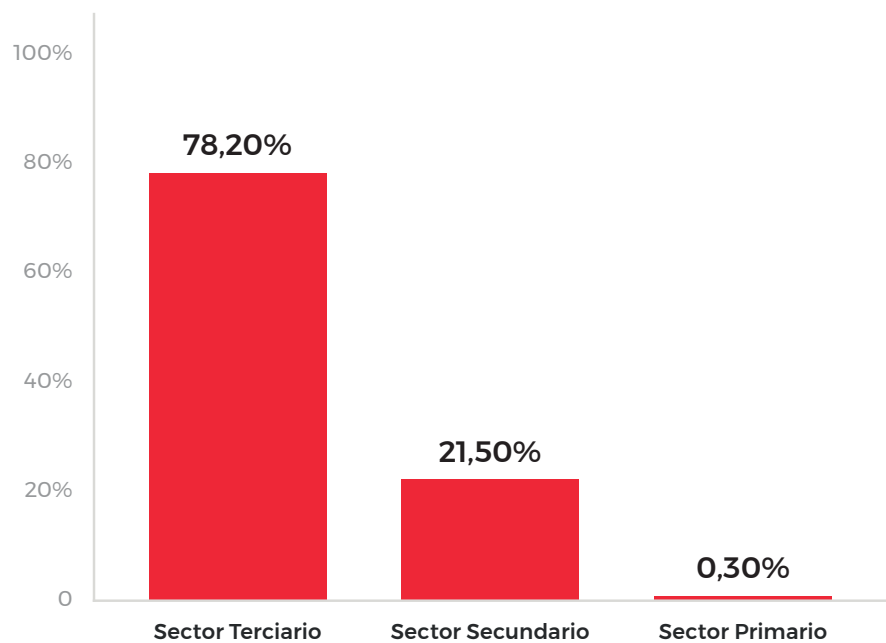


Gráfico 4: Estructura producción económica Lyon y área metropolitana 2018 (en millones de habitantes)

Fuente: www.marketingline.com

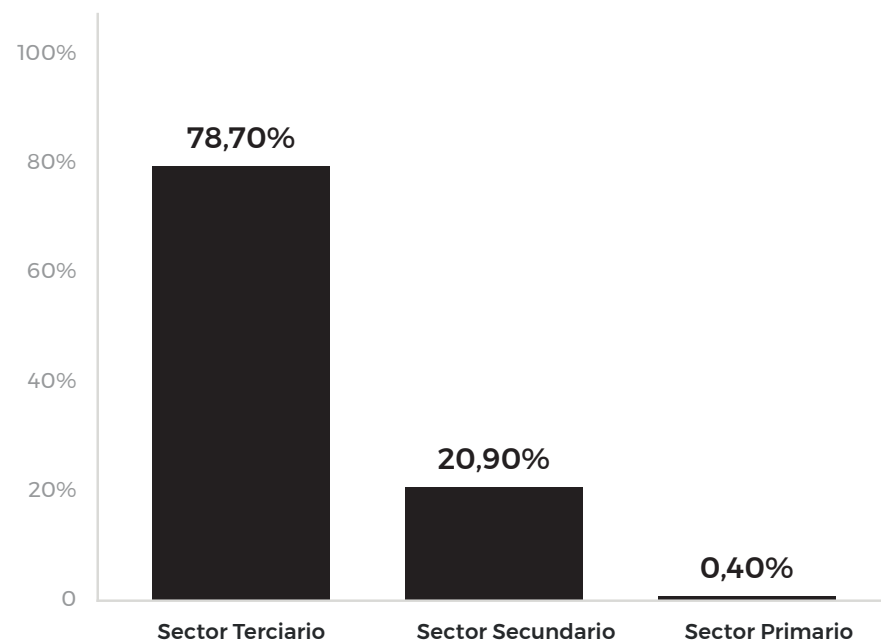
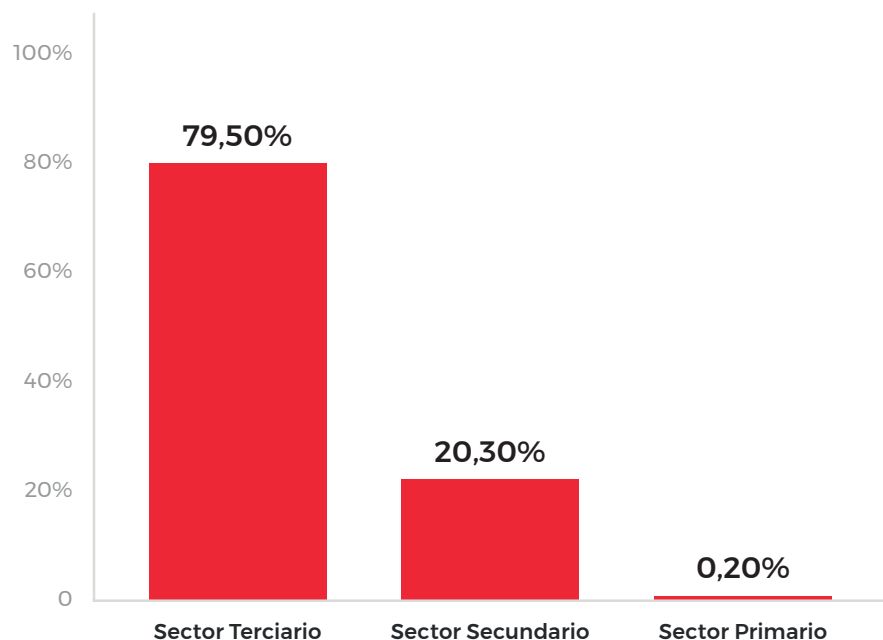




Gráfico 5: Estructura producción económica Manchester y área metropolitana (en millones de habitantes)

Fuente:www.marketingline.com<sup>13</sup>



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 ciudad y, por otro, la Región Metropolitana de Barcelona con 164 municipios y 7 comarcas.<sup>14</sup> Barcelona AMB dispone de una base demográfica que la sitúa entre las primeras áreas europeas con una región metropolitana de 4.812.942 de habitantes que representan el 63,8% de la población catalana<sup>15</sup> y que la convierten en la octava región metropolitana más grande de la Unión Europea.<sup>16</sup>

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 hacia una nueva sociedad basada en el saber y en el conocimiento. 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”.<sup>17</sup> **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.** El siguiente gráfico resulta muy explicativo para entender este cambio de fuerzas productivas de finales de los años 70 del siglo pasado, donde el 83% de los valores de mercado eran activos tangibles, a principios del siglo XXI, en el que el 87% de los activos del mercado de valores son intangibles, productos y servicios de la sociedad del conocimiento y de la tecnología. De este 87%, un cuarto de los valores, corresponden a valores de marca.

<sup>13</sup> MarketLine (2018)

<sup>14</sup> 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 km<sup>2</sup>, 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.

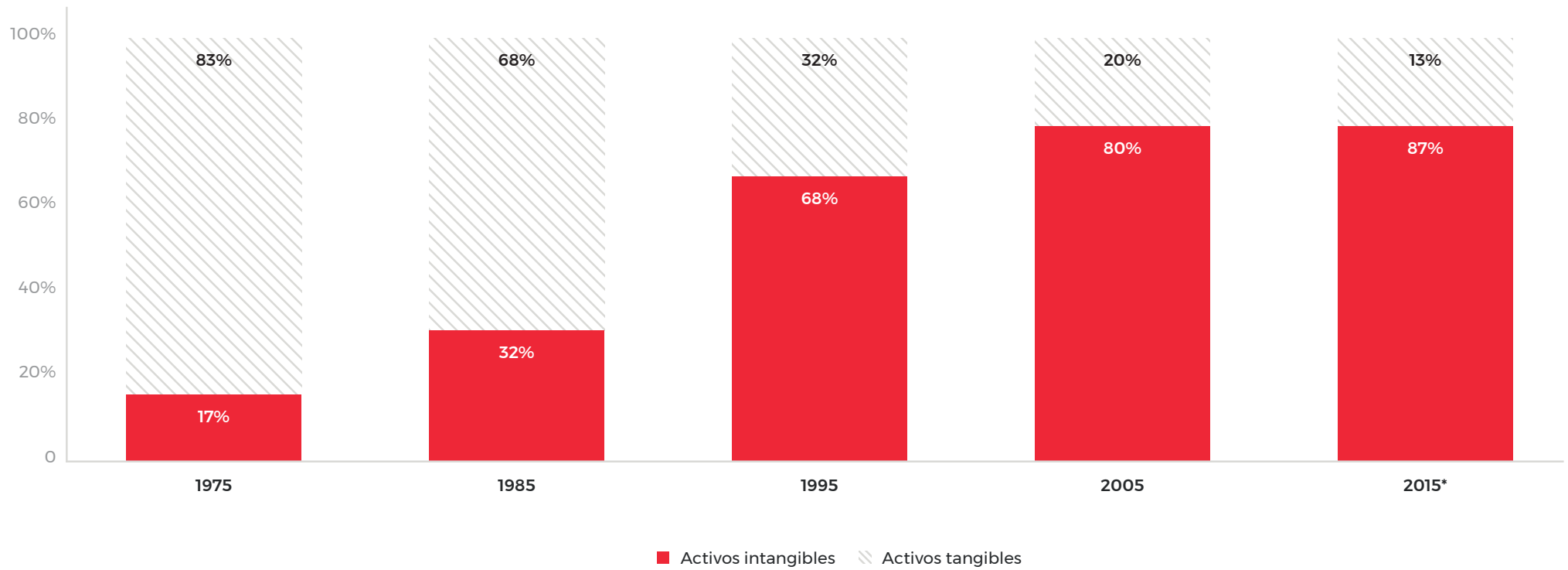
<sup>15</sup> AJUNTAMENT DE BARCELONA. “Barcelona en xifres 2018”, Barcelona, Àrea d’Economia, Empresa i Ocupació, Ajuntament de Barcelona, 2018, p. 4.

<sup>16</sup> Àrea Metropolitana de Barcelona. [En línea] <<http://www.amb.cat/s/web/area-metropolitana/coneixer-l-area-metropolitana/localitzacio-i-usos-del-sol.html>> [Consulta: 30 de marzo de 2019]

<sup>17</sup> BORJA, J. Revolución urbana y derechos ciudadanos. Barcelona, Alianza, 2013, p. 82.

**Gráfico 6: Componentes del mercado de valores del índice S&P 500**

Fuente: Ocean Tomo, LLC.



Barcelona y su región metropolitana no han sido ajenas a las dinámicas transformadoras de las ciudades postindustriales, así iniciaron un proceso de generación de empleo basado en la gestión del conocimiento en Investigación y Desarrollo. La región concentra 212 parques tecnológicos, centros de investigación y cuenta con nueve instalaciones científicas y técnicas de referencia internacional,<sup>18</sup> además hoy Barcelona es el polo de atracción tecnológico del sur de Europa.<sup>19</sup> 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 5 europeo, en 3ª y 5ª posición respectivamente.<sup>20</sup> 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, inversión e innovación.<sup>21</sup> En noviembre de 2010 la Associació del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona publica “Barcelona Visió 2020”,<sup>22</sup> 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 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”.<sup>23</sup> Hoy el plan 2030 persigue consolidar ese liderazgo y además pretende ser el estandarte de la búsqueda por aunar sostenibilidad, progreso económico, justicia social y buen gobierno.<sup>24</sup>

La necesidad de iniciar una reestructuración industrial y la generación de nuevos empleos lanzó 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,<sup>25</sup> 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

motrices europeas junto a Múnich, Frankfurt, Milán, Hamburgo, Bruselas, Stuttgart, Zúrich, Ámsterdam, Düsseldorf, Colonia, Madrid, Roma, Copenhague, Berlín y Estocolmo.

El cambio y adaptación de las ciudades al entorno de una economía globalizada da lugar a la aparición del concepto de ciudad innovadora, que según Borja es 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 sucias, poco atractivas (...) En pocos años su imagen ha cambiado”.<sup>26</sup> 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 12,97 millones de visitantes en 2017, lo cual la convierte en la tercera ciudad turística europea.<sup>27</sup>

<sup>18</sup> OBSERVATORI DE BARCELONA. “Informe Barcelona 2011”, Barcelona, Ajuntament de Barcelona y Cambra de Comerç 2011, p. 31.

<sup>19</sup> SIMON RUÍZ, A. “Barcelona se convierte en el polo tecnológico del sur de Europa”. Cinco Días, Madrid, 11-03-2019.

<sup>20</sup> OBSERVATORI BARCELONA. “Informe Barcelona 2018”, Barcelona Ajuntament de Barcelona y Cambra de Comerç 2018, p. 50.

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> ASOCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA. (2010).

<sup>23</sup> SANTACANA, F. “Ciudades emergentes y capitalidad del Mediterráneo...Podemos y debemos influir”. En: ASOCIACIÓN PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA. “Barcelona Visió 2020. Una propuesta estratégica”. Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, Barcelona, 2010, p. 9.

<sup>24</sup> PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO 2030. [En línea] <[https://pemb.cat/public/docs/1102\\_lq\\_30\\_anos\\_proyectando\\_la\\_barcelona\\_del\\_futuro.pdf](https://pemb.cat/public/docs/1102_lq_30_anos_proyectando_la_barcelona_del_futuro.pdf)> [Consulta: 30 de marzo de 2019]

<sup>25</sup> ELIZAGARATE, V. Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global. Madrid, Pirámide, 2008, p. 42.

<sup>26</sup> BORJA, J. (2013), p. 88.

<sup>27</sup> MarketLine (2018).

Bilbao es, probablemente uno de los ejemplos paradigmáticos en cuanto a su transformación, de una ciudad que se estaba muriendo a fines del siglo pasado y, la cual, necesitaba una nueva orientación. La apuesta fue muy disruptiva, concentrando todos los esfuerzos en una gran propuesta cultural como *masterpiece* del proyecto de reconversión. El efecto Guggenheim y una nueva gestión de ciudad que contaba con un plan de marketing mostraron al mundo que era posible transformar el concepto de ciudad a través del arte, donde el museo es un punto de atracción cultural, pero también la ciudad es un motor financiero. En 2018 Bilbao ha batido por quinto año consecutivo el record de turistas llegando a 932.771.<sup>28</sup>



<sup>28</sup> EUROPAPRESS. [En línea] < <https://www.europapress.es/euskadi/noticia-bilbao- recibe-932771-turistas-2018-bate-record-visitantes-quinto-ano-consecutivo-20190124135932.html> > [Consulta: 30 de marzo de 2019]

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 de reconstrucción urbana sin precedentes desde el "Pla de l'Eixample"<sup>29</sup> y dio lugar a una ciudad de vanguardia y a un modelo de crecimiento urbanístico admirado a nivel internacional, conocido como el "Modelo Barcelona".

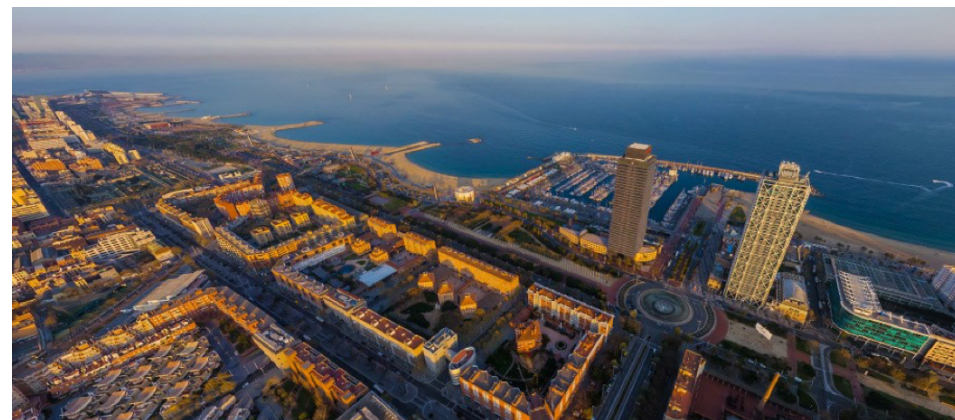
El marketing de ciudades tiene el objetivo de satisfacer las necesidades de sus usuarios actuales y futuros mejor que otras ciudades competidoras. Así la ciudad se basará en un modelo de gestión empresarial adaptado a las necesidades de la gobernanza del espacio urbano, donde el equipo directivo, en 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.<sup>30</sup> 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.** Los gobiernos de las ciudades deben asumir el papel de promotor en la gestión política del marketing urbano, que consiste en promocionar la ciudad hacia el exterior desarrollando una imagen fuerte y positiva, la concertación

<sup>29</sup> SOBREQUÉS i CALLICÓ, J. (2008), *Història de Barcelona*, p. 235.

<sup>30</sup> PARAMIO, J.L. "Cultura y regeneración urbana: ciudades occidentales en la era posmoderna". 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.



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 promoción interna para dotar a sus habitantes de sentido de pertenencia y de voluntad colectiva de participación y finalmente, la innovación político-administrativa para generar múltiples mecanismos de cooperación social y de participación ciudadana. Tanto es así, que deberá contar con un proyecto de ciudad y una orientación estratégica, la cual debe dar lugar a la creación de valor.

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.<sup>31</sup> 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. 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 hoy

600 centros urbanos generan el 60% del PIB mundial.<sup>32</sup> En el contexto urbano y en las ciudades es 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. **Tanto es así que hoy la gestión de la marca ciudad no es una opción sino una obligación, porque una ciudad que construye su marca consigue materializar sus valores intangibles, es decir, los activos inmateriales que generan riqueza, notoriedad, imagen y marca.**

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”.<sup>33</sup> 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*, y la imagen de la ciudad debe contar con la imaginabilidad, es decir, la cualidad de suscitar una imagen vigorosa, única, diferencia-

dora, que proyecte los valores más importantes que garanticen su competencia en el mercado global y ayuden 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, donde la ciudad debe ser seductora y 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 construidos al azar en un contexto global competitivo, dado que implica gestionar factores como la credibilidad, la consistencia y la coherencia, puesto que éstos determinan que esa percepción sea algo real y sólido que convenza a los inversores, usuarios y visitantes. Así, los Juegos Olímpicos de Barcelona 92, si bien no tenían como objetivo la construcción de una marca ciudad, si supusieron:

**1.** Una estrategia para hacer frente a la falta de incentivos e inversiones de la iniciativa privada en la creación de las infraestructuras de la ciudad, dando lugar a la colaboración público-privado.

**2.** La reordenación y creación de la nueva reorganización urbana de la ciudad.

**3.** La oportunidad de presentar a la ciudad internacionalmente.

**4.** Un instrumento de cohesión social ciudadana y la creación del sentimiento de “pertenencia” una ciudad que quería se internacional.

Si bien la ciudad se puso de moda después de la realización de los Juegos Olímpicos, hoy Barcelona es una realidad construida<sup>34</sup> y cuenta, junto con su área metropolitana, con 470.000 empresas, 70.000 comercios y 14,5 millones de turistas al año.<sup>35</sup> Hoy la ciudad de

<sup>31</sup> 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. 364 (e-book).

<sup>32</sup> 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](http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world)> [Consulta del 24 de noviembre de 2014]

<sup>33</sup> SABATÉ, J.; DACHS, M.; FERRAN A., “Presentación Seminario City Branding”. Consorci Universitari Internacional Menéndez Pelayo Barcelona, Barcelona, 27 y 28 de septiembre de 2010.

<sup>34</sup> VALLS, J.F. Entrevista a Josep Francesc Valls, ESADE, Barcelona. 31 de octubre de 2013.

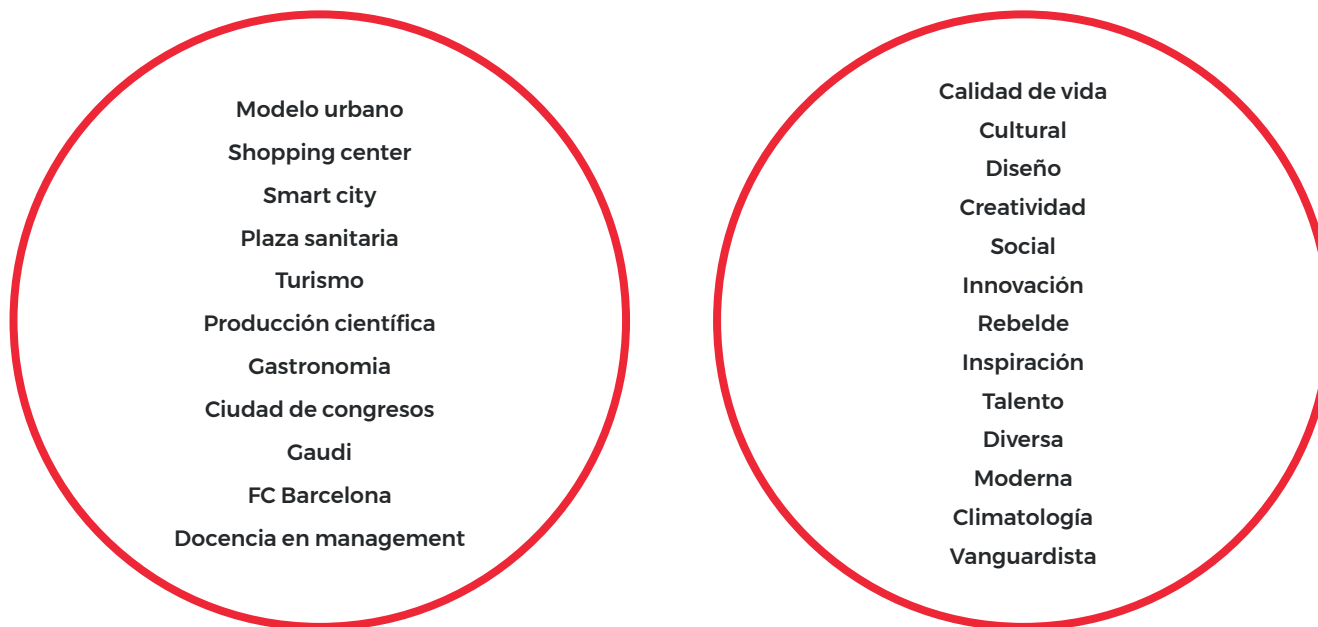
<sup>35</sup> AMB. Área Metropolitana de Barcelona. [En línea] <<https://www.amb.es>> [Consulta: 30 de marzo de 2019]

Barcelona sí es una marca ciudad que sustenta valores tangibles e intangibles que caracterizan su ADN: desde el modelo de reconstrucción urbana, la ciudad turística, de congresos, de docencia en *management*, producción científica y plaza sanitaria, ciudad de la gastronomía, la ciudad de Gaudí y del FC Barcelona, hasta la *smart city* y *shopping center*. En cuanto a sus intangibles destaca por su calidad de vida, su climatología, por ser ciudad vanguardista, innovadora y creativa que cuenta con y atrae el talento local e internacional.

El reciente estudio del Ayuntamiento de Barcelona, presentado el pasado 30 de enero de 2019, es un proyecto de análisis cualitativo/cuantitativo para redescubrir y actualizar la imagen e identidad que la ciudad proyecta hacia los city users: "Identidad y Posicionamiento de Barcelona. Un relato coral",<sup>36</sup> viene a reconfirmar lo expuesto en el gráfico anterior, y propone un posicionamiento de ciudad basado en un "modelo de progreso que hace posible el crecimiento personal y profesional y disfrutar de una vida plena en todos los sentidos" en Barcelona y su área de influencia. Si bien resulta muy interesante conocer cuál es la imagen y posicionamiento que la ciudad detenta en la mente de sus usuarios, resulta también imprescindible analizar cómo los rankings internacionales califican las distintas posiciones de las ciudades en cuanto a sus atributos tangibles e intangibles, pues estos miden realidades sustentadas.

**Figura 4: Elementos tangibles e intangibles**

Fuente: Marca Barcelona. Creación de una identidad.



En este sentido la ciudad de Barcelona es considerada, tal y como demuestran las siguientes tablas de datos, como la 6ª ciudad turística europea y 31ª en el mundo en 2018, 1er. puerto del mediterráneo y 4º puerto en el mundo después Miami, Port Everglades, Port Cañaveral, Barcelona, Southampton y New York,<sup>37</sup> 7º aeropuerto de Europa con 47,2 millones de pasajeros.<sup>38</sup>

Barcelona es además una de las 25 primeras ciudades en movilidad urbana, 1ª ciudad en organización de congresos, 15ª ciudad con la mejor reputación a nivel internacional, 4ª en atractividad laboral para el talento en 2018, 3ª zona europea con personal ocupado en conocimiento y alta tecnología, 5ª ciudad europea y 18ª en el mundo en producción académica científica con 18.000 publicaciones en 2017, 8ª ciudad europea, y 30ª mundial, más innovadora en 2018, 3r startup hub de Europa en 2018, una de las 10 ciudades creativas y culturales de Europa y ocupa la posición número 26 en cuanto a calidad de vida urbana a nivel mundial, encontrándose, además, entre las quince ciudades más seguras del mundo y la sexta a nivel europeo.<sup>39</sup> Por otro lado, durante el período 2013-2017 Barcelona se sitúa como novena ciudad internacional en inversión extranjera.<sup>40</sup>

Sin embargo, en el índice de ciudades con la mejor reputación en 2018, el cual mide el año

anterior 2017, hace descender a la ciudad de Barcelona de la 8ª posición mundial a la 15ª, esto es un desplazamiento de 7 puntos de un año a otro. Cabe considerar que 2017 fue el periodo en el que acontece la crisis política catalana y este ranking evidencia un cierto impacto negativo en la imagen de marca y reputación de la ciudad en cuanto a su percepción de un año a otro.

Exactamente igual sucede con el índice Top Cities Destination Ranking elaborado por Euromonitor International en 2017, el cual situaba a Barcelona en la 23ª posición internacional como ciudad de destino, sin embargo, en el actual índice 2018 Barcelona desciende 6 posiciones y pasa a ocupar el puesto número 31 de la lista internacional.<sup>41</sup>

<sup>36</sup> AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Identidad y posicionamiento de Barcelona. Un relato coral*. Ajuntament de Barcelona, Barcelona, enero de 2019.

<sup>37</sup> OBSERVATORI DE BARCELONA, (2018).

<sup>38</sup> OBSERVATORI DE BARCELONA, (2018).

<sup>39</sup> OBSERVATORI DE BARCELONA, (2018).

<sup>40</sup> OBSERVATORI DE BARCELONA, (2018).

<sup>41</sup> EUROMONITOR INTERNATIONAL. «Top 100 Cities Destination Ranking 2018». [En línea] < <https://go.euromonitor.com/white-paper-travel-2018-100-cities#download-link> > [Consulta: 30 de marzo de 2019]

**Tabla 1: Ciudades del mundo con mejor reputación 2017**

Fuente: 2017 City RepTrack. Reputation Institute

Posición	Ciudad	Índice
1	Sidney	82,3
2	Copenhague	81,5
3	Viena	79,8
4	Estocolmo	79,6
5	Vancouver	79,0
6	Londres	79,2
7	Melbourne	79,0
8	Barcelona	79,0
9	Milán	78,7
10	Toronto	78,7



**Figura 5: Ciudades del mundo con mejor reputación 2018**

Fuente: 2018 City RepTrack. Reputation Institute.

<b>1 Tokio</b> ↑ Japón 81,8	<b>2 Sídney</b> ↓ Australia 81,5	<b>3 Copenhague</b> ↓ Dinamarca 81,0	<b>4 Viena</b> ↓ Austria 80,9	<b>5 Estocolmo</b> ↓ Suecia 80,8	<b>6 Venecia</b> ↑ Italia 80,3	<b>7 Roma</b> ↑ Italia 79,2	<b>8 Zúrich</b> ↑ Suiza 78,5	<b>9 Múnich</b> ↑ Alemania 78,2	<b>10 Montreal</b> ↑ Canadá 78,2
<b>11 Helsinki</b> ↑ Finlandia 77,7	<b>12 Melbourne</b> ↓ Australia 77,7	<b>13 Toronto</b> ↓ Canadá 77,6	<b>14 Milán</b> ↓ Italia 77,1	<b>15 Barcelona</b> ↓ España 76,5	<b>16 Vancouver</b> ↓ Canadá 76,4	<b>17 Londres</b> ↓ Reino Unido 76,4	<b>18 Dublín</b> ↓ Irlanda 76,1	<b>19 Madrid</b> ↑ España 76,1	<b>20 San Francisco</b> ↑ EEUU 75,9
<b>21 Edimburgo</b> ↓ Reino Unido 75,7	<b>22 Ámsterdam</b> ↓ Holanda 75,5	<b>23 Frankfurt</b> ↑ Alemania 75,5	<b>24 Nueva York</b> ↓ EEUU 75,0	<b>25 Praga</b> = Rep. Checa 74,4	<b>26 París</b> ↓ Francia 73,3	<b>27 Singapur</b> ↑ Singapur 76,4	<b>28 Gold Coast</b> ↑ Australia 73,0	<b>29 Seattle</b> ↓ EEUU 72,9	<b>30 Bruselas</b> = Bélgica 72,1
<b>31 Berlín</b> ↓ Alemania 72,0	<b>32 Boston</b> ↑ EEUU 71,7	<b>33 Atenas</b> ↑ Grecia 71,5	<b>34 Miami</b> ↓ EEUU 71,3	<b>35 Manchester</b> ↑ Reino Unido 70,7	<b>36 Orlando</b> ↓ EEUU 69,7	<b>37 Honk Kong</b> ↑ China 69,7	<b>38 Los Ángeles</b> ↓ EEUU 69,6	<b>39 Budapest</b> ↓ Hungría 69,4	<b>40 Washington</b> = EEUU 69,2
<b>41 Dubái</b> ↓ EAU 68,6	<b>42 Nueva Orleans</b> ↓ EEUU 68,2	<b>43 S. Petersburgo</b> ↑ Rusia 66,2	<b>44 Seúl</b> ↑ Corea del Sur 66,1	<b>45 Chicago</b> = EEUU 65,7	<b>46 Atlanta</b> ↓ EEUU 65,3	<b>47 Las Vegas</b> ↓ EEUU 64,7	<b>48 Shanghai</b> = China 64,7	<b>49 Bangkok</b> = Tailandia 63,5	<b>50 Jerusalén</b> = Israel 62,6
<b>51 Río de Janeiro</b> ↑ Brasil 61,7	<b>52 Estambul</b> ↓ Turquía 57,8	<b>53 Nueva Delhi</b> = India 54,7	<b>54 C. de México</b> = México 52,6	<b>55 El Cairo</b> ↑ Egipto 51,6	<b>56 Moscú</b> ↓ Rusia 51,3				

↑ ↓ Positive / Negative rank change since 2017

**Tabla 2: Principales aeropuertos europeos por volumen de pasajeros 2017**

Fuente: Observatorio de Barcelona 2018.

Posición	Ciudad (aeropuerto)	Variación 2019/2017 %	Pasajeros 2017
1	Londres Heathrow	3.0	78.010.074
2	Paris Roissy	5.4	69.472.922
3	Amsterdam	7.7	68.515.425
4	Frankfurt	6.1	64.500.386
5	Estambul	6.0	63.727.448
6	Madrid	5.9	53.402.506
7	Barcelona	7.1	47.284.500
8	Londres-Gatwick	5.7	45.554.606
9	Munich	5.5	44.573.176
10	Roma-Fiumicino	-1.1	41.281.749

**Tabla 3: Top 10 de mundial de ciudades organizadoras de congresos 2017**

Fuente: Observatorio de Barcelona 2018.

Ciudad	Variación 2017/2016 %	Congresos 2017
Barcelona	2.2	195
París	8.0	190
Viena	-5.6	190
Berlín	15.7	185
Londres	6.0	177
Singapur	6.	160
Madrid	3	153
Praga	19.8	151
Lisboa	8.0	149
Seúl	3.6	142

**Tabla 4: Top 10 de mundial de ciudades mejor preparadas para el futuro tecnológico 2018**

Fuente: Observatorio de Barcelona 2018.

Posición	Ciudad	% preparación
1	Singapur	63
2	Londres	59
3	Shanghai	55
4	Barcelona	54
5	Moscú	53
6	New York	53
7	Toronto	52
8	Tokyo	50
9	Hong Kong	50
10	Sydeny	47

Barcelona no solo es la 4ª ciudad mundial mejor preparada para recibir el futuro tecnológico, sino que además ocupa la 4ª posición en atracción laboral para el talento, habiendo pasado de la posición número 7 que ostentaba en 2014 a esta 4ª posición en 4 años. En estos momentos tan solo ciudades como Londres, Nueva York y Berlín se sitúan por encima de ella. En Europa es la 3ª zona con personal ocupado en conocimiento y alta tecnología, hecho que es fruto de la apuesta de la ciudad por sus parques tecnológicos y el distrito 22@. Y al mismo tiempo es considerada la tercera Startup Hub de Europa en 2018 y la 8ª ciudad europea más innovadora y la sexta en inversión extranjera en el periodo 2013-2017.

**Gráfico 7: Ranking de ciudades citadas por personas emprendedoras para ubicar una nueva start-up.**

Fuente: Observatorio de Barcelona 2018.

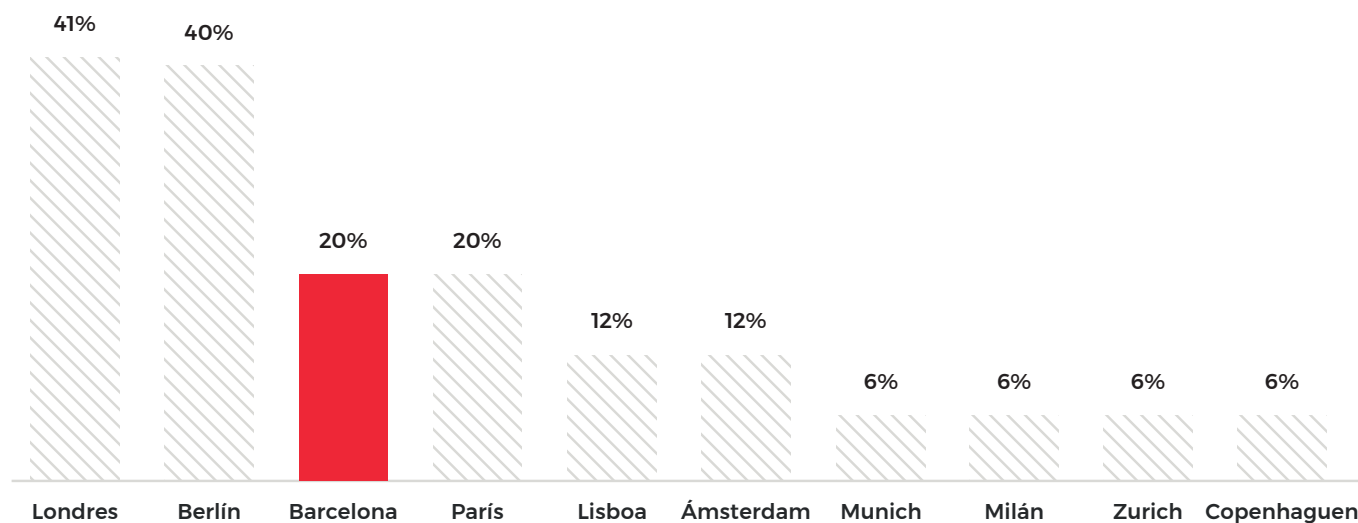


Gráfico 8: Actividad emprendedora en Europa 2017 (% sobre población de 18-64 años)

Fuente: Observatorio de Barcelona 2018.



**Tabla 5: Top 10 europeo de ciudades más innovadoras 2018**

Fuente: Observatorio de Barcelona 2018.

Posición	Ciudad
1	Londres
2	París
3	Berlín
4	Amsterdam
5	Viena
6	Munich
7	Estocolmo
8	Barcelona
9	Manchester
10	Oslo

**Tabla 6: Ciudades más creativas y culturales en 2017**

Fuente: Observatorio de Barcelona 2018.

Posición	Ciudad	Índex d'intensitat creativa
1	París	63
2	Munic	42
3	Praga	38
4	Milà	38
5	Brusel·les	35
6	Viena	36
7	Londres	35
8	Berlín	35
9	Barcelona	33
10	Budapest	30

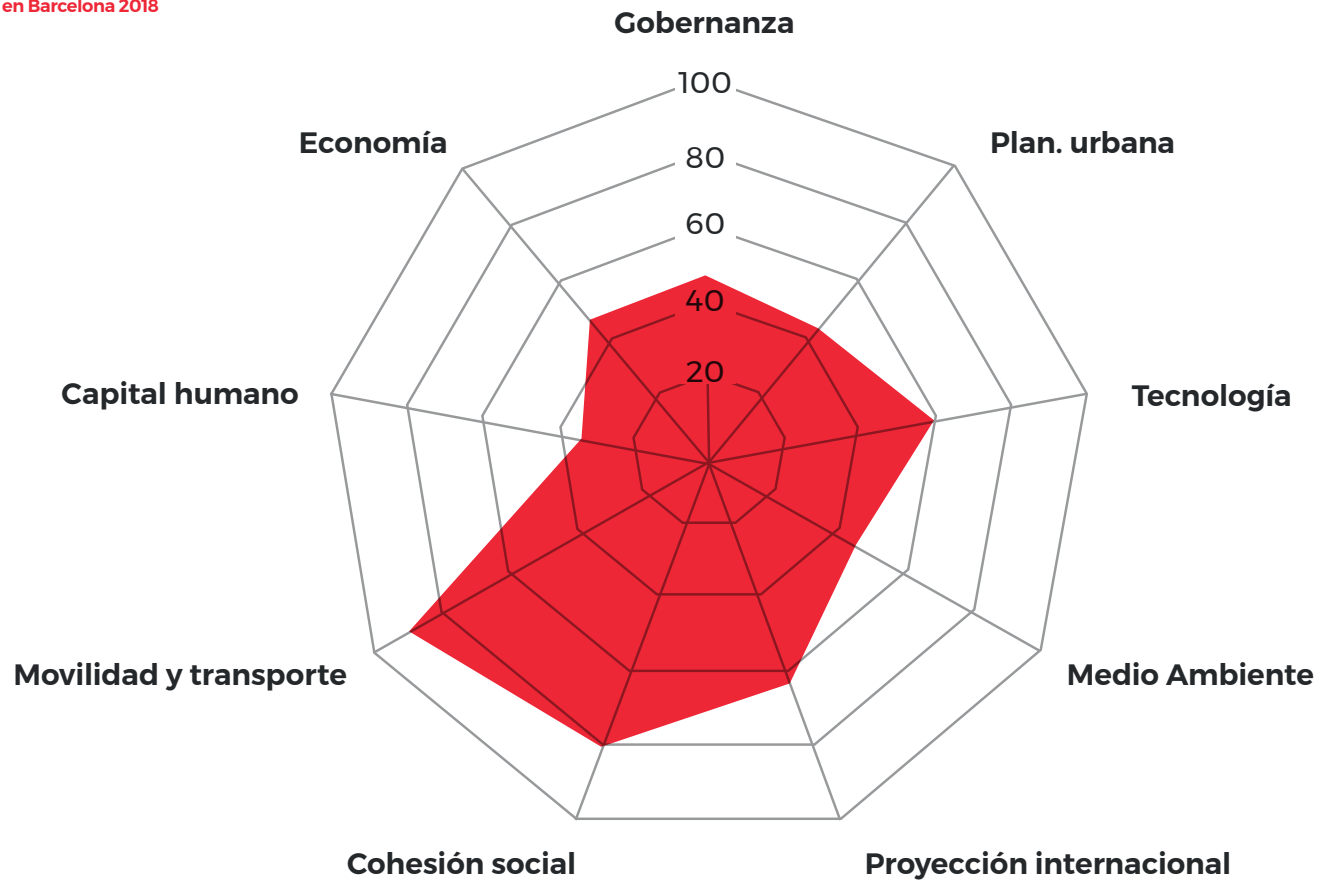
**Tabla 7: Top 10 Ranking de ciudades globales receptoras de proyectos de inversión extranjera: Greenfield Investment 2017**

Fuente: Global Cities Investment Monitor 2016, KPMG.

Posición	Ciudad	Congresos 2017
1	Londres	390
2	Singapur	354
3	París	338
4	Dubai	248
5	Shangai	173
6	Hong Kong	161
7	Nueva York	156
8	Bangalore	137
9	Barcelona	135
10	Dublín	132

**Gráfico 9: Calidad de vida urbana en Barcelona 2018**

Fuente: IESE, Cities in Motion 2018.



Barcelona es también una plaza en docencia en *management* y en producción científica, con dos escuelas de negocio como IESE y ESADE en el top 5 de Europa (3er y 5º puesto respectivamente) y el top 20 del mundo.<sup>42</sup> Y 5º ciudad europea y 19ª en el mundo en producción científica. En cuanto a calidad de vida urbana se sitúa en el puesto número 26 mundial según índice IESE, Cities in Motion 2018.

Barcelona es una ciudad que ha conseguido situarse en el mapa internacional de las ciudades globales, la cual ha generado una imagen muy admirada teniendo en cuenta que es una ciudad mediana en mundo de megaciudades, y que es una ciudad que no ha contado nunca con un equipo de gestión de marca ciudad, por lo que “sorprende que una ciudad mediana del sur europeo esté compitiendo en muchos temas con las grandes ciudades”.<sup>43</sup> Y a pesar de los sucesos políticos de finales de 2017, la imagen de la ciudad ha podido soportar la situación, si bien en algunos rankings de percepción ha bajado, ha podido mantenerse en otros que sustentan realidades económicas y sociales.

En definitiva, la construcción y consolidación de la imagen de marca ciudad no tendrá valor en sí misma sino como contenedor de los valores que representa. Sus valores identi-

tarios, sus valores tangibles e intangibles, que construyen y definen su identidad de ciudad. **La identidad es el principal activo de las ciudades, que, reflejada en una marca, es el gran elemento diferenciador frente a otras ciudades competidoras.** El objetivo de la marca es construir un posicionamiento diferenciador a nivel simbólico y material en la mente de los ciudadanos y *city users*. 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. New York, París, Londres y Barcelona son actualmente ciudades con imágenes positivas, con fortaleza y credibilidad identitaria.

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. **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,** el cual genera:

1. Proyección internacional de la ciudad.
2. Atracción de turismo, talento, negocio e inversiones.
3. Creación de sinergias y alianzas internacionales.
4. Internacionalización del mercado local.
5. Cohesión ciudadana.
6. Credibilidad y reputación.

Si una ciudad no gestiona su marca corre el riesgo de perderla. Barcelona cuenta desde 2017 con el primer organismo de la ciudad encargado de la gestión del branding de la ciudad, éste es un paso sin duda muy interesante para el desarrollo presente y futuro de la imagen de marca de la ciudad, puesto que **«estamos en una carrera continua, y el resto también corre. Hay que adaptarse proactivamente antes de que las cosas sucedan, hay que protagonizar el futuro porque si no lo protagonizarán otras regiones o lugares».**<sup>44</sup>

<sup>42</sup> OBSERVATORI DE BARCELONA, (2018).

<sup>43</sup> Entrevista a Jordi Hereu, Barcelona. 9 de diciembre de 2013.

<sup>44</sup> Entrevista a Carlo Gallucci, ESADE, Barcelona 28 de noviembre de 2013.



---

# 02

## Bibliografía

---



## 2. Bibliografía

- AJUNTAMENT DE BARCELONA. “Barcelona en xifres 2018”, Barcelona, Àrea d’Economia, Empresa i Ocupació, Ajuntament de Barcelona, 2018.
- AJUNTAMENT DE BARCELONA. *Identidad y posicionamiento de Barcelona. Un relato coral*. Ajuntament de Barcelona, Barcelona, enero de 2019.
- ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA [En línea] <<http://www.amb.cat/s/es/web/area-metropolitana/dades-estadistiques.html>> [Consulta: 24 de enero de 2019]
- Àrea Metropolitana de Barcelona. [En línea] <<http://www.amb.cat/s/web/area-metropolitana/coneixer-l-area-metropolitana/localitzacio-i-usos-del-sol.html>> [Consulta: 30 de marzo de 2019]
- BELL, D. *El advenimiento de la sociedad postindustrial. Un intento de prognosis social*. Madrid, Alianza, 2001.
- 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.
- BORJA, J. *Revolución urbana y derechos ciudadanos*. Barcelona, Alianza, 2013.
- BRANDAO, P. *La imagen de la ciudad. Estrategias de identidad y comunicación*. Barcelona, Universidad de Barcelona, 2011.
- CASTELLS, M. *La era de la información. Volumen I. La sociedad red*. Madrid, Alianza, 2000.
- 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](http://www.mckinsey.com/insights/urbanization/urban_world)> [Consulta del 24 de noviembre de 2014]
- ELIZAGARATE, V. *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid, Pirámide, 2008
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. «Top 100 Cities Destination Ranking 2018». [En línea] <<https://go.euromonitor.com/white-paper-travel-2018-100-cities#download-link>> [Consulta: 30 de marzo de 2019]
- EUROPAPRESS. [En línea] <<https://www.europapress.es/euskadi/noticia-bilbao-recibe-932771-turistas-2018-bate-record-visitantes-quinto-ano-consecutivo-20190124135932.html>> [Consulta: 30 de marzo de 2019]
- GIDDENS, A. *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid, Taurus Pensamiento, 2000.
- IESE. Cities in Motion Index 2018. [En línea] <<http://citiesinmotion.iese.edu/indicecim/>> [Consulta: 30 de marzo de 2019]
- KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. *Marketing Places, Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press, New York, 1993.
- MORILLO, CH. *Marca Barcelona. Creación de una identidad*. Profit Editorial, Barcelona, 2018.
- MUÑOZ, F. *Urbanización. Paisajes comunes, lugares comunes, Barcelona*, Gustavo Gil, 2008.
- OBSERVATORI BARCELONA. “Informe Barcelona 2018”, Barcelona Ajuntament de Barcelona y Cambra de Comerç 2018.
- OCEAN TOMO, LL. Annual Study of Intangible Asset Market Value 2015 [En línea] <<https://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>> [Consulta: 30 de marzo de 2019]
- ONU. World Urbanization Prospects. The 2018 Revision, ONU, New York 2018.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Informe sobre las migraciones en el mundo. OIM, Ginebra, 2018.
- PARAMIO, J.L. “Cultura y regeneración urbana: ciudades occidentales en la era posmoderna”. 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.
- PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO 2030. [En línea] <[https://pemb.cat/public/docs/1102\\_lq\\_30\\_anos\\_proyectando\\_la\\_barcelona\\_del\\_futuro.pdf](https://pemb.cat/public/docs/1102_lq_30_anos_proyectando_la_barcelona_del_futuro.pdf)> [Consulta: 30 de marzo de 2019]

## 2. Bibliografía

- REPUTATION INSTITUTE. 2018 City RepTrak., The World's Most Reputable Cities. The World's View on Cities: An Online Study of the Reputation of 100 Cities. Reputation Institute. [En línea]< <https://www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/2018-City-RepTrak.pdf>> [Consulta: 30 de marzo de 2019]
- SABATÉ, J.; DACHS, M.; FERRAN A., "Presentación Seminario City Branding". Consorci Universitari Internacional Menéndez Pelayo Barcelona, Barcelona, 27 y 28 de septiembre de 2010.
- 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.
- SIMON RUÍZ, A. "Barcelona se convierte en el polo tecnológico del sur de Europa". Cinco Días, Madrid, 11-03-2019.
- SOBREQUÉS i CALLICÓ, J. (2008), Història de Barcelona
- SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya, 2008.
- THE GREATER PARIS INVESTMENT AGENCY AND KPMG. "Global cities investments monitor. New rankings, trends and criteria". [En línea]<<https://gp-investment-agency.com/wp-content/uploads/2018/07/Global-Cities-Investment-Monitor-2018-web.pdf>> [Consulta: 30 de marzo de 2019]

### Campus Barcelona

C/ Aragó, 55 - 08015  
C/ Tarragona, 110 - 08015

### Campus Madrid

C/ Joaquín Costa, 41 - 28002  
C/ Príncipe De Vergara, 156 - 28002

**eae.es**

900 494 805



ISBN: 978-84-17476-50-2