



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

El City Marketing en Barcelona: el turismo vacacional y la captación de inversiones

Trabajo fin de grado presentado por: Ayrin Jahan Islam Begum

Titulación: Grado en Comunicación

Línea de investigación: Marketing

Director/a: José Antonio Sanabria

Ciudad: BARCELONA

29/05/2015

Firmado por:

CATEGORÍA TESAURO: 2.3.2 Persuasión/Marketing

ÍNDICE

1. Introducción.....	8
2. Objetivos e hipótesis.....	9
3. Marco teórico.....	10
3.1. Conceptos Clave.....	10
3.2. El Plan Estratégico de la ciudad.....	18
3.3. Panorama económico y empresarial en Barcelona.....	25
3.4. Panorama turístico en Barcelona.....	32
4. Marco metodológico.....	36
5. Análisis del caso Barcelona.....	37
5.1. Consorci de Turisme- Barcelona Turisme.....	38
5.2. Programas de Consorci de Turisme.....	39
5.3. Análisis del Plan Estratégico de Barcelona.....	41
5.4. Proyectos al margen del City Marketing.....	46
5.5. Posicionamiento de Barcelona.....	47
5.6. Al margen de los rankings.....	49
6. Recepción.....	50
6.1. Conclusiones de las encuestas.....	50
6.2. Conclusiones de la entrevista a Toni Puig.....	55
7. Conclusiones.....	57
8. Futuras líneas de investigación.....	59
9. Limitaciones.....	59
10. Referencias bibliográficas.....	61
11. Anexo.....	65

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Ilustración 1. Composición de la imagen turística (Camprubí, 2009).....	14
Ilustración 2. Oferta y demanda de una ciudad (Muñiz y Cervantes, 2010)	18
Ilustración 3. El plan de marketing de ciudades (Molina 2008).....	19
Ilustración 4. Posicionamiento estratégico de una ciudad.....	23
(Muñiz y Cervantes, 2010)	
Ilustración 5. Indicadores del puerto de Barcelona.....	25
(Ayuntamiento de Barcelona, 2014)	
Ilustración 6. Tasas de actividad, empleo y paro.....	26
(Ayuntamiento de Barcelona, 2014)	
Ilustración 7. Nivel salarial en ciudades del mundo.....	26
(Ayuntamiento de Barcelona, 2014)	
Ilustración 8. Peso de los sectores estratégicos	27
en la economía de Barcelona. (Ayuntamiento de Barcelona, 2014)	
Ilustración 9. Empresas por ámbitos territoriales.....	29
(Ayuntamiento de Barcelona 2014)	
Ilustración 10. Empresas en Barcelona y ámbitos territoriales.....	29
por asalariados. (Ayuntamiento de Barcelona 2014)	
Ilustración 11. Empresas por grandes sectores.....	30
(Ayuntamiento de Barcelona 2014)	
Ilustración 12. Empresas en sectores intensivos.....	31
en conocimiento en 2013. (Ayuntamiento de Barcelona 2014)	

Ilustración 13. Turistas y pernoctaciones en Barcelona.....	33
(Ayuntamiento de Barcelona 2014)	
Ilustración 14. Evolución de la oferta de alojamiento hotelero.....	34
(Ayuntamiento de Barcelona 2014)	
Ilustración 15. Número de congresos internacionales.....	35
en ciudades del mundo. (Ayuntamiento de Barcelona, 2014)	
Ilustración 16. Propuesta estratégica. (Serra, 2010).....	42
Ilustración 17. Posicionamiento Internacional de Barcelona.....	48
(Ayuntamiento de Barcelona, 2012)	
Ilustración 18. Número de visitas en Barcelona. (elaboración propia, 2015).....	51
Ilustración 19. Motivo de viaje en Barcelona. (elaboración propia, 2015).....	51
Ilustración 20. Barcelona para ir de compras. (elaboración propia, 2015).....	52
Ilustración 21. Calidad-precio en Barcelona. (elaboración propia, 2015).....	52
Ilustración 22. Barcelona, ciudad con oportunidades de negocio.....	53
(elaboración propia, 2015)	
Ilustración 23. Expectativas sobre Barcelona.(elaboración propia, 2015).....	54
Ilustración 24. Calificación global a Barcelona. (elaboración propia, 2015).....	55
Ilustración 25. Percepción de la marca Barcelona.....	69
(elaboración propia, 2015)	
Ilustración 26. Descripción de los residentes barceloneses.....	70
(elaboración propia, 2015)	
Ilustración 27. Duración de la estancia. (elaboración propia, 2015).....	71
Ilustración 28. Punto fuerte de la marca Barcelona	72

(elaboración propia, 2015)	
Ilustración 29. Punto débil de la marca Barcelona.....	73
(elaboración propia, 2015)	
Ilustración 30. Atracciones turísticas.(elaboración propia, 2015).....	74
Ilustración 31. Próximo viaje a Barcelona. (elaboración propia, 2015).....	75
Ilustración 32. Patrimonio cultural de Barcelona.....	75
(elaboración propia, 2015)	
Ilustración 33. Comida en Barcelona. (elaboración propia, 2015).....	76
Ilustración 34. Estudios superiores en Barcelona.....	76
(elaboración propia, 2015)	
Ilustración 35. Seguridad en Barcelona(elaboración propia, 2015).....	77
Ilustración 36. Limpieza en Barcelona(elaboración propia, 2015).....	77
Ilustración 37. Barcelona acogedora.(elaboración propia, 2015).....	78
Ilustración 38.Actividad nocturna en Barcelona(elaboración propia, 2015).....	78
Ilustración 39. Transporte público en Barcelona.....	79
(elaboración propia, 2015)	
Ilustración 40. Horarios de comercios en Barcelona.....	79
(elaboración propia, 2015)	
Ilustración 41. Sexo. (elaboración propia, 2015).....	80
Ilustración 42. Edad. (elaboración propia, 2015).....	80
Ilustración 43. Nivel de educación. (elaboración propia, 2015).....	81
Ilustración 44. Profesión. (elaboración propia, 2015).....	82
Ilustración 45.Toni Puig (Linkedin, 2015).....	85
Ilustración 46.Barcelona Batega	86

(Ayuntamiento de Barcelona, 2015)	
Ilustración 47. Número de delegados en Barcelona.....	100
(Turisme de Barcelona,2015)	
Ilustración 48 .Esquema metodológico del Plan Estratégico.....	111
(Serra, 2010)	
Ilustración 49. IED en Barcelona por sectores.....	112
(Ajuntament de Barcelona,2014)	
Ilustración 50. Paralelismo entre empresa y ciudad.....	113
(Muñiz y Cervantes, 2010)	
Ilustración 51. Ámbitos del marketing urbano. (Friedman, 2003).....	118
Ilustración 52. Mercados objetivo del City Marketing.....	118
(Regalado, Castañeda, Rodríguez- Saavedra, 2009)	
Ilustración 53. Posicionamiento estratégico de una ciudad.....	121
(Muñiz y Cervantes, 2010)	
Ilustración 54. Ciclo de vida del producto ciudad.(Elizagarate, 2008).....	123
Ilustración 55. Hexágono del city marketing de Simon Anholt.....	127
(Muñiz y Cervantes, 2010)	

RESUMEN

En el presente trabajo se ha analizado de qué manera se emplea el City Marketing en Barcelona, a través del organismo responsable “Turisme de Barcelona”. Se ha intentado indagar sobre las dos caras de la marca Barcelona: el turismo vacacional y la captación de inversiones, y saber si el City Marketing potencia una marca más que la otra. Partimos de la siguiente hipótesis: ¿Barcelona emplea el City Marketing actualmente para ser potenciada como un destino turístico vacacional, más que un destino con oportunidades de negocio e inversiones?.

Para conocer esta situación ha sido elemental analizar el Plan Estratégico vigente en la actualidad, ya que es donde culmina todo el trabajo del City Marketing. Se ha entrevistado al máximo responsable de crear la marca Barcelona como destino turístico internacional. Y para conocer el posicionamiento actual de la ciudad, se han consultado rankings y se han realizado encuestas a visitantes, para averiguar la imagen percibida de Barcelona.

PALABRAS CLAVE:

City Marketing, turismo, inversiones, plan estratégico, marca-ciudad

1. INTRODUCCIÓN

Desde la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992, el sector del turismo en la ciudad de Barcelona ha seguido un camino totalmente ascendente, por lo que se ha acabado convirtiendo en uno de los sectores que más crecimiento y repercusión económica y social ha aportado a Barcelona en los últimos años. Hay una concepción popular de que Barcelona vive prácticamente del turismo, y por otro lado, hay otra concepción de los profesionales del sector que aseguran que Barcelona corre el riesgo de “morir de éxito”.

Este presagio de la muerte de la ciudad se puede relacionar con las asociaciones de vecinos y movimientos ciudadanos que se posicionan en contra del turismo masivo, por el deterioro del ambiente y el entorno, y por la pérdida de la tradicionalidad del lugar. A pesar de ello, los índices sitúan a Barcelona como una de las ciudades con más calidad de vida. Pero lo cierto es que una ciudad que funciona en gran parte por el turismo tiende a tener salarios bajos, y a esto hay que añadir que con la recesión económica mucha gente cualificada se esté yendo al extranjero por falta de oportunidades trabajo. Y es que el mercado laboral está ocupado en mayor parte por el sector de servicios, en vez de la industria y la innovación.

El responsable de potenciar a Barcelona como destino turístico vacacional es el City Marketing, una filosofía del marketing que se adapta al contexto de competitividad global que afrontan las ciudades, para venderse como un producto. Es este el responsable de la marca Barcelona y de la conformación de su imagen como destino turístico vacacional y no como destino con oportunidades de negocio e inversión. Y es el mismo City Marketing el que, a través de su Plan Estratégico, puede relanzar la marca Barcelona con un fuerte atributo “business” para poder atraer inversiones, de manera que la industria y el I+D adquiera fuerza y la mano de obra cualificada tenga oportunidades de trabajo, aumentando así el nivel salarial en la ciudad.

2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Para empezar, la **hipótesis** que se quiere corroborar en este trabajo es: ¿Barcelona emplea el City Marketing actualmente para ser potenciada como un destino turístico vacacional, más que un destino con oportunidades de negocio e inversiones?.

De acuerdo a la hipótesis los **objetivos generales** se perfilan básicamente en dos. Primeramente indagar si la ciudad de Barcelona emplea el City Marketing para potenciarse como destino con oportunidades de negocio y captación de inversiones, o si destinan sus esfuerzos y recursos para seguir fortaleciéndola como destino vacacional. Para conocer esta información se tiene que plantear otro objetivo que es el de conocer cuáles son los elementos del City Marketing, cómo funciona y de qué manera enfocan el Plan Estratégico en este sector.

Además es necesario plantear varios **objetivos específicos** para poder llegar a esos objetivos generales. Primeramente, se debe investigar el panorama económico y empresarial actual de Barcelona, y también el panorama turístico, para saber si realmente un sector tiene más peso que el otro en la ciudad. Seguidamente se deben examinar los elementos que conforman el City Marketing para posteriormente poder analizar el más reciente Plan Estratégico de Turismo de Barcelona. Esto permitirá determinar qué objetivos y líneas de trabajo están en marcha para la captación de inversiones, o si por el contrario está más enfocado hacia el turismo vacacional.

Es importante también analizar el caso del aumento y la potenciación en los últimos años del turismo de reuniones en Barcelona, para saber si se trata de una estrategia para obtener resonancia de la marca-ciudad a nivel internacional, y que eso atraiga nuevas oportunidades de negocio en la ciudad. Finalmente se investigará la imagen que perciben de Barcelona los países emisores y en qué posicionamiento se encuentra Barcelona como ciudad a nivel global, porque de esta manera podremos constatar si los públicos objetivo ven a la ciudad como destino para pasar las vacaciones o si la ven como un lugar emergente con oportunidades de negocio.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. CONCEPTOS CLAVE

Ciudad

Según la 22ª edición del diccionario de la RAE (2001), podemos definir la ciudad como:

“Conjunto de edificios y calles, regidos por un ayuntamiento, cuya población densa y numerosa se dedica por lo común a actividades no agrícolas”.

“Lo urbano, en oposición a lo rural”.

“Ayuntamiento o cabildo de cualquier ciudad”.

“Diputados o procuradores en Cortes, que representaban una **ciudad** en lo antiguo”.

Así pues, en primer lugar la ciudad se define por ser un espacio físico que alberga una cierta densidad de población. Un lugar donde las relaciones sociales de los habitantes originan movimientos culturales, sociales, económicos y políticos que acaban definiendo la identidad de esa ciudad. Asimismo, la ciudad se ve como una antítesis del mundo rural, donde las personas se dedican al sector industrial, comercial y de servicios. Finalmente, la ciudad es representada por políticos e instituciones.

En el trabajo, cuando nos referimos a Barcelona como destino turístico nos referimos a Barcelona como municipio, pero en el caso de Barcelona como destino de inversiones, nos referimos al mismo como municipio y como al Área Metropolitana de Barcelona, ya que obviamos que la implantación de industrias no se pueda hacer en el centro de la ciudad.

Marketing

El marketing es la disciplina en torno al cual gira nuestro trabajo, por lo que es importante definirlo.

Según la Universidad Internacional de la Rioja (2011), el marketing se emplea en todos los ámbitos organizativos, tanto en la empresa, como en la política, en las

organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, también en el deporte, y en nuestro caso en el sector del turismo.

El marketing se puede entender desde dos vertientes: el marketing como filosofía y el marketing como actividad. Cuando nos referimos al marketing como filosofía, es una forma de concebir la relación de intercambio, con la cual entendemos que las empresas centran sus esfuerzos por satisfacer las necesidades de los consumidores de manera óptima, para obtener beneficios, de modo que se establezca un vínculo permanente entre la organización y el cliente, y así se genera un mutuo interés y beneficio para ambas partes. Por otro lado, el lo referente al marketing como actividad, engloba las técnicas empleadas para la identificación de las necesidades y los mecanismos que permitan satisfacerlas, y finalmente el desarrollo de acciones concretas que respondan de forma eficiente a esas necesidades.

Para operar, el marketing necesita unas herramientas básicas , las cuales forman el marketing mix: el producto, el precio, el canal de distribución y la comunicación.

Turismo

Para entender el city marketing, primero se debería definir y entender el concepto de turismo, ya que es el sector que emplea el city marketing:

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

El turismo es una actividad pluridisciplinaria a escala mundial, que comprende dimensiones de orden económico, social, cultural, científico, educativo y, en particular ético (UNESCO, 2001)

Según Elisa Prados (2001) el turismo, es una actividad económica de relevante importancia, determinada, en parte por su contribución a la generación de riqueza y empleo y en parte por su importante efecto arrastre sobre los otros sectores, que le confiere un carácter estratégico de primera magnitud. Además, el turismo proporciona, hoy en día, un positivo efecto en el desarrollo de infraestructuras y servicios públicos. No se debe pasar por alto su aportación a la convergencia social, ya que la libre

circulación de turistas lleva aparejado el intercambio de tradiciones, culturas y favorece el acercamiento de los pueblos.

Algunos tipos de turismo en Barcelona

Asimismo, procederemos a diferenciar entre algunos tipos de turismo que tienen que ver con la Barcelona como destino turístico vacacional o como destino de negocios, que son los dos grandes ejes de nuestro trabajo. Montaner (1999) define muy bien los tipos de turismo desde una perspectiva teórica sólida:

Turismo urbano

Entendemos por un turismo urbano la actividad de tiempo libre que se puede desarrollar en las grandes ciudades durante un tiempo más o menos prolongado, que puede oscilar desde un fin de semana a una semana. Las actividades suelen ser:

- Visita urbanística, histórico-monumental y museística de la ciudad, así como sus exposiciones estables.
- Visita a exposiciones y manifestaciones culturales de cualquier tipo que se organicen de forma eventual.
- Actividades gastronómicas y de restauración típicas de la ciudad o de la zona.
- Asistencia a manifestaciones culturales y artística que se desarrollen eventualmente: cine, teatro, ópera, festivales de música y danza, etc.
- Compras en grandes almacenes o establecimientos especializados.

Tipo de clientela: turismo individual o en grupo, con poder adquisitivo medio o elevado. Amantes de la cultura, las compras y los espectáculos.

Turismo cultural

El turismo cultural depende fundamentalmente del atractivo cultural del destino. Por turismo cultural se entiende, en sentido amplio, el conjunto de actividades que se desarrollan con el fin de facilitar al turista unos conocimientos y ampliar su cultura desde una perspectiva del tiempo libre y de la civilización del ocio (Montaner, 1999). Un aspecto interesante que cabe destacar es que el turismo cultural no suele ser motivo principal de un viaje, sino que se trata de un aspecto complementario de otros tipos de turismo, desde el urbano hasta el de negocios. El porcentaje de turistas que realizan viajes sólo por cultura es muy bajo, alrededor del 5% (Batista, Buenamañana, Cordero, Martínez, 2007).

Turismo de negocios

Uno de los tipos de turismo más importantes para Barcelona es el turismo de negocios. Este turismo tiene unas necesidades especiales, entre las que se encuentra la existencia de infraestructuras para la acogida de grandes eventos como: Congresos Convenciones, Ferias, Exposiciones, Viajes de Incentivo.

Dentro del turismo de negocios debemos distinguir 3 tipologías (Batista et al, 2007):

- El **turismo de negocios corporativo**: el viajero se desplaza con motivos comerciales, para consolidar vínculos económicos, establecer contactos entre empresas y entablar relaciones entre posibles socios de negocios.
- El **turismo MICE** (Meeting, Incentive, Congress and Exhibitions) o **turismo de reuniones** : es el que se ocupa de los viajes y desplazamientos para asistir a congresos, reuniones o convenciones, pero también engloba el turismo de incentivos y el de ferias comerciales y profesionales.
- El **turismo de formación**: es el que se realiza para asistir a cursos de formación.

En este contexto de negocios, Barcelona se muestra como una ciudad bien equipada a nivel de infraestructuras para albergar grandes eventos. Es por ello que la creación de la **Fira de Barcelona** cobra especial importancia para el desarrollo turístico de Barcelona, y para su proyección internacional. La celebración de la Exposición Internacional de 1929 fijó el recinto de Montjuïc como sede de exposiciones, ferias y salones, y en 1995 se inauguró el recinto de Gran Vía.

Concepto de imagen turística

El concepto de imagen es importante definirla para poder entender posteriormente la imagen que se percibe de Barcelona (como destino turístico vacacional o como destino para inversiones), para luego llegar al concepto de identidad de una ciudad, ya que van indisolublemente ligados. Primero de todo, tendríamos que diferenciar entre dos tipos de imagen: la **imagen emitida** y la **imagen percibida**.

Las imágenes percibidas son las que se crean en la mente del individuo y que integran un fuerte punto de subjetividad, es decir, ponen énfasis en la percepción de los lugares, la imagen personal o colectiva de los espacios turísticos. Mientras que la emitida consiste en “una reproducción de signos que ha estado socialmente construida

y diseminada”, es decir, que tiene una estrecha relación con el marketing, insistiendo así, en el proceso de creación de las imágenes turísticas y en su difusión. (Galí y Donaire, 2005).

Es interesante tener en cuenta la clasificación que hicieron Bramwell i Rawding (1996), Galí (2005), y Donaire (2003) en su momento de las imágenes percibidas por el turista.

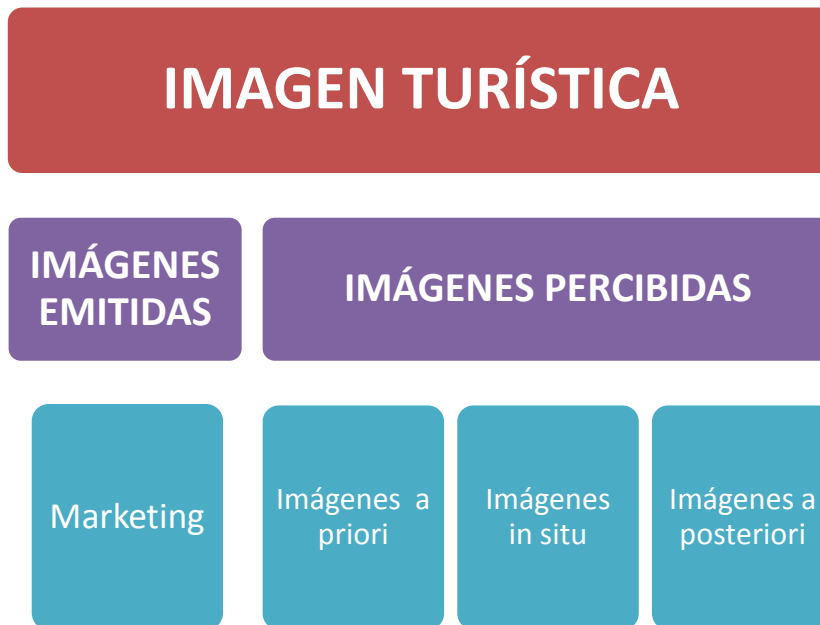


Ilustración 1: Composición de la imagen turística (Fuente: propia elaboración a partir de Camprubí, 2009)

Estos categorizan la imagen percibida en tres tipos de imágenes. La **imagen a priori**, como la construcción mental que hace una persona antes de visitar un sitio, es decir es la imagen preconcebida antes de tener una conexión física. Es esta la imagen de la que dependerá la decisión en la selección del destino y en la experiencia turística. La **imagen in situ**, es la comparación y evaluación de la imagen a priori con la realidad. Este es el momento cuando entra en juego el nivel de satisfacción de la experiencia turística del individuo (Govers y Go, 2004). Finalmente, la **imagen a posteriori** se define como la reinterpretación de la experiencia que se ha vivido en ese lugar, refiriéndose así a nuestros recuerdos y fotografías tomadas. Autores como Galí, Donaire, (2005 y 2006) y Urry (1990) dan una gran importancia a las fotografías y las ven como formas de capturar el momento efímero del viaje. Por tanto, queda claro que la imagen a posteriori no es la imagen percibida, sino la idealización de ésta (Galí, 2005).

Gunn (1972) remarcó la gran variabilidad de imágenes percibidas que puede tener una destinación turística en función del individuo, es decir, la imagen es diferente entre turistas potenciales, no turistas y turistas que ya hayan vuelto del viaje, hecho que queda reforzado en la clasificación que hacen Galí y Donaire (2003).

Identidad e imagen

Habitualmente se confunden los conceptos de imagen e identidad. M. Santesmases Mestre (2007) define la identidad como:

“la dimensión que debe distinguir a la marca a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira obtener. Es lo que hace única y singular a la marca diferenciándola de las demás”.

Así pues, la identidad hace referencia a lo que realmente es una entidad y a los rasgos que la definen.

Por otra parte, el mismo autor define la imagen como:

“una representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca. Es un fenómeno multidimensional que depende de cómo se perciben tales atributos y beneficios”.

Esta representación mental no puede ser cambiada por la entidad, ya que es un aspecto intangible en la mente de los consumidores. Pero esta imagen que tienen los consumidores puede ser analizada para poder mejorarla, cambiando atributos en la identidad. Por lo tanto, vemos que imagen e identidad son conceptos distintos. La imagen es la percepción actual que tiene el consumidor en su mente a cerca de la entidad (lo que los públicos perciben que es). La identidad es la realidad de la entidad (lo que es), la forma en la que una organización se presenta ante sus públicos, y también los objetivos de aspiración que se tengan para llegar a la imagen deseada.

La ciudad como marca – Place Branding

Una vez definidos la imagen y la identidad, podemos afirmar que estos dos conceptos son los que forman la **marca** de una organización, entidad, lugar, persona o producto. Los principios del branding, ya no solo son aplicables a productos y servicios, sino que gracias al avance teórico en el ámbito empresarial, los territorios (países, regiones y ciudades) están comprendiendo el valor de los activos intangibles, como la marca, el

capital humano y el capital cultural. (Muñiz y Cervantes, 2010). Y así surge el concepto de “Place branding”. Cuando se está en una fase avanzada de creación de una marca en una ciudad o un lugar o territorio, entonces, a parte del city marketing, se habla también de *place branding*, concepto con una emergente literatura reciente (Dinnie, 2004; Kavartzis, 2004; Kolb, 2006; Skinner y Kubacki, 2007; Morgan, Pritchard y Pride, 2007; Anholt, 2007; Moilanen y Rainisto, 2009). (Ver anexo 12)

Como muy bien explica el Ayuntamiento de Barcelona en su artículo “Construir Marca, hacer ciudad” en su página web <http://w2.bcn.cat/> , una marca-ciudad es:

La marca de un lugar es la reputación que tiene, o las asociaciones mentales que provoca, entre sus diferentes públicos. Tiene un impacto fundamental en la predisposición de las personas con respecto a todo lo que este lugar dice, hace o propone, y se convierte en un elemento clave en la toma de decisiones. Una gran marca supone una gran ventaja competitiva.

Inversiones extranjeras directas (IED)

Según el informe de “*La inversión extranjera en el área de Barcelona*” (Mogas y Pascual, 2012), realizado por la ESADE Business School el concepto de IED se utiliza para incluir los siguientes fenómenos:

- Los flujos de inversión mediante los cuales un inversor extranjero adquiere por lo menos un 10% del capital de una empresa local.
- Los flujos de inversión mediante los cuales un inversor extranjero procede a la constitución de nuevas empresas con actividad mercantil, o bien a la ampliación de capital de filiales propias.

Por el contrario, según Mogas y Pascual (2012), las adquisiciones no se incluyen en este concepto, ya que las operaciones de fusiones y adquisiciones, por sí mismas, no implican una generación automática de actividad económica adicional, mientras que una nueva implantación productiva sí genera nueva actividad en el territorio.

Definición de City Marketing

A continuación procederemos a la definición de “City Marketing” a través de la aportación de varios autores, para poder llegar a una definición, contrastada, amplia y completa del concepto.

Según Sixto García (2010), es necesario remontarse a 1993, que es el año en que fue acuñado por, primera vez el marketing de las ciudades o el marketing aplicado al

territorio urbanístico por Kotler, Haider y Rein con la denominación de *marketing de los lugares* para comprender esta evolución histórica. Pero el concepto no empezó a desarrollarse ampliamente hasta el año 2000, cuando mediante las tesis doctorales y artículos científicos el concepto tomó presencia notoria. Y desde ese momento se empezó a darle al city marketing aplicación práctica y ejecución operativa.

En el artículo de Xisca Muñoz (2008), Enrique Martín, que es el presidente del comité organizador del Congreso Citymarketing E Iche (2008), da una definición del concepto bastante completa:

El Citymarketing consiste en la aplicación de las técnicas de marketing a la gestión y dirección estratégica de las ciudades “en un proceso de satisfacción de necesidades, identifica las exigencias de los clientes para diseñar ofertas que las satisfagan, en este sentido las zonas urbanas son contempladas como productos que deben cumplir las exigencias de los ciudadanos tanto internos como externos”.

Jorge A. Castañares (2010) nos da una definición del city marketing como una herramienta fundamental para los gobiernos:

El *CityMarketing* es más que un proceso de mercadotecnia que promociona o publicita a una ciudad, se convierte en una herramienta muy poderosa que construye, ordena, impulsa e integra tanto los proyectos estructurales y de infraestructura de las ciudades modernas como los servicios urbanos y el concepto integral de calidad de vida en ella.

El *CityMarketing* trata de colocar la oferta de un entorno urbano, independientemente de su tipo, entre el público consumidor local y extranjero. Para ello, el *CityMarketing* va más allá de una herramienta o concepto administrativo y se convierte en un catalizador de diversas iniciativas gubernamentales que tienen como objetivo dotar a las ciudades de las facilidades necesarias para una vida digna.

Como define Salazar Vargas (2011):

El Citymarketing es un instrumento de política pública local que trata de la creación de ideas/ productos/ servicios urbanos y la determinación de la comercialización y comunicación más adecuados, de tal forma que se promuevan intercambios entre la ciudad y sus diferentes clientes, con el requisito fundamental de satisfacer los objetivos de ambos.

Según Cabal (2008, citado en Regalado, Castañeda, Rodríguez, Saavedra, 2009), el city marketing o mercadeo de ciudades es una disciplina que trae las técnicas de

mercadeo del sector empresarial y lo articula con el sector público en beneficio de una mejor gestión de las ciudades, procurando un desarrollo urbano, armónico, potenciando sus valores y oportunidades. El city marketing pretende crear y difundir una imagen urbana positiva sobre la base de un sólido anclaje en su identidad y en la realidad presente.

Por lo tanto, vemos que el City Marketing es un proceso de mercadotecnia que desarrolla diversas estrategias para aportar una oferta a la demanda. La oferta de la ciudad es contemplada como las zonas urbanas y los servicios, que serían los productos a ofrecer. La demanda se refiere al público consumidor local y también al extranjero. Se podría decir que el City Marketing es un instrumento de política pública con el cual se intenta aumentar el nivel de calidad de vida en la ciudad, a través de proyectos de infraestructuras y servicios urbanos. Por último, la promoción y la comunicación de la imagen de la ciudad no es el City Marketing en sí, sino que es una de las fases finales.

Como resumen de la oferta y la demanda de una ciudad tenemos un gráfico ilustrativo de Muñiz Martínez y Cervantes Blanco (2010):

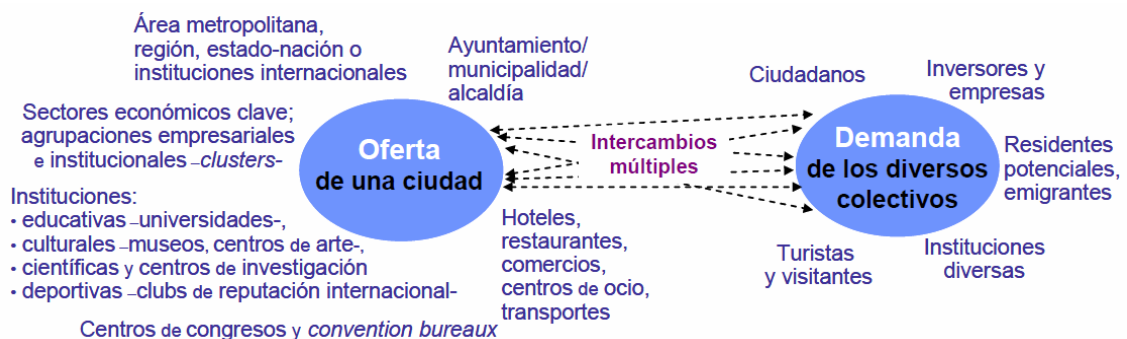


Ilustración 2. Oferta y demanda de una ciudad (Fuente: Muñiz y Cervantes, 2010)

3.2. EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD

Para Elizagarate (2008) el marketing estratégico sirve a la gestión de la ciudad como herramienta que cuantifica y evalúa los recursos disponibles, evaluando las fortalezas y debilidades, aprovechando las oportunidades y cambios en el entorno, para así asegurar el crecimiento de la ciudad como zona turística pero también elevando el nivel de vida.

Según la autora, el proceso de planificación estratégica de una ciudad sigue las mismas etapas que cualquier tipo de gestión de marketing:

- A.** Diagnóstico de la situación de la ciudad, evaluando y cuantificando los recursos de los que se dispone, para desarrollar los puntos fuertes que den una posición competitiva a la ciudad, así como solucionar y mejorar las debilidades.
- B.** La fijación de la visión y los objetivos a largo plazo.
- C.** La segmentación del mercado y el posicionamiento de la ciudad.
- D.** Concreción de acciones a desarrollar en el plan de marketing estratégico.
- E.** La implantación de las estrategias, el seguimiento y el control.

Molina (2008) define el Plan de Marketing de ciudades en 6 etapas (que a su vez se basó en la versión de Elizagarate, 2004), y los desarrollaremos según este autor.

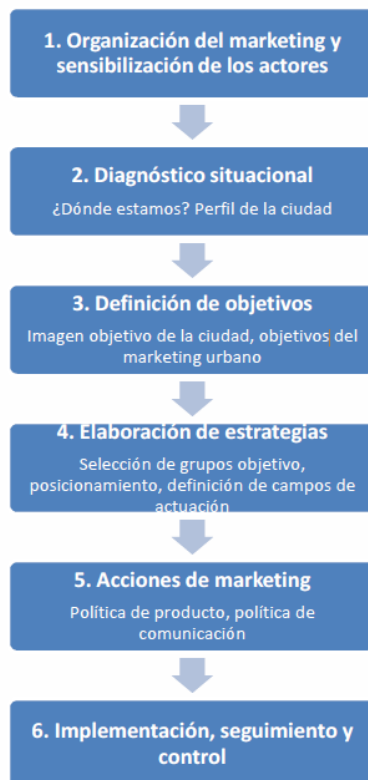


Ilustración 3. El plan de marketing de ciudades (Fuente: R. Friedmann, 2003, citado en Molina 2008, pg 59).

Etapa 1: Organización del marketing y sensibilización de los actores

Esta etapa se refiere a la confirmación del órgano que dirigirá el proceso y los correspondientes responsables (ya sea los representantes del gobierno local, ciudadanos, del sector privado y profesionales del marketing). Aquí tiene especial importancia las relaciones de influencia que tiene la ciudad, por ejemplo la colaboración con el sector privado puede aumentar la riqueza y la efectividad.

Etapa 2: Diagnóstico situacional

El planteamiento estratégico parte desde esta etapa, que engloba las tareas de análisis y diagnóstico de la situación. Se trata de identificar dónde se encuentra la ciudad en la actualidad para más tarde proyectar a dónde se quiere llegar. Podemos dividir esta etapa en dos partes: **análisis estratégico** y **diagnóstico estratégico**. El análisis estratégico es la recopilación y generación de información acerca de los aspectos del entorno con relación a los grupos objetivo. Por otro lado, el diagnóstico estratégico es “la interpretación de los resultados del análisis orientado a objetivos para fines de elaborar un concepto de marketing urbano”.

El **análisis estratégico** engloba los siguientes apartados:

- **Análisis del entorno**→ Reconocimiento de la ubicación de la ciudad en su entorno a partir de una serie de variables: fuerzas económicas y visión general económica, fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas, fuerzas sociales, fuerzas demográficas, medio ambiente, fuerzas culturales y fuerzas tecnológicas.
- **Análisis del mercado/ grupos objetivo**→ Definir e informarse a cerca de los público objetivo a los que se quiere alcanzar (actuales y potenciales) comprendiendo sus necesidades, percepciones y preferencias.
- **Análisis competitivo**→ Establecer e identificar a los principales competidores en cada segmento de mercado.
- **Análisis de recursos**→ Información acerca de los potenciales internos como: tamaño de la población, estructura industrial, mercado de trabajo, recursos naturales, transporte, infraestructuras, instituciones educativas etc.
- **Análisis de imagen urbana**→ Estudio de las percepciones y experiencias que tienen los grupos objetivo de la ciudad, diferenciando entre la imagen de los

públicos internos y la imagen externa. Por ejemplo saber qué atributos, asociaciones espontaneas se hacen en relación a la ciudad. Así como la percepción de las fortalezas y debilidades, la valoración de la oferta y la calidad de vida de la ciudad.

Por su lado, el **diagnóstico estratégico** reúne los siguientes puntos:

- **Análisis DAFO**→ Consiste en sintetizar aquellos aspectos del análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) más relevantes de la ciudad.
- **Análisis del posicionamiento**→ Empieza a partir de los estudios de imagen de la ciudad y la comparación de las percepciones a cerca de la misma con la de los competidores. Se trata de saber dónde está la ciudad actualmente y dónde queremos que esté (posicionamiento estratégico).
- **Análisis del portafolio**→ Se trata de determinan los ámbitos estratégicos de desarrollo de negocio, utilizando el método DAFO para encontrar aquellas actividades que actualmente y en el futuro pueden ser beneficiosas para el desarrollo económico.
- **Análisis relacional**→ Análisis de las relaciones establecidas con otras ciudades, sean estratégicas o de otro tipo.

Etapa 3: Definición de objetivos

A)Imagen objetivo de la ciudad

La ciudad ha de hacer reflexiones acerca de lo que pretende lograr en el futuro con sus propias fortalezas y las oportunidades existentes en vista de los desarrollos del entorno (R. Friedmann 2003). Se trata de saber “qué ciudad queremos”, la imagen deseada que hemos comentado anteriormente. Debe diseñarse una imagen en base a las oportunidades y posibilidades detectadas para poder aprovecharlas.

B)Definir objetivos del marketing urbano

Una vez se tiene la imagen objetivo se pueden formular los objetivos y metas de marketing para la ciudad. Steffen Spiess (1998) establece la siguiente tipología:

- **Objetivos superiores** → Se derivan directamente de la imagen objetivo de la ciudad.
- **Metas** → Se refieren a las diferentes facetas del producto ciudad. Nos permiten alcanzar los objetivos superiores a través de metas en los ámbitos economía, turismo, hábitat, ocio, etc.
- **Submetas** → Es el nivel inferior, permiten completar metas de determinados ámbitos. Los objetivos son formulados a través de las distintas áreas sobre las que los agentes urbanos pueden trabajar.

Etapa 4: Elaboración de estrategias

El planteamiento estratégico responde a la pregunta: ¿Cómo vamos a conseguir aquello que hemos planteado? Es decir, la imagen deseada a la cual queremos llegar.

A) Segmentación del mercado

Se trata de delimitar a cada target al que se pretende llegar. Según Santesmases (2004), la primera fase del proceso de entrega de valor es la segmentación, la cual consiste en la división del mercado total en grupos homogéneos de clientes en función de su perfil y necesidades. De esta manera, se consigue conocer qué grupos están desatendidos o a qué grupos no se les está proporcionando un producto adecuado a sus deseos, para así establecer prioridades en el proceso de planificación y dirigirse a uno o varios de esos grupos.

B) Posicionamiento

En esta fase se tiene que tener en cuenta las fortalezas y debilidades de la propia ciudad, pero también las de la competencia, y es lo que conocemos como posicionamiento perceptual, que es la percepción que tiene el consumidor a cerca de la ciudad en función del resto de las ciudades en su mente (Munuera, y Rodríguez 1998, citado en Elizagarate, 2008).

En la fase de posicionamiento, se configura la posición competitiva que va a adquirir la ciudad, creando una ventaja competitiva sobre la que se erigirá su posición, para así ser más atractiva que el resto de las ciudades. Depende de la capacidad de la ciudad, el poder posicionarse en todos los segmentos, o en focalizar sus atributos y recursos en unos pocos segmentos. La elección de la ventaja competitiva dependerá de los objetivos planteados en el plan de marketing. El posicionamiento que sitúa la oferta de la ciudad según las preferencias de los diferentes targets, se le llama posicionamiento estratégico.

El gráfico de Muñiz y Cervantes (2010) en su obra “Marketing de ciudades y place branding” ilustra muy bien este concepto. Vemos que el posicionamiento estratégico se forma a partir de la **identidad de la ciudad**, y a partir de la **imagen percibida**. Estos dos aspectos son definidos a través de la previa investigación del mercado, cuyos datos son recopilados, analizados e interpretados para conocer la imagen percibida de los diferentes barrios de la ciudad, fase llamada: posicionamiento analítico. Así se conoce el impacto de las actuaciones urbanas, para luego perfilar las acciones en el Plan de marketing estratégico. Con esto se vislumbra el posicionamiento actual de la ciudad, y se establecen los objetivos y principios estratégicos que definen el posicionamiento futuro que se desea conseguir (posicionamiento estratégico).



Ilustración 4. Posicionamiento estratégico de una ciudad (Fuente: Muñiz y Cervantes, 2010)

Etapa 5: Acciones de marketing

El marketing operativo es el que consigue las estrategias de segmentación y posicionamiento mediante las herramientas del marketing mix. A través de la mezcla de producto, precio, comunicación y distribución se consigue la diferenciación de la ciudad en el mercado competitivo y se conseguirá un posicionamiento ante el target. Según Molina (2008), P. Kotler, D. Haider e I. Rein (1994), proponen dividir los instrumentos del marketing mix en dos grupos:

a. Instrumentos tangibles:

1. El diseño de la ciudad.
2. Las infraestructuras.
3. Los servicios que se prestan desde el ayuntamiento y también desde la propia iniciativa privada.
4. El atractivo que contiene el modelo de ciudad existente.

b. Instrumentos intangibles:

1. Los valores y principios sobre los que se fundamenta el conjunto de la ciudadanía.
2. Aspectos de carácter sociológico.
3. La información y el conocimiento.
4. La imagen de ciudad, es decir, las representaciones mentales que perciben los sujetos que conforman el público objetivo.

Etapa 6: Implementación, seguimiento y control

Controlar que las acciones del Plan sigan rigurosamente las líneas estratégicas planteadas. Sin embargo la flexibilidad es un atributo importante para saber responder de manera efectiva a las eventualidades. Asimismo, la evaluación de las acciones llevadas a cabo y de los objetivos logrados, permitirá medir qué efectividad se ha logrado, para posteriormente mejorar el proceso y no cometer los mismos errores.

3.3. PANORAMA ECONÓMICO Y EMPRESARIAL EN BARCELONA

Panorama económico

Los datos económicos de la ciudad están extraídas del informe “*Barcelona en cifras 2012, Principales indicadores económicos del área de Barcelona*” del Ayuntamiento de Barcelona publicado en 2014.

El tráfico en el puerto es uno de los indicadores efectivos para Barcelona como ciudad costera y punto estratégico. Por lo que vemos en la tabla, la actividad portuaria registra 41,5 millones de toneladas transportadas en 2012, 1,6 millones menos que el año anterior. Sin embargo, el puerto de Barcelona se situó en 2012 en el 17º lugar entre los puertos europeos en el ranking de tráfico de contenedores, porque contabilizando en millones de euros, la provincia de Barcelona alcanzan un volumen de 45.444,3 M de euros en 2012, lo que supone el dato máximo de la serie histórica disponible y un incremento interanual del 6,4%, casi el doble de la media española (3,4%). Además, 40.843 empresas exportadoras se localizan en Barcelona, cifra que representa un 30% del total español.

INDICADORES DEL PUERTO DE BARCELONA		
Tráfico (datos en millones)		
	2011	2012
Mercancías (toneladas)	43,1	41,5
Contenedores (TEU*)	2,0	1,8
Pasajeros	3,8	3,4
INFRAESTRUCTURAS		
Superficie terrestre (ha)		1.081
Muelles y atracaderos (km)		22

Ilustración 5. Indicadores del puerto de Barcelona (Fuente: Barcelona en cifras 2012, Ayuntamiento de Barcelona, 2014)

En 2010 el producto interior bruto de la ciudad de Barcelona fue de 61.915,2 millones de euros, y el PIB por habitante fue de 38,5 miles de euros.

Las tasas de actividad (78%) y de empleo (64,2%) de Barcelona son superiores a la media española. En 2013, la ciudad tiene casi un millón de puestos de trabajo y el área de Barcelona cerca de 2,2 millones. Más de la mitad de estos puestos de trabajo en Barcelona (el 53,1%) corresponden a actividades de conocimiento alto. De hecho, la ciudad es el núcleo de este segmento de la economía en Cataluña, ya que engloba el 44,1% de los puestos de trabajo de conocimiento alto.

TASAS* DE ACTIVIDAD, EMPLEO Y PARO. Cuarto trimestre de 2013 (en %)			
	TASA DE ACTIVIDAD	TASA DE EMPLEO	TASA DE PARO
Barcelona	78	64,2	17,7
Cataluña	78,5	60,9	22,3
España	75,1	55,4	26,1
Unión Europea**	72,2	64,5	10,6

Ilustración 6. Tasas de actividad, empleo y paro. (Fuente: Barcelona en cifras 2012, Ayuntamiento de Barcelona, 2014)

NIVEL SALARIAL EN CIUDADES DEL MUNDO, 2012		
SALARIO BRUTO (NUEVA YORK = 100)	CIUDAD	SALARIO NETO (NUEVA YORK = 100)
131,1	Zúrich	132,4
123,6	Ginebra	119,2
123,1	Copenhague	93,4
92,4	Tokio	90,4
83,3	Chicago	80,6
91,5	Múnich	76,0
79,5	Londres	75,2
78,1	París	73,6
80,2	Viena	70,8
78,3	Ámsterdam	69,4
76,2	Montreal	66,2
64,2	Lyon	64,7
59,6	Barcelona	58,7
42,8	Hong Kong	49,8
55,1	Roma	48,2
41,4	Atenas	40,0

Ilustración 7. Nivel salarial en ciudades del mundo. (Fuente: Barcelona en cifras 2012, Ayuntamiento de Barcelona, 2014)

En cuanto a nivel salarial en ciudades del mundo (2012), vemos que Barcelona tiene un **59,6 de nivel salarial** de un total de 100. Lo que la posiciona en el **lugar número 13**, después de Ámsterdam, Montral y Lyon, y antes de Hong Kong, Roma y Atenas. Sin embargo, el informe *State of World's Cities 2012-2013*, realizado por la agencia UN-Habitat, sitúa a Barcelona entre **69 ciudades del mundo**, en la **quinta posición en cuanto a calidad de vida** (por encima de Londres). Y según el *European Cities Monitor 2011*, Barcelona es la **ciudad europea con mayor calidad de vida** para los trabajadores por 14.º año consecutivo.

Sectores estratégicos en la economía de Barcelona

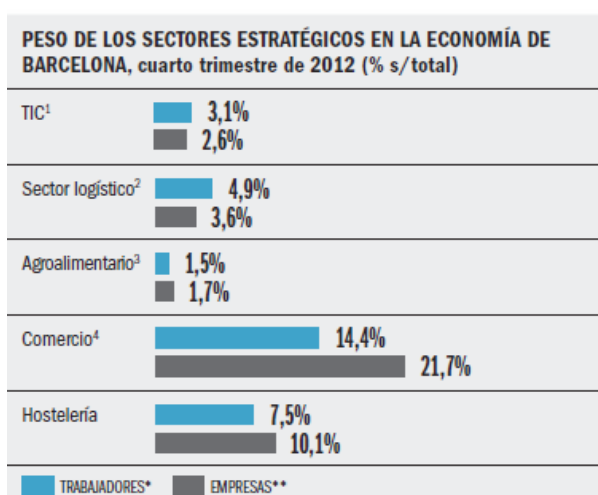


Ilustración 8. Peso de los sectores estratégicos en la economía de Barcelona. (Fuente: Barcelona en cifras 2012, Ayuntamiento de Barcelona, 2014)

Barcelona promueve sectores estratégicos su economía, como el de las TIC, el sector logístico, el agroalimentario, y los sectores potentes como el comercio y la hostelería. También nuevos sectores punta como la energía sostenible, el vehículo eléctrico y el biomédico. Pero es importante remarcar la logística y el transporte ya que constituyen un sector clave en Cataluña, ya que supone el 4% de la actividad económica. De hecho, el Ayuntamiento de Barcelona, el Consorcio de Barcelona y el Puerto de Barcelona llevan a cabo una estrategia con el Barcelona- Cataluña Centro Logístico (BCL), cuyo objetivo es hacer de la Barcelona metropolitana la principal plataforma logística del sur de Europa y el Mediterráneo.

Por otro lado el Ayuntamiento de Barcelona en su página: <http://meet.barcelona.cat/> destacan los siguientes sectores de la ciudad: Las TIC, el sector de los medios de comunicación, la biotecnología, energía, diseño, movilidad sostenible, investigación, medioambiente, agroalimentación, logística, turismo, medicina y salud.

Panorama empresarial

Los siguientes datos que vamos a presentar han sido extraídos del informe del Ayuntamiento de Barcelona publicado en 2014 sobre *“La actividad empresarial en Barcelona 2013”*, los cuales son los datos más recientes a cerca de este ámbito.

En enero del 2013, en Barcelona se localizaban 169.777 empresas y 192.642 establecimientos empresariales, lo cual supone una disminución moderada respecto a 2012 (del -1,2% y el -0.9% respectivamente). La reducción relativa del número de empresas en Barcelona es ligeramente inferior a la experimentada en la provincia, en Catalunya y en España. Añadir también, que cerca del 30% de las empresas de Catalunya tienen sede en Barcelona (el 29,2% del total), mientras que Catalunya alberga casi 1 de cada 5 empresas (18,5%) a España.

La **debilidad de la demanda** y las **dificultades de crédito** en las que se encuentra el tejido empresarial a consecuencia de la crisis son los principales factores que explican que, desde el año 2009, la ciudad acumule una reducción de más de 9,500 empresas (un -5,3).

Hablando de grandes sectores, entre enero de 2012 y 2013 se incrementa ligeramente el número de empresas del terciario no comercial (+0,9%), mientras que el comercio pierde tejido empresarial (-3%) y caen con mayor intensidad el número de empresas industriales (-6,2) y el de la construcción (-9,4%).

En Barcelona, el número de empresas de más de 200 trabajadores y microempresas evoluciona favorablemente (+8,8% y +5,1% respectivamente) respecto al año anterior. En cambio, las empresas que padecen una reducción interanual más fuerte son las de 50 a 199 trabajadores (-5,7), seguidas de las empresas de no asalariados (-4,9%) y de 10 a 49 asalariados (-3,1%). En este sentido, un 43,5% de las empresas de la ciudad tienen asalariados, mientras que más de la mitad son no asalariados (56,5%).

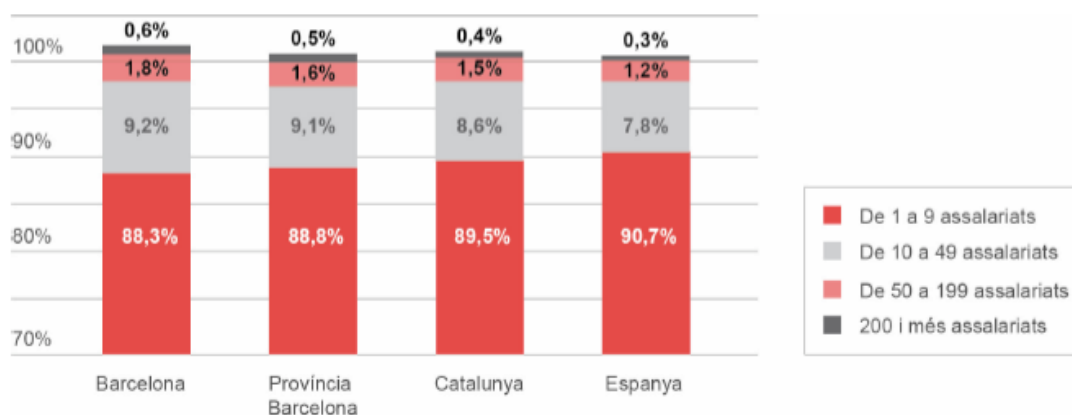
Empreses per àmbits territorials. Gener 2011-2013

	Barcelona	Barcelona Prov.	Catalunya	Espanya	Bcn/Bcn Prov.	Bcn/Cat
Gener 2011	174.926	453.485	601.801	3.250.576	38,6%	29,1%
Gener 2012	171.796	446.147	592.192	3.199.176	38,5%	29,0%
Gener 2013	169.777	438.385	580.804	3.146.570	38,7%	29,2%
Variació 2012/13	-2.019 -1,2%	-7.762 -1,7%	-11.388 -1,9%	-53.047 -1,7%		
Variació 2010/13	-7.035 -4,0%	-20.533 -4,5%	-28.866 -4,7%	-144.693 -4,4%		

Il·lustració 9. Empreses per àmbits territorials. (Fuente: La actividad empresarial en Barcelona 2013, Ayuntamiento de Barcelona 2014)

La reducció relativa del número de empreses en Barcelona (-1,2%) es lleugerament inferior a la experimentada en la província, Espanya (-1,7 en ambos casos) i Catalunya (-1,9%). La demarcació cuenta con 438.385 empreses després de registrar un saldo negatiu de més de 7.700 empreses. Per otro lado, el Principado (con 580.804 empreses en enero de 2013) ha perdido cerca de 11.400 empreses, mientras que la cifra de 3.146.570 empreses que se cuentan en Espanya suponen una reducció interanual de més de 53.000. Esta evolució supone el mantenimiento del peso empresarial por parte de Barcelona a Catalunya (del 29,2%) y de Catalunya al Estado (del 18,5%) en el último año.

Empreses a Barcelona i àmbits territorials. 1 de gener de 2013
Per estat d'assalariats. Absoluts

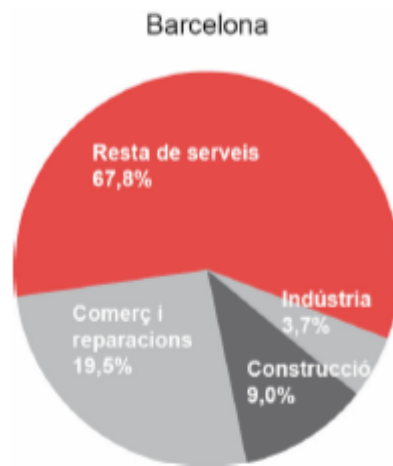


Il·lustració 10. Empreses en Barcelona y àmbitos territoriales, por asalariados. (Fuente: La actividad empresarial en Barcelona 2013, Ayuntamiento de Barcelona 2014)

En esta gráfica vemos que en 2013 el 88,3% de las empresas en Barcelona eran de entre 1 a 9 asalariados lo que significa que mayoría de empresas de la ciudad son empresas PYMES.

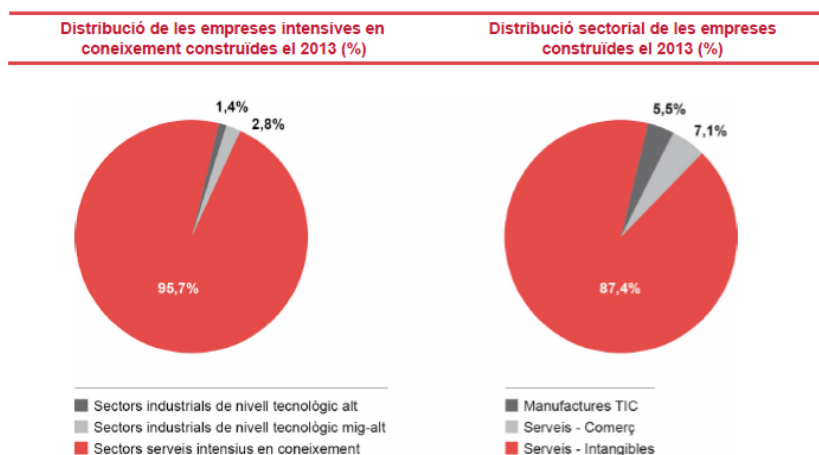
Sectores empresariales en Barcelona

Por grandes sectores, en Barcelona más de 4 de cada 5 empresas es de servicios (87,3%), cifra que es resultado de sumar el peso del comercio y reparaciones (19,5%) con el resto de servicios (67,8%). En su ámbito, la construcción absorbe el 9% de las empresas, mientras que la industria representa el 3,7% del total.



Il·lustració 11. Empreses per grans sectors, enero de 2013 (% s/total). (Fuente: La actividad empresarial en Barcelona 2013, Ayuntamiento de Barcelona 2014)

Por sectores intensivos en conocimiento nos referimos al mercado de trabajo que requiere una plantilla con mayor cualificación y especialización. La ciudad cuenta con 65.654 empresas en sectores intensivos en conocimiento, lo que representa un 38,7% del total de Barcelona. Las más numerosas son las dedicadas a los servicios (5.366 correspondientes a servicios en tecnología punta y 59.513 a otros servicios de conocimiento alto), de manera que el conjunto del terciario representa un 98,8% y la industria (con 775 empresas) el 1,2% de las sedes empresariales de conocimiento alto en la ciudad. En cuanto a producción científica, Barcelona se sitúa en cuarta posición europea y décima mundial. Y en Cataluña el gasto en I+D se sitúa en el 1,55% del PIB (2011).



Il·lustració 12. Empreses en sectors intensius en coneixement en 2013. (Fuente: La actividad empresarial en Barcelona 2013, Ayuntamiento de Barcelona 2014)

Panorama de las inversiones extranjeras en Barcelona

El estudio realizado por la ESADE Business School “La inversión extranjera en el área de Barcelona” (2012), para el Ayuntamiento de Barcelona, indica que en 2012 Barcelona recuperó los niveles de inversión extranjera directa (IED) de los años anteriores a la crisis económica, llegando a los 3.952 millones de euros en 2010 y a los 3.022 en 2011. Y Catalunya en general recibió 4.520 millones de euros en 2010 lo que representó el 19% de la IED recibida en España. Entre el 2006 y el 2010 el número de empresas extranjeras instaladas en el área de Barcelona creció un 13%. Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido y los países del Benelux son los principales países inversores.

El estudio de la IESE Business School, encargada por el Ayuntamiento de Barcelona (2014) “Foreign Direct Investment in Barcelona. A city focused on growth”, califican a Barcelona como un líder europeo en Inversiones Extranjeras Directas (IED) y la creación de puestos de trabajo. Se refleja en el estudio que entre enero del 2011 y octubre del 2013, 270 inversiones extranjeras directas crearon 20,334 puestos de trabajo con un valor de 7,460 millones de dólares. Se analizó el FDI- Market Database que posiciona a Barcelona como **número 5** en el ranking de creación de puestos de trabajo entre los países europeos, por detrás de Londres, Bucarest, Dublín y Varsovia.

Por otro lado, el artículo “*Barcelona se sitúa en el podio de las ciudades europeas en captación de inversión extranjera*” publicado el 24/04/2015 por el Ayuntamiento de Barcelona en su página web <http://www.barcelona.cat> , indica que durante el 2014, Cataluña recibió casi 3.000 millones de euros (2.968,4 millones de euros para ser exactos), repartidos en 86 proyectos. De los cuales, 73 fueron en la provincia de Barcelona y 44 en la capital catalana. Estos son los datos más recientes en IED en Barcelona, y supuso el cuarto mejor año de la serie historia y que se sitúa por encima la media de los últimos 15 años. Al mismo tiempo estos 86 proyectos colocan a Barcelona en cuarta posición en Europa, por detrás de Londres, París y Dublín (en 2014).

Según el artículo los **Estados Unidos y Francia son los países que más invierten en Barcelona con el 23,3 y el 20,9% del total**, respectivamente. Además, el **Global Cities Investment Monitor de KPMG 2015** sitúa a la ciudad en la **décima posición** de las **áreas urbanas con más captación de proyectos en el periodo 2010-2014**, contando con 502 proyectos *greenfield*, que se refiere a proyectos sin socios locales o en nuevos emplazamientos. Finalmente [Global Cities of the Future 2014/15 de FDI](#), coloca a Barcelona en la **sexta posición mundial y tercera europea** en el ranking de las 25 áreas urbanas en estrategia de captación de inversión extranjera.

3.4. PANORAMA TURÍSTICO EN BARCELONA

Según el informe “*Barcelona en cifras 2013, Principales indicadores económicos del área de Barcelona*” del Ayuntamiento de Barcelona (2014), gracias al impulso de la demanda internacional la ciudad alcanzó uno de los máximos históricos de turistas (7,44 millones) y pernoctaciones (15,93 millones) en establecimientos hoteleros y gasto con tarjeta de crédito (2.384,5 millones de euros) en 2012. En la tabla vemos que respecto al 2011, el gasto de compra con tarjeta de crédito aumentó considerablemente (+25,4%), por lo que según el *Mastercard Index of Global Destination Cities* de 2013, **Barcelona es la décima ciudad del mundo y la tercera en Europa** (por detrás de Londres y París) en cuanto a número de visitantes y gasto del turismo internacional.

TURISTAS Y PERNOCTACIONES EN BARCELONA			
	2011	2012	VARIACIÓN 2011-2012
Turistas*	7.390.777	7.440.113	0,7%
Pernoctaciones	15.529.218	15.931.932	2,6%
Gasto con tarjeta de crédito (en euros)	1.901.562.192	2.384.477.371	25,4%

Ilustración 13. Turistas y pernoctaciones en Barcelona. (Fuente: Barcelona en cifras 2013. Principales indicadores económicos del área de Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona 2014)

Además para Trip Advisor Barcelona es la quinta ciudad del mundo con atractivo para los turistas, mientras que *The European Cities Marketing Benchmarking Report 2012-2013* clasifica a Barcelona en **cuarta posición europea en cuanto a pernoctaciones internacionales**. Finalmente, Barcelona es la **23.ª ciudad más visitada** por turistas internacionales entre cien urbes del mundo, y la **6ª más visitada entre las ciudades europeas**, según el informe *Euromonitor International (2012)*.

En el informe aseguran que Barcelona destaca por: la oferta cultural y de ocio, el estilo de vida, el legado arquitectónico y monumental, la oferta comercial, la planta hotelera y la oferta en restauración, así como la amplia oferta de equipamientos e instalaciones para el turismo de reuniones (ferias, congresos y convenciones). También aseguran que Barcelona es apreciada por su calidad de vida, la creatividad y el cosmopolitismo. De hecho afirman que la imagen de la ciudad fue formada en gran medida a partir de los Juegos Olímpicos del 1992, por las grandes reformas urbanísticas que se han llevado a cabo desde entonces, y que ha impulsado el atractivo general de Barcelona, haciendo que sea una de las ciudades europeas que, turísticamente, haya crecido más en términos relativos en los últimos años.

La oferta hotelera

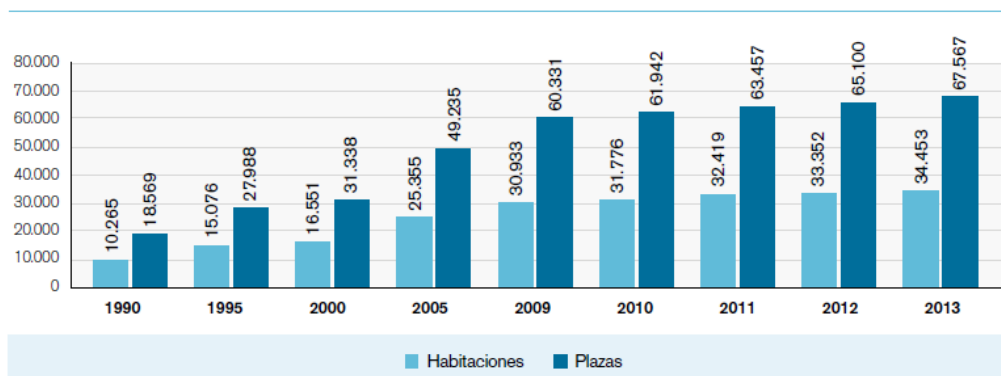


Ilustración 14. Evolución de la oferta de alojamiento hotelero. (Fuente: Barcelona en cifras 2013. Principales indicadores económicos del área de Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona 2014)

Según *The European Cities Marketing Benchmarking Report 2012-2013*, **Barcelona se sitúa en 4ª posición europea** en cuanto al número de **pernoctaciones internacionales**. Como vemos en la gráfica, desde 1990 la planta hotelera de Barcelona ha ido creciendo gradualmente. En casi veinte años se ha triplicado el número de plazas ofertadas, pasando de menos de 20.000 a las 68.065 plazas que habían en junio de 2014. Y los **establecimientos hoteleros** en junio de 2014 eran de **369** en toda la ciudad. El 67,9% de los establecimientos hoteleros pertenecen a cadenas nacionales, el 23,3% son establecimientos hoteleros independientes y el 6,7% forman parte de cadenas internacionales.

La estancia media en hoteles fue de 2,18 noches en 2013, un 1,87% más que en 2012, y un 3,81% más que en 2011, por lo que vemos que la estancia media en hoteles aumenta cada año.

Turismo de negocios

En cuanto al turismo de negocios, Barcelona se sitúa en las primeras posiciones de los rankings internacionales de turismo de negocios. Según la International Congress and Convention Association (ICCA), Barcelona es **la 1ª ciudad del mundo en número de delegados** y la **3ª en número de congresos internacionales** organizados en el periodo 2008-2012.

NÚMERO DE CONGRESOS INTERNACIONALES EN CIUDADES DEL MUNDO, 2008-2012	
París	897
Viena	875
Barcelona	822
Berlín	772
Singapur	721

Ilustración 15. Número de congresos internacionales en ciudades del mundo. (Fuente: “Barcelona en cifras 2013, Principales indicadores económicos del área de Barcelona” del Ayuntamiento de Barcelona, 2014)

Según el informe mencionado anteriormente del Ayuntamiento de Barcelona “Barcelona en cifras 2013, Principales indicadores económicos del área de Barcelona”, el propio Ayuntamiento reconoce haberse especializado en atraer grandes congresos, llegando a alcanzar acuerdos con otras ciudades para presentar candidaturas conjuntas, para alternar ser sedes albergadoras en ambas ciudades. Según el informe, en 2013 Barcelona acogió 2.039 reuniones, de las que el 74% fueron encuentros internacionales, y 583.956 delegados, el 83% de ellos extranjeros.

Por otro lado, los datos más recientes de este sector, los encontramos en el artículo del día 7/05/2015 del periódico *La Vanguardia* titulado “ *Barcelona, tercer destino europeo en viajes de negocios*”. El artículo expone que según el informe de Global Meeting Forecast 2014 realizado por la agencia especializada en **viajes de negocios** American Express, **Barcelona es el tercer destino europeo** más demandado para la **celebración de reuniones y eventos** durante el próximo año. Los primeros puestos son para Londres y París, mientras que después de Barcelona se encuentran Ámsterdam y Bruselas.

Y es que Barcelona alberga congresos y acontecimientos de una repercusión internacional y una asistencia importante, como el Mobile World Congress, que concentra a más de 85.000 asistentes, o la gran feria de turismo de reuniones EIBTM, con una asistencia de más de 20.000 personas.

4. MARCO METODOLÓGICO

Se realizará una **triangulación metodológica** llevando a cabo dos métodos de investigación, **la encuesta** y **la entrevista**. La encuesta nos dará las primeras aproximaciones al problema de la investigación, el cual posteriormente será abordado con mayor profundidad con la entrevista. La combinación de estos dos métodos es llamada “triangulación metodológica”, lo que nos servirá para corroborar nuestra hipótesis inicial : “Barcelona emplea el City Marketing actualmente para ser potenciada como destino turístico vacacional más que destino con oportunidades de negocio e inversiones”.

La encuesta se realizará para saber la **imagen percibida** de la ciudad de Barcelona por un público objetivo en concreto que son los **visitantes**, los cuales conformaran nuestra muestra, es decir, la parte representativa de la población de estudio. El objetivo será obtener una visión completa de lo que piensa este segmento sobre Barcelona y los atributos a los que se le asocian. Pero una pregunta de la encuesta irá enfocada concretamente al tema de Barcelona como destino con oportunidades de negocio, ya que si realmente el Plan Estratégico de la ciudad toma en consideración la captación de inversiones, este segmento de mercado tendría que verse repercutido por ello y tener una percepción positiva de la ciudad en este ámbito.

La encuesta se hará en inglés a turistas (visitantes) que vengan a visitar la ciudad. La encuesta empleará un **sistema de muestreo intermedio**, una mezcla entre el azar probabilístico y el azar no probabilístico, ya que no todos los integrantes tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Esto es así porque las encuestas se realizarán a pie de calle escogiendo previamente lugares estratégicos y turísticos de Barcelona, donde haya más afluencia de visitantes. Por otro lado, se enviará la encuesta por Internet a grupos previamente seleccionados que hayan visitado la ciudad. Todo esto condiciona la encuesta y su azar probabilístico, por lo que es un muestreo intermedio.

La encuesta tiene 27 preguntas en total, 7 de las cuales son **preguntas abiertas** en las que el encuestado puede responder con sus palabras, mientras que las demás son **preguntas cerradas** donde se tiene que escoger la respuesta de una de las opciones dadas. Tal número de preguntas eran necesarias para obtener una imagen completa de Barcelona a ojos de los visitantes, por lo que no se puede acortar la encuesta solo por la comodidad de los encuestados. Según la **naturaleza de las preguntas**, las preguntas que utilizamos son **preguntas de hecho**, que interrogan sobre lo que hacen las personas, y también **preguntas de intención**, que piden la opinión del encuestado

sobre un tema. Y las preguntas de carácter socio demográfico se han colocado al final para no intimidar ni incomodar al encuestado de entrada.

Tenemos que tener en cuenta el **error de medición** en el nivel de precisión de la encuesta, ya que en este caso contaremos con **errores de cobertura**, porque se realizará la encuesta a los visitantes que el entrevistador tenga acceso, y no a todos los visitantes de Barcelona ,que forman parte de la población de estudio, por falta de recursos.

En cuanto a la **entrevista**, ésta se realizará a un profesional del sector del turismo que sea responsable de vender Barcelona como una marca y un producto. Se pretende obtener información de una fuente fiable y que sus conocimientos y opiniones como profesional nos ayuden a corroborar nuestra hipótesis. Será una **entrevista estructurada** para el cual se preparará un cuestionario estandarizado sobre cuestiones previamente redactadas y estructuradas.

El entrevistado será **Toni Puig**, conocido como el “gurú de las ciudades”, fue Asesor de Comunicación del Ayuntamiento de Barcelona durante más de 25 años, y es actualmente profesor del Instituto de Gestión Pública de ESADE en marketing de servicios públicos. Fue uno de los principales creadores de la marca Barcelona que ha conseguido transformar la ciudad condal en una de las grandes capitales culturales de Europa. Fue creador del concepto “marca-ciudad”. Y junto a su equipo, ha sido el creador de uno de los logos más famosos que representan a la ciudad de Barcelona. (Ver anexo 3).

5. ANÁLISIS DEL CASO BARCELONA

A continuación se procederá al análisis de los objetivos del organismo responsable de gestionar el turismo en de Barcelona, algunos de sus programas promocionales y del Plan Estratégico vigente en la actualidad. Se plantean varios objetivos en esta parte del trabajo:

- Averiguar si el organismo responsable emplea el City Marketing para potenciar Barcelona como destino turístico vacacional más que de negocios e innovación.
- Conocer la imagen internacional que fijan los rankings sobre Barcelona, para así saber la imagen percibida de la ciudad y su posicionamiento actual.

5.1. CONSORCI DE TURISME- BARCELONA TURISME

Primero de todo, debemos saber quién está al cargo de promover Barcelona como destino turístico. Éste es el organismo llamado **ConSORCI de Turisme**, (también llamado “Barcelona Turisme”), constituido en 1993, es el encargado de la gestión, promoción y proyección de la ciudad en el terreno nacional e internacional, como destinación turística. Está integrado, por una parte, por la combinación de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación y la Fundación Barcelona Promoción y, por otra parte, por el Ayuntamiento de Barcelona. El departamento de marketing de este organismo ofrece soporte comercial, financiero y logístico a los programas y proyectos que se plantean. Y todas las acciones promocionales y planes estratégicos que llevan a cabo las conceptualizan y las publican a nivel interno y externo de la ciudad en la siguiente página web: <http://www.turismebcn2015.cat/>

ConSORCI de Turisme: Objetivos y líneas estratégicas generales

A continuación se verán los objetivos y las líneas estratégicas de Barcelona Turisme, para saber hacia dónde enfocan sus proyectos. En la página web de Barcelona Turisme (<http://www.turismedebarcelona.net/>) concretan sus **objetivos** en los siguientes:

- a) Potenciación del impacto económico del sector y captación de turismo de alto poder adquisitivo
- b) Promoción de la propia identidad como atractivo turístico
- c) Conciliación del turista y el ciudadano
- d) Distribución geográfica y sectorial de los beneficios del turismo
- e) Refuerzo del modelo público-privado de promoción

Podemos ver que en sus objetivos no hay ninguno que haga alusión explícita al turismo de negocios y/o la captación de inversiones.

Por otro lado, sus **líneas estratégicas** las resumen en las siguientes:

- a) la cultura como factor de cambio
- b) el turismo de reuniones**
- c) los cruceros
- d) la oferta de shopping
- e) la gastronomía
- f) el turismo deportivo

- g) la constante mejora del servicio y la atención al cliente
- h) la complicidad del mundo empresarial**
- i) creación de nuevos atractivos descentralizadores

Como vemos, dos de sus líneas estratégicas “turismo de reuniones” y “complicidad del mundo empresarial” hacen referencia al turismo de negocios y al ámbito económico. El resto hacen claro hincapié al refuerzo de Barcelona a través del turismo vacacional.

Página web

Para empezar, la página web del Consorcio tiene distintas secciones donde dan una guía a turistas potenciales y actuales sobre: cómo llegar, dónde dormir, dónde comer, qué hacer, qué visitar, dónde ir a comprar etc. Y solo una sección pequeña llamada “Profesional” está relacionada con el sector de los negocios, donde promocionan el Programa **Barcelona Convention Bureau**, que seguidamente explicaremos.

5.2. Programas de Consorci de Turisme

El Consorci de Turisme pone en marcha distintos programas que promueven la oferta turística, y donde cada programa dispone de su propia página web:

- **Barcelona Convention Bureau**
- Barcelona Premium
- Barcelona Shopping Line
- Barcelona Sports
- Barcelona Cultura y ocio
- Barcelona Gastronomía
- Barcelona Sustainable Tourism
- Barcelona Pirineus

Se puede observar que prácticamente todos los programas están destinados a reforzar el turismo, y nos damos cuenta de que se trata de una **promoción segmentada**, realizada según los diferentes nichos de mercado (Ver anexo 8). Todos los programas en conjunto conforman el **Posicionamiento estratégico**, ya que cada uno aporta un atributo a la marca Barcelona, para poder llegar a la imagen proyectada y deseada en el futuro.

Pero el único programa relacionado a los negocios es “Barcelona Convention Bureau” (BCB):

Barcelona Convention Bureau

El Barcelona Convention Bureau (BCB) trabaja, con la participación de unas 333 empresas, para captar congresos, ferias, convenciones y viajes de incentivo. Tiene dos funciones diferenciadas, por un lado se encarga de la asesoría, planificación y organización de reuniones, y por otro lado, de las actividades de promoción destinadas a fomentar la organización de reuniones en la ciudad de Barcelona.

Barcelona está llevando a cabo una estrategia a través de la celebración de eventos de resonancia internacional como el Mobile World Congress, la feria de moda urbana Bread & Butter y la feria internacional de turismo IBTM. O como los más recientes: Barcelona Bridal Week (5-10 de mayo, 2015), Salón Internacional del Automóvil (9-17 de mayo, 2015), el festival de música Sónar (18-20 de junio, 2015), o eventos más sectoriales del sector profesional como el Forum Dental (7-9 de mayo, 2015).

Este programa tiene la finalidad de potenciar la organización de eventos y reuniones de sectores profesionales. Se puede afirmar que desde el éxito de los Juegos Olímpicos del 1992, Barcelona ha intentado potenciar sus atributos para albergar acontecimientos a través de BCB (que nació en 1983) ya que esto proporciona:

- Publicidad de la marca-ciudad, antes y después del acontecimiento, tanto a nivel nacional como internacional. Lo que fomenta el *brandwareness* de la marca Barcelona.
- Construcción y remodelación de equipamientos e infraestructuras que modernizan la ciudad.
- Ingresos generados por el propio acontecimiento.
- Imagen de una ciudad global enfocada en la innovación y la profesionalidad.

A pesar del BCB, es criticable que solo un programa de toda la oferta turística vaya dirigida a fomentar el sector del *business*. Y de hecho, se está potenciando el turismo de reuniones y no la captación de inversiones, ya que como ya vimos en el marco teórico, en el turismo de negocios los viajeros llegan a Barcelona para consolidar vínculos económicos y entablar relaciones entre posibles socios de negocios, y en este caso se generan beneficios con el consumo que hacen durante su estancia y en su tiempo de ocio en la ciudad. En cambio con captación de inversiones nos referimos a la implantación de empresas y negocios en la ciudad de Barcelona, que crea empleos para los ciudadanos.

5.3. ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE BARCELONA TURISME (2010-2015)

A continuación, se procederá al análisis del Plan Estratégico de Barcelona Turisme más reciente, para saber en qué puntos se tienen en cuenta la atracción de inversiones a través del turismo. Solo se hará referencia a aquellas partes del Plan en las que se hagan alusión a nuestro objetivo del trabajo. Todos los datos extraídos son de <http://www.turismebcn2015.cat/> , que es una página cuya única función es la de comunicar a los ciudadanos sobre los Planes que se está llevando a cabo para la ciudad.

En el período del 2008 al 2010 se elaboró el plan estratégico de turismo que se está aplicando en la ciudad de Barcelona en la actualidad, es decir, para el período de 2010-2015. El Plan se divide en dos partes fundamentales: la fase de **Diagnóstico Estratégico** y la fase de **Propuesta Estratégica** y **Programa de Actuación**.

La primera fase corresponde a la primera de las cinco etapas de cualquier plan de marketing (como vimos en el marco teórico), que es la fase del “diagnóstico de la situación”, donde se recopila información para saber qué imagen se percibe a cerca de la ciudad, y para concluir su posicionamiento actual. La segunda fase está dividida en dos, la Propuesta Estratégica hace referencia a “qué tipo de ciudad queremos”, es decir el modelo de ciudad deseado. Por otro lado, el Programa de Actuación engloba las acciones y estrategias (cómo lo vamos a conseguir) para conseguir ese modelo de ciudad.

Así pues, para saber si el Plan tiene en cuenta la potenciación de la imagen de Barcelona como destino con oportunidades de negocio, será suficiente el análisis de la **Propuesta Estratégica** porque es donde se concreta el modelo de ciudad deseada, los retos y los objetivos que se quieren alcanzar.

Análisis de la Propuesta Estratégica

La propuesta Estratégica incluye los siguientes elementos: el Modelo de ciudad , Visión *TurismeBcn2020*, el Modelo turístico deseado, los Principales Retos a afrontar y los Objetivos Estratégicos. Esta parte es la que conforma el grueso para realizar las grandes decisiones para encajar el turismo en la ciudad.

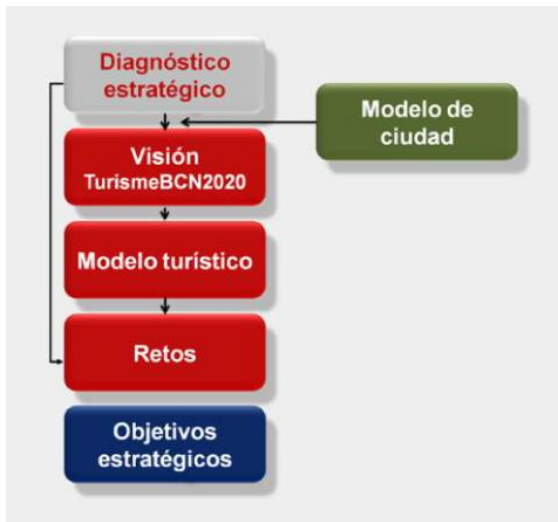


Ilustración 16. Propuesta estratégica. (Fuente: Propuesta Estratégica del Plan, Serra 2010)

Modelo de Ciudad

El Modelo de ciudad presenta el tipo de ciudad al que se aspira en base a la realidad actual. Se definen los principales aspectos y rasgos característicos que conforman la Barcelona futura en veinte puntos, de las cuales solo veremos los puntos que tengan que ver con el ámbito empresarial y las oportunidades de negocio (ver el resto de puntos en anexo 10):

Barcelona quiere ser una ciudad:

- 1) Capital y motor de Catalunya.
- 2) “Capital” del Mediterráneo.
- 3) Diversificada, con pluralidad de sectores económicos, con la actividad turística entre ellos.
- 4) Emprendedora, creativa, innovadora, que apuesta por formar, atraer y retener el talento.
- 5) Donde la economía de los servicios y del conocimiento son pieza clave con un comercio con identidad propia y que “hace ciudad”.
- 6) Con proyección internacional, bien conectada y abierta al mundo, pero preservando las identidades propias.
- 7) Líder y con vocación de liderazgo.

Siete de los veinte puntos tienen que ver con la atracción de inversiones y el mundo empresarial, pero todas ellas de manera indirecta, ninguna directamente. Entendemos que si se quiere posicionar a Barcelona como capital y motor de Catalunya y del Mediterráneo será potenciando el sector empresarial y la industria, ya que se defiende la “pluralidad de sectores económicos”. Fomentan también la innovación, la atracción y retención de talentos, con una proyección internacional y de liderazgo.

Visión *TurismoBcn2020*- Enfoque económico, empresarial e industrial

A pesar de que este Plan tiene el horizonte marcado hasta el 2015, dentro del mismo se intentó proyectar una visión de aquí 10 años (del 2010 al 2020) para que sirva de referencia para el próximo Plan 2015-2020. De este modo, se intenta visualizar **cómo nos imaginamos la Barcelona turística** del futuro, se trata de la declaración de dónde quiere llegar la ciudad. Esta visión de proyección al futuro forma parte de la **Propuesta Estratégica del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona** con el nombre de *:Barcelona Visió 2020*, el cual viene recogido en un documento de 38 páginas, donde se desarrollan varios retos y objetivos a cumplir. Es en este documento donde vemos una clara intención de la ciudad para posicionarse como destino empresarial y de atracción de inversiones. Jordi Hereu introduce la Propuesta con estas frases que hacen clara su intención de lograr una ciudad para vivir pero con un potencial empresarial y económico:

“Algunos ciudadanos piensan en las ciudades como un sitio tranquilo, donde se puede vivir y disfrutar de los parques, de los paseos, de las conversas, con guarderías y escuelas públicas de calidad para hacer crecer los futuros hombres y mujeres de acuerdo a los valores...Otros, ven a la ciudad como un gran motor de desarrollo económico, grandes empresas, tránsito aéreo intenso, tecnologías, innovación, nuevas tendencias...”

Yo apuesto por construir una ciudad que reúna y compatibilice las dos visiones. En definitiva, una ciudad para las personas, donde se pueda vivir con calidad y donde se pueda trabajar y hacer negocios con perspectiva de futuro”.

El documento afirma que Barcelona es la **quinta ciudad preferida de Europa para instalar un negocio**. Y además proponen convertir a Barcelona en una metrópolis global con capitalidad de Catalunya y del Mediterráneo, ejerciendo un liderazgo económico, con la creación de nuevas empresas, captación de personas formadas y reforzando su capital industrial tradicional.

Los seis retos principales que presentan en *Barcelona Visió 2020* son:

1. Sostenibilidad y cambio climático
2. Situar al área metropolitana de Barcelona como referente en el nuevo marco global: mayor presencia en los países que lideran el mundo y la capitalidad del Mediterráneo.
3. Líder global en determinados sectores de conocimiento.
4. Más allá de las empresas “bio”. Potenciación de la industria y los sectores tradicionales.

5. Convertirse en una de las regiones europeas más atractivas para el talento innovador.
6. Ciudad interesante y equilibrada socialmente: una respuesta social a la crisis.

Podemos ver que cinco de los seis retos están destinados a mejorar a la ciudad en el ámbito empresarial y económico como referente internacional. Leyendo ampliamente todos los retos vemos que se quiere situar al Área Metropolitana de Barcelona (AMB) como referente en el marco global en el mundo con capitalidad del Mediterráneo. Y se insiste en establecer relaciones con los países emergentes como China, India, Tailandia o Brasil.

Perfilan sectores estratégicos en los que el AMB lidera o puede liderar como las industrias creativas (audiovisuales, cultura, publicidad y marketing), el diseño, la arquitectura y el arte, la salud, el deporte, el turismo y la energía. Y además quieren facilitar el acceso a la demanda global de sectores llamados “tradicionales” (mecánica, textil etc.) que representan el 18% de la ocupación del AMB, así que se quiere crear competitividad para asegurar la viabilidad de cara al futuro. De esta manera se quieren establecer puentes entre la demanda de los sectores emergentes y las industrias locales tradicionales, que podrían actuar como proveedores incorporando las innovaciones y las tecnologías necesarias.

También se quieren desarrollar políticas de promoción de empresas medianas y pequeñas, que tienen una alta importancia por su capacidad innovadora. Y por otro lado, garantizar una oferta de suelo industrial para actividades económicas con estándares de accesibilidad tecnológico.

Pero es en el quinto reto “Convertirse en una de las regiones europeas más atractivas para el talento innovador” donde se hace clara la declaración de la necesidad de que las grandes multinacionales instalen laboratorios de investigación en el AMB, para así aprovechar el talento de la ciudad, y que los universitarios tengan la posibilidad de trabajar de lo que han estudiado, sin necesidad de emigrar. Para eso otorgaran todas las facilidades posibles a los emprendedores que quieran empezar nuevos proyectos, facilitando la captación de capital y dando ventajas fiscales. Asimismo, se pretende crear un fondo para el fomento de nuevas empresas innovadoras, con el objetivo de reforzar el tejido industrial.

Se formula también el programa “1.000 talents”, con el cual se aspira a atraer en tres años 1.000 talentos de las empresas más globales del futuro, para convertir a

Barcelona en la región europea más atractiva para el talento global innovador, con la atracción de centros universitarios internacionales.

Finalmente, pretenden convertir a Barcelona en un *Business Hub* (núcleo comercial-económico) para atraer emprendedores innovadores, crear empresas y configurar así la región emprendedora de Europa. Y esto lo piensan conseguir con el programa BCN Entrepreneur's Scouts, generalizando el uso del inglés, agilizando los trámites de creación de empresas y permitiendo crear empresas por solo un euro (modelo alemán).

Modelo turístico deseado/ Retos/ Objetivos estratégicos

En esta parte del Plan se especifica el tipo de turismo al que aspira Barcelona, y el rol que debe cumplir esta actividad en la ciudad, así como las connivencias que tienen que haber para su desarrollo efectivo. El Modelo turístico forma parte y al mismo tiempo conforma el **Modelo de ciudad**, antes visto.

Este modelo se ha definido en 18 rasgos característicos. En este apartado se define cómo se quiere que sea la actividad turística y la relación con la ciudad, teniendo en cuenta sus diversos aspectos (oferta-demanda-impactos) y aspectos sociales, culturales, económicos y territoriales. Vemos que solo un rasgo de los dieciocho está enfocado a la potenciación económica y es el de "Barcelona, capital de Catalunya y del Mediterráneo", por lo que es un rasgo bastante amplio que no hace alusión directa a la captación de inversiones (ver los 18 rasgos completos en anexo 10).

El resto de rasgos están claramente enfocados a la actividad turística y a su oferta y demanda. Y lo mismo sucede con el apartado de "**Retos**", los cuales también están centrados en actividades relacionadas con el turismo. Finalmente, como que los **Objetivos estratégicos** derivan de los "Retos" planteados, tampoco encontramos ningún objetivo enfocado a la atracción de inversiones y potenciación del sector empresarial, económico y industrial (ver objetivos estratégicos en anexo 10).

Por lo tanto, se percibe cierta incoherencia entre el **Modelo de ciudad** y el **Modelo turístico deseado**, porque en el primero se hacía más alusiones a la potenciación del sector empresarial y económico de Barcelona para posicionarla como líder internacional, pero se observa que el Modelo turístico se basa en cuestiones de oferta turística y visitantes, potenciando el destino de la ciudad como turismo de ocio.

El Plan Estratégico del 2010-2015 está claramente **enfocado** a la **mejora de la actividad turística** y a la corrección de puntos débiles entre la ciudad y el turismo como: la descentralización del turismo repartiendo la atracción turística en todos los barrios de la ciudad; conciliación de la relación entre ciudadano-visitante para que haya un intercambio cultural positivo; una mejora de la gestión público-privada del sector; controlar el turismo masivo; liderazgo en turismo y ciudad; mejora competitiva del destino etc. El único apartado del Plan que se adentra en el ámbito empresarial es el “Visió 2020”, la visión a largo plazo (10 años) que establecen para la elaboración del próximo Plan Estratégico 2015-2020. Es en esta parte donde se enfocan en la captación de inversiones, la creación de empresas, la atracción y preservación del talento y la potenciación de la industria.

5.4. PROYECTOS AL MARGEN DEL CITY MARKETING

Barcelona Growth (Barcelona Crecimiento)

Como ya sabemos , el trabajo se centra en investigar a cerca del tratamiento que se hace a la ciudad de Barcelona como destino de negocios en el City Marketing a través del Plan Estratégico, el cual acabamos de analizar. Pero es interesante saber a grandes rasgos qué otros programas y proyectos está llevando a cabo el Ayuntamiento de Barcelona, al margen del City Marketing, para potenciar la marca de la ciudad como *Business Hub*.

El Ayuntamiento ha puesto en marcha la agencia **Barcelona Growth (Barcelona Crecimiento)** cuyo objetivo es el de reactivar la economía local para: crear ocupación, promover la inversión y la financiación, atraer talento o ayudar empresas y emprendedores. Y que dispone de su propia página web: <http://w42.bcn.cat/web/es/>

Esta agencia pretende ser el centro del conjunto de políticas y medidas orientadas a promover el desarrollo económico de la ciudad de Barcelona de los próximos años, reuniendo tanto a representantes públicos como privados de varios ámbitos.

Los dos objetivos que proclama alcanzar son:

1. Conseguir la alineación de activos y actores para **posicionar Barcelona como ciudad orientada al crecimiento económico y empresarial.**

2. Gestionar, coordinar y potenciar el uso de la **marca Barcelona** al servicio de las empresas.

De los servicios que ofrece en su página web, constan los siguientes:

- Ayuda al inversor extranjero
- Creación y crecimiento de empresas
- Búsqueda de oficinas y locales
- Dinamización de la comunidad extranjera
- Vivir en Barcelona

El programa propone 30 medidas destinadas al impulso económico, entre las cuales se encuentran:

- Promover relaciones internacionales estratégicas.
- Convertir la capital del móvil en motor económico de los distintos sectores.
- Formalizar la incorporación del inglés en el ámbito de la promoción económica.

Este programa también ha impulsado el **Barcelona Growth Centre** donde alberga la Oficina de Atención a la Empresa (OAE), que en un único espacio aporta un conjunto de servicios y recursos que responden a las necesidades de las empresas locales e internacionales como: solicitar información; asesoramiento personalizado; realizar trámites empresariales y municipales; participar en las actividades de formación y *networking* que se organizan. Este edificio se pretende convertir en el símbolo de la Barcelona orientada a la empresa y al crecimiento económico.

5.5. POSICIONAMIENTO DE BARCELONA

En el estudio realizado por la ESADE Business School para el Ayuntamiento de Barcelona "*La inversión extranjera en el área de Barcelona*" (2012), se encuentra una tabla donde aparece la ciudad de Barcelona posicionada internacionalmente según diferentes rankings.

Y vemos que los rankings posicionan a Barcelona como una ciudad:

- Competitiva
- Con calidad de vida
- Referente en el Sur de Europa
- Con atractivo global

- Con atractivo comercial
- Con carácter social y cultural
- Mejor ciudad europea para hacer negocios
- Región con más proyectos de inversión
- Buen modelo de desarrollo urbano
- Ciudad del mundo en organización de congresos internacionales
- Uno de los 25 principales destinos turísticos del mundo



Ilustración 17. Posicionamiento Internacional de Barcelona. (Fuente: La inversión extranjera en el área de Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona, 2012)

Además, en el estudio del Ayuntamiento de Barcelona “Inversió estrangera a Catalunya i inversió catalana a l’estranger (2014) muestran los resultados de rankings más recientes como **“European Cities and Regions of the Future 2014/15** (elaborado por el FDI Intelligence) que sitúa a **Barcelona en la séptima posición** en el ranking global de **atracción de inversión extranjera**, entre las 25 primeras ciudades europeas. Y finalmente, el **Global Cities of the Future 2014/2015** destaca la **sexta posición mundial y tercera europea** de Barcelona en el **ranking de 25 áreas urbanas en estrategia de captación de inversión extranjera**.

Con estos rankings se observa que Barcelona ocupa un buen posicionamiento a nivel europeo e internacional en el sector de negocios y la captación de inversiones.

5.6. AL MARGEN DE LOS RANKINGS

A pesar de este buen posicionamiento que nos presentan los rankings internacionales, el Ayuntamiento de Barcelona reconoce en su página web <http://w2.bcn.cat/>, en el artículo de Carlos Belloso titulado “*Construir marca, hacer ciudad*” ([10/02/2014](#)), que la realidad es bien distinta:

Estudios recientes sobre percepción de marca realizados por el Ayuntamiento ponen de manifiesto que Barcelona tiene una gran imagen como destino turístico, como una de las ciudades con más calidad de vida, que se asocia a valores como la creatividad, que es vista –aunque de forma incipiente– como un *hub* de innovación (...). Sin embargo, **no es tan buena su posición o consideración como destino preferido de los negocios, al contrario de lo que muchos rankings internacionales parecen indicar.**

Esta es la **principal asignatura pendiente de Barcelona: convertirse en un referente** en los **ámbitos económico**, de la emprendeduría, de la creatividad y de la innovación, además de ser una ciudad turística y líder en la organización de congresos y eventos. (...) Este aspecto es clave para la generación de empleo de calidad y para la creación de oportunidades para jóvenes y emprendedores, así como para atraer a unos talentos internacionales.

Por otro lado, en el estudio realizado por la ESADE Business School “*La inversión extranjera en el área de Barcelona*” (2012), para el Ayuntamiento de Barcelona, se consultaron a expertos y profesionales de tanto del sector turístico como del económico. Éstos manifestaron unanimidad respecto a la fuerza y el gran valor de la marca Barcelona, con una gran capacidad de atracción. Sin embargo, **insisten en la idea de que hay que pasar de la percepción de ciudad turística a la percepción de ciudad de los negocios.** Y también hay consenso en la opinión de querer

posicionar a Barcelona como capital mediterránea de los negocios, configurándola como *hub* empresarial para el sur de Europa y el área mediterránea.

Con el artículo del Ayuntamiento de Barcelona y el estudio de la ESADE se puede corroborar la hipótesis inicial de que Barcelona ha sido más potenciada como destino turístico que como destino para hacer negocios. Y así vemos que el Ayuntamiento es consciente de ello y está en una fase inicial, realizando estudios y programas para cambiar este panorama, y que ha puesto en marcha su primer proyecto para ello, el “Barcelona Growth”.

6. RECEPCIÓN

6.1. CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS

Las encuestas se realizaron a pie de calle en lugares turísticos de Barcelona (Maremagnum, Barceloneta, las Ramblas, Paseo de Gracia y Sagrada Familia) los días 18 de Abril, 25 de Abril y 2 de Mayo, de 11:00h a 15:00h y de 17:00h a 20:00h. Las respuestas obtenidas en total han sido 190. Teniendo en cuenta que en 2012 vinieron 7,440.113 turistas (según el Turisme de Barcelona, ver marco teórico) podemos calcular que al mes vienen en Barcelona 620.000 turistas aproximadamente. Por lo que vemos que las 190 encuestas no pueden llegar a ser una muestra representativa, pero el objetivo del trabajo es hacer una simulación a pequeña escala para saber la percepción de los extranjeros y la imagen que se forma a cerca de Barcelona.

El **perfil medio** de los encuestados es:

- Sexo: 56% hombres y 44% mujeres
- Edad: 60% entre 18 y 30 años; 23% de 31 a 50
- Nivel de estudios: 67% con estudios universitarios
- Ocupación: 58% de nivel medio o superior; 23% de estudiantes (ver anexo 1)

La primera pregunta era abierta y era la siguiente: **¿Qué es lo que piensas cuando oyes la palabra “Barcelona”?** Se han agrupado las respuestas que han coincidido más veces, y estas palabras son los elementos principales con los que se asocia a la

marca Barcelona: Playa (8,5%), Fútbol (6,4%), Hermosa (4,9%), Sol (3,9%), Gaudí (3,9%), Fiesta (3,5%), Sagrada familia (3,2%).

Se puede ver que todos los elementos que han aparecido van ligados al ocio y ninguna de ellas a los negocios, por lo que estos resultados forman a grandes rasgos la **imagen percibida de Barcelona**. (ver gráfico en el anexo 1)



Ilustración 18. Número de visitas en Barcelona. (Fuente: elaboración propia, 2015)

Como vemos, más de la mitad de los encuestados repetían su visita en Barcelona, lo que quiere decir que es una ciudad que ofrece buenos servicios y es efectiva, pero eso también significa que la gente es **fiel a la marca de la ciudad**, porque la promoción y la oferta realizada por el City Marketing cumplen con sus expectativas.

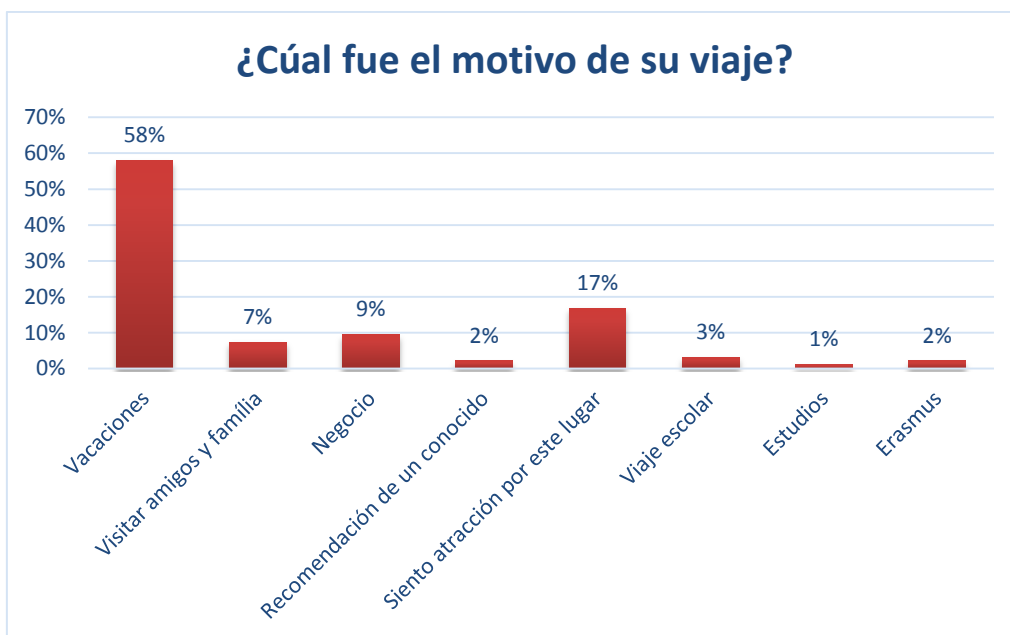


Ilustración 19. Motivo de viaje en Barcelona. (Fuente: elaboración propia, 2015)

Además podemos observar que el motivo principal del 58% de los visitantes que vienen a Barcelona es el del **ocio y las vacaciones**, frente al 9% que vienen por motivos de negocios. Esto corrobora nuestra hipótesis de que Barcelona es vista como un destino vacacional más que un destino con oportunidades de negocio.

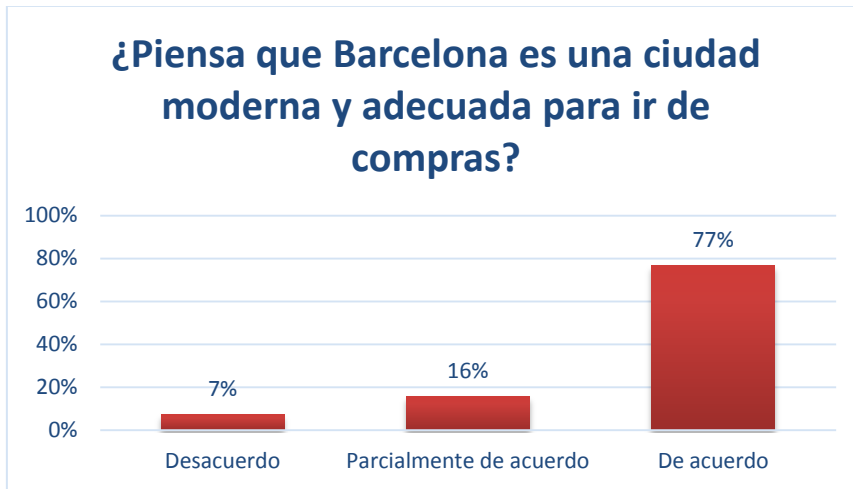


Ilustración 20. Barcelona para ir de compras. (Fuente: elaboración propia, 2015)

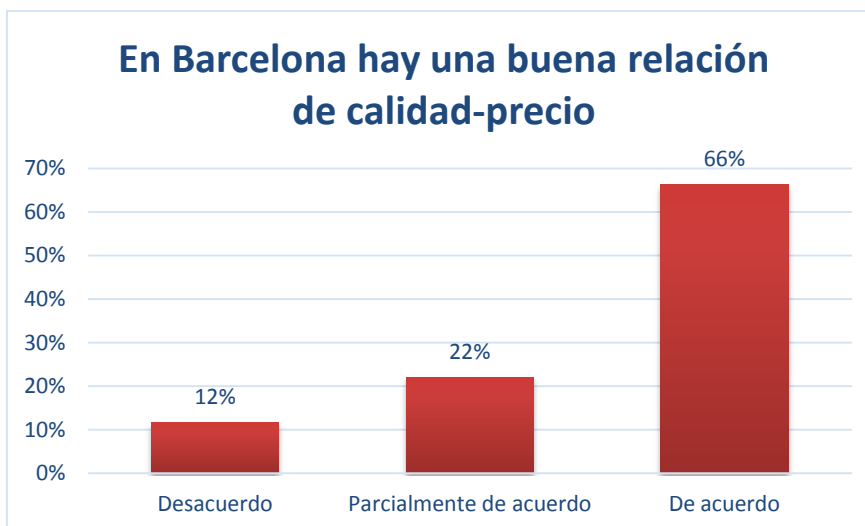


Ilustración 21. Calidad-precio en Barcelona. (Fuente: elaboración propia, 2015)

Se percibe a la ciudad como el lugar idóneo para realizar compras, lo que concuerda con los resultados del Mastercard vistos en el marco teórico, y eso es en parte debido porque se percibe una buena relación de calidad-precio.

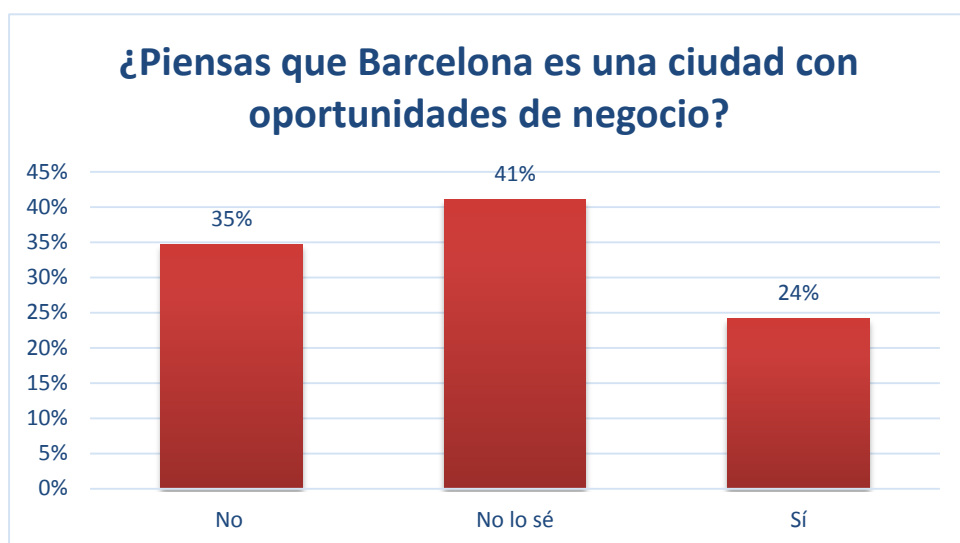


Ilustración 22. Barcelona, ciudad con oportunidades de negocio. (Fuente: elaboración propia, 2015)

Pero la percepción es bien distinta cuando se pregunta por la opinión que tienen acerca de Barcelona en cuanto a oportunidades de negocio. Se ve que el 35% percibe que **no** es un buen lugar para realizar negocios, y una gran parte de las personas (41%) no saben qué opinar porque no conocen esa faceta de la ciudad. Por lo tanto, vemos que hay una **gran incertidumbre acerca de la Barcelona empresarial** y económica. Esto significa que efectivamente como se dedujo en la hipótesis, los Planes Estratégicos del City Marketing han estado potenciando la marca Barcelona como un destino de ocio- vacacional y no como destino con oportunidades de negocio. Es por eso que la gente no tiene conocimiento de esos atributos de la marca-ciudad, y al mismo tiempo corroboramos que actualmente el Ayuntamiento de Barcelona no está aplicando ninguna estrategia para captar inversiones a través del City Marketing.

También podemos deducir los **puntos fuertes** y los **puntos débiles** que tiene Barcelona, por las preguntas abiertas realizadas (ver los gráficos en el anexo 1). Los porcentajes son bajos porque al ser preguntas abiertas, los encuestados podían contestar con cualquier palabra, por lo que las respuestas quedan muy repartidas. En cuanto a la pregunta **¿Qué es lo que más te ha gustado de Barcelona?**, las respuestas que han obtenido mayor número de coincidencias giran en torno a: Comida

(12%), Clima (12%), Arquitectura/Monumentos (10%), Playa (6%), Buen ambiente (6%), Gente (5%), Fiestas/clubs/discos (5%) y Tradiciones-cultura (4%). Estos son los puntos a preservar por parte de Barcelona. Y en cuanto a la pregunta **¿Qué es lo que menos te ha gustado de Barcelona?**, el 24% han contestado que les ha gustado todo de la ciudad. Pero parece que los factores negativos son la inseguridad (19%) y la aglomeración de gente (16%). Por lo que estos son los dos puntos a mejorar por parte de la ciudad de Barcelona, que debe regular el turismo masivo poniendo límites y hacer una ciudad más segura, ya que el 3% de las personas mencionaban a los “carteristas”.



Ilustración 23. Expectativas sobre Barcelona. (Fuente: elaboración propia, 2015)

En este gráfico podemos ver cuáles son las expectativas y necesidades no satisfechas de los diferentes segmentos que conforman los visitantes. Podemos ver que echan en falta buenos restaurantes un 18% de las personas, por lo que podemos deducir que Barcelona está perdiendo la calidad en la tradicionalidad. Por otro lado, en lo que incumbe a nuestro trabajo directamente, podemos observar que un **13% de las personas no han encontrado en Barcelona un “centro de negocios internacional”**, por lo que podemos deducir que este porcentaje de personas forman parte del 24% de las personas que pensaban que Barcelona es un lugar con oportunidades de negocio.

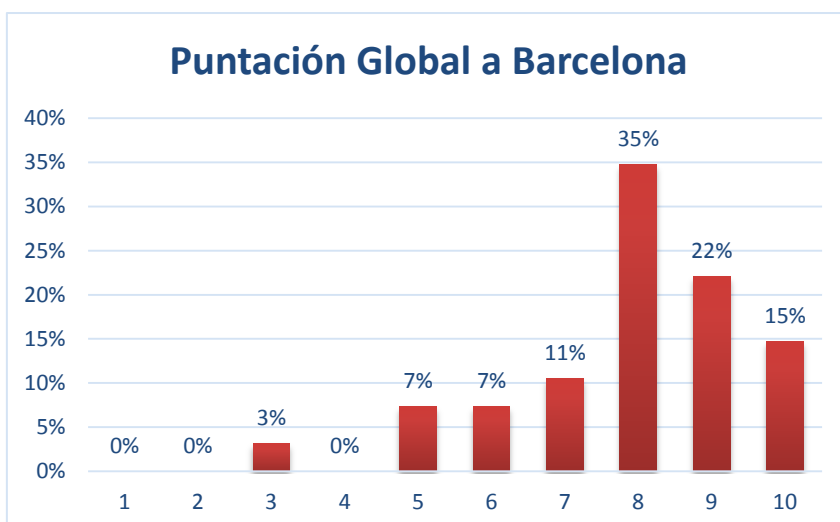


Ilustración 24. Calificación global a Barcelona. (Fuente: elaboración propia, 2015)

Finalmente la puntuación global que más de la mitad de los visitantes otorgan a la ciudad de Barcelona, es entre el 8 y el 10.

(El resto de las gráficas de las otras preguntas se pueden encontrar en el anexo 1)

6.2. CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA A TONI PUIG

A continuación se expondrán las conclusiones de la entrevista relacionadas con el objetivo principal de nuestro trabajo: “Averiguar si la ciudad de Barcelona emplea el City Marketing para potenciarse como destino con oportunidades de negocio y captación de inversiones, o como destino vacacional”. Pero además, se han extraído más conclusiones (que se puede consultar en el anexo 5) a cerca de la función del Plan Estratégico, el valor de marca de la ciudad, los problemas de Barcelona etc.

Barcelona es vista como un **destino de ocio**, pero también como **destino de turismo de reuniones**, ya que se ha potenciado bastante con la Fira de Barcelona y el enfoque hacia las TIC’s, Puig piensa que Barcelona está muy bien posicionada en cuanto al turismo de negocios. Por otro lado, opina que gran parte de la resonancia global de la ciudad ha sido a causa de la popularidad del equipo de fútbol del Barça.

A pesar de ello, el entrevistado asegura que el **turismo de negocios no tiene una relación directa** con la **atracción de inversiones**. Es decir, que la potenciación del turismo de negocios no es una estrategia para atraer inversiones. En el caso del turismo de negocios, los empresarios vienen a Barcelona a reunirse y a tratar temas de negocio, y en su tiempo libre visitan la ciudad. Y esa visita a la ciudad es la que

genera grandes cantidades de beneficios económicos, ya que van a hoteles, restaurantes y comercios caros: “el gasto por persona que viene de turismo de negocios se duplica o triplica”.

Por otro lado está la cuestión de las inversiones que se refiere a la implantación de negocios y empresas en Barcelona, en lo que Barcelona debería trabajar más. Según Puig, **Barcelona se ha centrado en aplicar estrategias para aumentar el turismo y ha dejado** de lado la necesidad de una **estrategia para captar inversiones**: “No hay un plan para que la gente que viene aquí invierta aquí”.

Lo que le falta a Barcelona es **potenciar la industria**, a través de la tecnología, la innovación, y la bio-tecnología. Según Puig, la economía **de una ciudad no puede basarse solo en el turismo**, ya que eso supone unos salarios bajos para los ciudadanos, y la pérdida de talento y mano de obra cualificada, como los universitarios que emigran para encontrar un trabajo digno y acorde a sus estudios. Se necesita “una economía que no descansa solo en el turismo que tenga su peso importante en la industria tecnológica verde, la innovación”.

Barcelona no es una **capital de Estado**, lo que **añade dificultades** para que ésta se **posicione como capital financiera**, por lo que las ciudades que no son financieras pueden optar por posicionarse como capital cultural. Un ejemplo muy claro es el de Berlín, que es la capital de Estado, pero que no es la capital económica de Alemania. La capital financiera de Alemania está repartida por Frankfurt, Dusseldorf, Colonia etc. Por eso Berlín ha optado por ser la capital cultural de Europa. Y según Puig, Barcelona era la capital cultural en los años 80, pero perdió esa posición por no haberse reinventado. En este sentido, Barcelona podría posicionarse como capital cultural del Mediterráneo.

Puig cree que estamos en una fase de final de trayecto de éxito, y que la ciudad debe refundarse y reinventarse para no caer en declive (ver más conclusiones en el anexo 5).

7. CONCLUSIONES

Una vez analizado el Plan Estratégico del 2010-2015 de Barcelona Turisme, se concluye que el organismo ha empleado el City Marketing para potenciar Barcelona como destino turístico y no como destino con oportunidades de negocio, a lo largo de estos años. Esto queda confirmado también por la imagen percibida que se ha perfilado mediante las encuestas, donde gran parte de los visitantes no tenían conocimiento de la faceta *business* de la ciudad, o pensaban que Barcelona no tiene oportunidades de negocio. Y la gran mayoría de visitantes venían para el ocio y las vacaciones, aunque un dato importante es la fidelidad a la marca Barcelona, ya que la mayoría repetían su visita a la ciudad. Además, todos los atributos relacionados a Barcelona giran en torno a la oferta turística de ocio como: monumentos, playa, comida, fútbol etc.

A pesar de ello, en la parte de “Visió 2020” del Plan se ha comprobado que el Ayuntamiento es consciente de la necesidad de potenciar a Barcelona como destino de negocios y empresarial, y que el próximo plan 2015-2020 irá claramente enfocado hacia ese objetivo de convertir a la ciudad en un *Business Hub*, mediante la captación de inversiones, la creación de empresas, la atracción y preservación del talento y la potenciación de la industria. También se ha verificado que el Ayuntamiento de Barcelona, al margen del City Marketing, ha iniciado proyectos nuevos como “Barcelona Growth” para posicionar a Barcelona como ciudad orientada al crecimiento económico y empresarial.

Por otro lado, los estudios y rankings sitúan a Barcelona como una de las ciudades de Europa con más calidad de vida y con gran número de proyectos para atraer inversiones. También se ha visto que han crecido el número de empresas extranjeras instaladas en Barcelona desde 2006, y que el FDI- Market Database posiciona a Barcelona como número 5 en el ranking de creación de puestos de trabajo entre los países europeos. Lo que confirman los esfuerzos del Ayuntamiento para captar inversiones y promover la implantación de empresas en la ciudad.

Barcelona es vista como destino de ocio, pero también como un destino de turismo de negocios, en concreto el turismo de reuniones. El Barcelona Convention Bureau (BCB) es el principal responsable de atraer ferias y congresos en Barcelona, y como ya se ha comprobado en el trabajo, la ciudad está muy bien posicionada en cuanto al turismo de negocios a través de la Fira de Barcelona y el enfoque hacia las TIC's. El turismo

de negocios ayuda a potenciar el *brandawareness* de la marca Barcelona, confiriéndole atributos de innovación, profesionalidad y globalidad.

Uno de nuestros objetivos específicos planteados era el de saber si el turismo de negocios era una estrategia para captar oportunidades de negocio. Y en el trabajo se ha comprobado que el turismo de negocios es rentable en la medida de que se generan grandes beneficios los días que duran los eventos, ya que los empresarios que vienen a Barcelona a reunirse, visitan en su tiempo libre la ciudad y consumen.

Así vemos que el turismo de negocios atrae eventos con beneficios temporales y no inversiones, por lo que es necesario diseñar e implementar una estrategia de atracción de inversiones para mejorar la economía de la ciudad de forma permanente. Uno de los problemas de Barcelona es que funciona básicamente por el sector de servicios, dejando de lado el I+D, y la industria que representa un ínfimo 3,7% del total, como vimos en el marco teórico. Al vivir prácticamente del sector de servicios (donde el sector turístico cobra un gran protagonismo) el nivel salarial de los ciudadanos no alcanza una media alta. Por eso se debería potenciar la industria, a través de la tecnología, la innovación, y la bio-tecnología. Porque la economía de una ciudad basada en el turismo representa salarios bajos y la pérdida de talento y mano de obra cualificada, que emigra al extranjero para encontrar un puesto acorde a sus estudios y expectativas.

En consecuencia, el Ayuntamiento de Barcelona debería emplear el City Marketing para potenciar las dos caras de la marca Barcelona: la Barcelona como destino turístico y la Barcelona como destino de negocios e inversión. Si el City Marketing ha sido capaz de conferir un gran valor a la marca Barcelona como destino turístico, también se podrían aprovechar los recursos y atributos de esta rama del marketing para posicionar a la ciudad como centro económico y financiero. Por ejemplo, el proyecto "Barcelona Growth" tiene una página web independiente vinculada a la página del Ayuntamiento y no con la página de Barcelona Turisme. De modo que cuando un posible visitante navega por la página de promoción turística solo encuentra secciones enfocadas al ocio, y no se transmite ningún atributo de centro financiero o económico, y es esta una de las causas por las que en la imagen percibida los visitantes no conocían esa faceta, porque no está promocionada desde el turismo.

Además, el Plan Estratégico debe ir centrado en partes iguales hacia objetivos tanto turísticos como financieros y captación de inversiones, ya que se ha visto que en el último plan 2010-2015 iba centrado en su mayor parte hacia el sector turístico del ocio. Aunque como ya se ha dicho, en Visió 2020 se vislumbran intenciones de diseñar el

próximo Plan 2015-2020 en base al objetivo de convertir a la ciudad en un Business Hub.

Como conclusión subyacente, se puede afirmar que la efectividad del City Marketing para vender Barcelona como destino de ocio ha culminado con el turismo masivo que alerta a la ciudad con el peligro de “morir de éxito”. La ciudad debería buscar una solución al turismo masivo, ya que eso está generando crispación ciudadana, lo que afecta directamente al sector turístico, ya que a la larga los visitantes no se sentirán acogidos en la ciudad. Y además se debe diversificar la oferta turística por diferentes barrios, para descentralizar las masas en ciertos puntos turísticos.

En definitiva, en Barcelona se ha tomado el City Marketing como una herramienta únicamente válida para el sector turístico para vender la ciudad como destino de ocio, lo cual es erróneo, ya que se puede vender la ciudad desde el turismo dándole también una imagen de ciudad financiera. Y es que, la importancia del City Marketing para captar inversiones reside en que esta rama del marketing es la responsable de crear una marca-ciudad, confiriéndole valores estratégicos para formar una imagen proyectada, para poder llegar al posicionamiento estratégico deseado.

Podemos afirmar que Barcelona está en un final de ciclo, un ciclo donde el turismo le dio renombre y muchos beneficios, pero que a la larga necesita reorientarse hacia una marca-ciudad con atributos financieros y económicos, para el bienestar y la calidad de vida de sus ciudadanos y para seguir teniendo presencia en el mercado.

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una de las futuras líneas de investigación que se podría plantear es la de analizar el próximo plan 2015-2020, ya que en “Visió 2020” del plan actual se le da gran importancia al hecho de potenciar la marca de la ciudad como *Business Hub*, y se podría estudiar si el próximo plan cumple con esa visión a largo plazo planteada.

También se podría investigar qué otras plataformas y proyectos, aparte de “Barcelona Growth”, está desarrollando el Ayuntamiento para potenciar la ciudad como destino de negocios, y si alguno de esos proyectos emplea el City Marketing o algún otro tipo de marketing. Además, se podría analizar si alguna ciudad ha empleado el City Marketing desde una perspectiva que no sea el turismo de ocio, y conocer cómo lo ha empleado.

Finalmente, sería muy interesante averiguar qué cantidad de inversiones se han realizado en Barcelona por relaciones directas con el Gobierno central o el Ayuntamiento de Barcelona, y qué cantidad de inversiones se han realizado a partir de una estancia turística en la ciudad. Es decir, saber el motivo y el primer impulso de la inversión realizada, puede que algunos inversores no hayan visitado la ciudad y simplemente por contactos hayan decidido invertir en Barcelona, o puede que otros inversores hayan visitado previamente la ciudad como turistas y se hayan sentido atraídos por ella, y por consiguiente hayan decidido implantar su negocio aquí. De esta manera, se podría averiguar si realmente el turismo tiene capacidad de atracción de inversiones a través de la marca que crea con el City Marketing.

9. LIMITACIONES

La principal limitación que se ha encontrado en la elaboración del trabajo, ha sido la ausencia de estudios realizados independientemente del Ayuntamiento de Barcelona, ya que la mayoría de los informes y datos son extraídos de esa fuente, por lo que se encontraba una visión muy optimista de la situación económica, financiera y de captación de inversiones en la ciudad. Lo que carece de coherencia con el hecho de los esfuerzos del Ayuntamiento por convertir a Barcelona en un *Business Hub* y el lanzamiento de su primer proyecto "Barcelona Growth".

Si se hubieran encontrado fuentes independientes al Ayuntamiento de Barcelona, se podrían haber contrastado los datos para poder analizar desde una perspectiva más objetiva y realista.

Asimismo, ningún representante de Turisme de Barcelona ni del Ayuntamiento de Barcelona accedió a conceder entrevistas, por lo que no se ha podido recopilar información valiosa de primera mano para la investigación.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ajuntament de Barcelona (2015). *Barcelona Turisme*. Recuperado el 24 de mayo de 2015 de <http://www.turismedebarcelona.net/>

Ajuntament de Barcelona (2015). *Barcelona Growth*. Recuperado el 24 de mayo de 2015 de <http://w42.bcn.cat/barcelonabusiness/en/>

Ajuntament de Barcelona (2014). *Barcelona en cifras 2013. Principales indicadores económicos del área de Barcelona*, (1) 1-36. Recuperado el 24 de mayo de <http://es.slideshare.net/barcelonactiva/barcelona-en-cifras-2013>

Ajuntament de Barcelona (2014). *El sector turístico en Barcelona*, (1) 1-32. Recuperado el 25 de mayo de <http://es.slideshare.net/barcelonactiva/el-sector-turstico-en-barcelona>

Ajuntament de Barcelona (2014). *Foreign Direct Investment in Barcelona. A city focused on growth*, (1) 1-32. Recuperado el 25 de mayo de <http://w42.bcn.cat/web/cat/media-room/presentacions/index.jsp?componente=201-117154>

Ajuntament de Barcelona (2009). *Imatge de Barcelona en els mercats emissors. Síntesi de l'estudi* (1) 1-28. Recuperado el 25 de mayo de <http://www.turismebcn2015.cat/T2015WEB/Documentacio/Sb46WFTR8WqSkwZ1O-5-cK4yPmKylr413RC3ZBHAMWo>

Ajuntament de Barcelona (2014). *Informe L'activitat empresarial a Barcelona* (1) 1-13. Recuperado el 25 de mayo de <http://w42.bcn.cat/web/es/media-room/presentacions/index.jsp?componente=221-112295>

Ajuntament de Barcelona (2012). *La inversión extranjera en el área de Barcelona*. ESADE Business School(1) 1-33. Recuperado el 25 de mayo de <http://myslide.es/business/la-inversion-extranjera-en-el-area-de-barcelona.html>

Ajuntament de Barcelona (2010). *Pla Estratègic de Turisme de la ciutat de Barcelona* (1) 1-90. Recuperado el 25 de mayo de <http://www.turismebcn2015.cat/T2015WEB/Documentacio/Sb46WFTR8WqSkwZ1O-5-cK4yPmKyIr413RC3ZBHAMWo>

Ajuntament de Barcelona (2010). *Bases estratègiques del Pla de Màrqueting turístic de Barcelona. Síntesi* (1) 1-65. Recuperado el 25 de mayo de <http://www.turismebcn2015.cat/T2015WEB/Documentacio/Sb46WFTR8WqSkwZ1O-5-cK4yPmKyIr413RC3ZBHAMWo>

Ajuntament de Barcelona (2015). *Turisme BCN 2015. Plà Estratègic de Turisme de Barcelona*, Recuperado el 24 de mayo de 2015 de <http://www.turismebcn2015.cat/>

Anholt, S. (2004). Editor's foreword to the first issue. *Place Branding*. 1 (1). Henry Stewart Publications.

Barcelona Growth (2015). *Barcelona se sitúa en el podio de las ciudades europeas en captación de inversión extranjera*. Ajuntament de Barcelona. (1). Recuperado el 25 de mayo de

http://w42.bcn.cat/web/es/noticies-i-premsa/noticies/actives/barcelona_situa_podio_ciudades_europeas_captacion_inversion.jsp

Barcelona Turisme (2014). *Estadísticas de turismo en Barcelona y comarcas*, (1) 1-40. Recuperado el 25 de mayo de <http://professional.barcelonaturisme.com/imgfiles/estad/Est2013b-index.pdf>

Barcelona Turisme (2015). *Nota de prensa. Barcelona consolida su turismo de reuniones* (1) 1-2. Recuperado el 25 de mayo de http://professional.barcelonaturisme.com/files/8684-1111-pdf/Turismo%20de%20reuniones_CAST.pdf

Batista, T., Buenamañana del F., Cordero, C., Martínez, D. (2007). *¿Por qué Barcelona? Análisis de la evolución del turismo en la ciudad*. Universitat Pompeu Fabra. Material no publicado.

Carlos, B. (2015). *Construir marca, hacer ciudad*. Ajuntament de Barcelona (1). Recuperado el 25 de mayo de <http://w2.bcn.cat/bcnmetropolis/es/dossier/construir-marca-fer-ciutat/>

Camprubí, R. (2009) *La formació de la imatge turística induïda: el paper de les xarxes relacionals*. Material no publicado. Recuperado el 25 de mayo de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/7959/trcs1de1.pdf;jsessionid=7DEAA694F1DD16%20E74A7F0F366029F304.tdx2?sequence=1>

Cerveró, J., Iglesias, Oriol, Villacampa, Olga (2001). *Màrqueting Turístic*. Barcelona: Eumo

Elizagarate, V. (2007) *Comercio y Ciudad. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano*. Madrid: Colección Mediterráneo Económico.

Elizagarate, V. (2008). *Marketing de ciudades*. Madrid: ESIC Pirámide.

Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing. De la A a la Z*, Madrid: Pearson.

Kotler, P; Haider, D y Rein, I. (1994): *Mercadotecnia de localidades*. México, Diana.

Mané, E. (2013, 22 de octubre). *Barcelona, tercer destino europeo en viajes de negocios*. La Vanguardia. Edición Digital.

Molina G. (2008). *Marketing de ciudades. El patrimonio y la cultura local como ejes en la planificación estratégica de la ciudad*. Material no publicado.

Muñiz, M. y Cervantes B. (2010). *Marketing de ciudades y "place branding"*. Material no publicado.

Porter, M.E. (1998). *The competitive advantage of nations*, 2ª ed. New York: The Free Press.

Regalado, O., Castañeda, G., Rodríguez J.J., Saavedra G. (2009). *Programa de city marketing y creación de marca para Trujillo*. Lima- Perú: Editorial Cordillera S. A. C.

Serra, C. (2010). *Síntesis del Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona* 2015, (1) 1-30. Recuperado el 25 de mayo de <http://www.aecit.org/actas/tenerife/trabajos/PONENCIAS/09SERRA.pdf>

Seisdedos, G. (2007): *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del city marketing al urban management*. Madrid, Prentice Hall.

Sixto, J. y Túñez, M. (2009) *Análisis de la marca local y de la marca territorio en la ciudad de Lugo, La publicidad de las instituciones locales*. Castelló de la Plana, Universitat Jaume I.

Sixto, G. (2010). *Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos*. Material no publicado.

Universidad Internacional de la Rioja. (2011). *Tema 5: Características de la comunicación corporativa e institucional*. Material no publicado.

11. ANEXO

ANEXO 1. PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A LOS VISITANTES

What comes to your mind on hearing the word "Barcelona"?

1. How would you describe Spanish people in general?

2. How many times have you visited BCN?

- 0
- 1
- Between 2 & 3
- Between 4 & 5
- More than 5

3. For how long have you been? *

- 0
- From 1 to 3 days
- From 4 to 6 days
- From 7 to 10 days
- More than 10 days

4. What was the purpose of your trip? *

- Holidays
- Visiting friends & family
- Business
- Recommendation from friend/family
- I feel attracted to this place
- Health
- Others:

5. What did you like the most? *

6. What did you like the least?

7. What did you expect to find in BCN?

8. Which tourist attractions have you visited in BCN?

9. Are you planning on visiting BCN in the next 2 years? *

Yes

No

10. BCN has an important Cultural Heritage *

1 2 3 4 5

Strongly disagree Strongly agree

11. BCN is a place where you can enjoy good food *

1 2 3 4 5

Strongly disagree Strongly agree

12. BCN is a modern and suitable city for shopping *

1 2 3 4 5

Strongly disagree Strongly agree

13. BCN is a city with business opportunities *

Yes

No

I don't know

14. BCN is suitable for higher-level studies *

1 2 3 4 5

Strongly disagree Strongly agree

15. BCN is a city with a good value for money *

1 2 3 4 5

Strongly disagree Strongly agree

16. BCN is a safe city *

1 2 3 4 5

Strongly disagree Strongly agree

17. BCN is a clean city *

1 2 3 4 5

Strongly disagree Strongly agree

18. BCN is a cozy city *

1 2 3 4 5

Strongly disagree Strongly agree

19. BCN has a lot of activity and nightlife *

1 2 3 4 5

Strongly disagree Strongly agree

20. BCN has efficient public transport *

1 2 3 4 5

Strongly disagree Strongly agree

21. BCN has long opening hours for shops & stores *

1 2 3 4 5

Strongly disagree Strongly agree

22. Gender *

- Male
- Female

23. Age *

- 18 to 30
- 31 to 50

- 51 to 65
- Over 65

24. Education level *

- Without studies
- Basic studies
- Higher education
- University studies

25. Profession

26. Please, feel free to leave a comment or suggestion related to Barcelona.

27. Global Assesment *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MÁS GRÁFICAS DE LAS ENCUESTAS

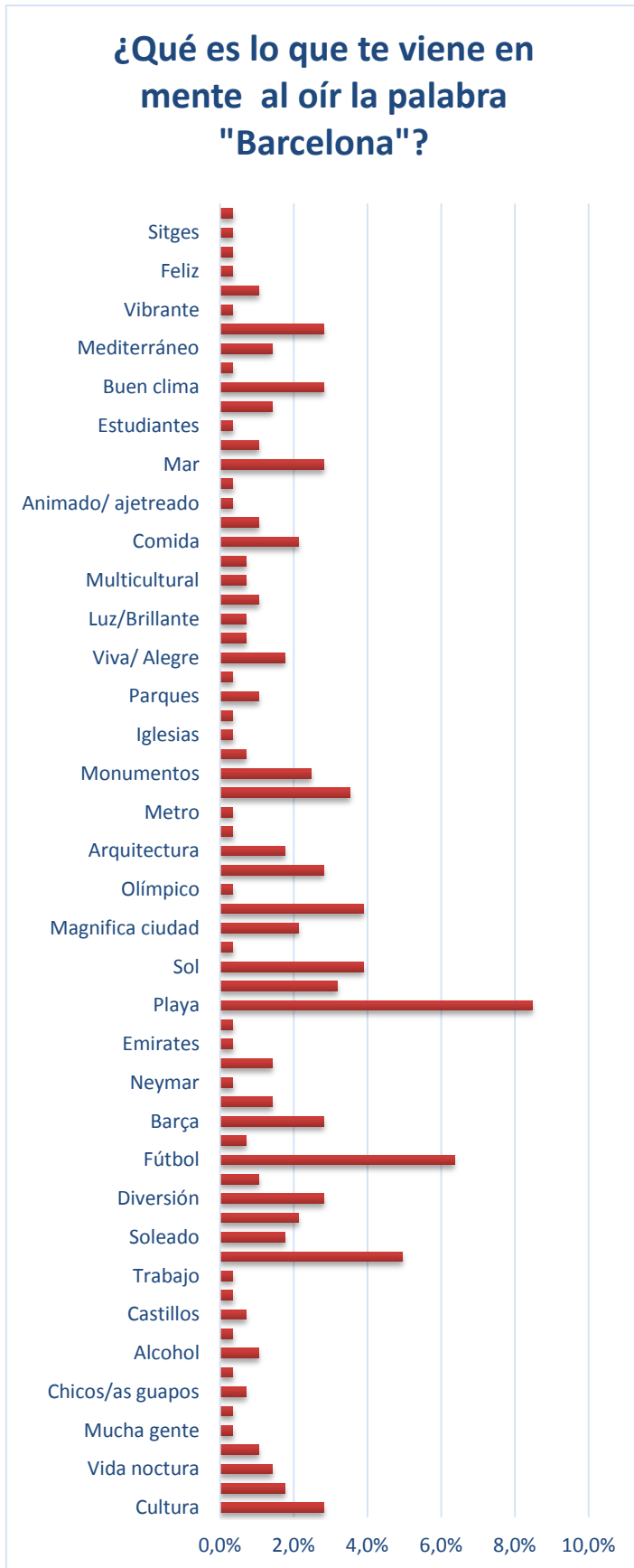


Ilustración 25. Percepción de la marca Barcelona. (Fuente: elaboración propia, 2015)

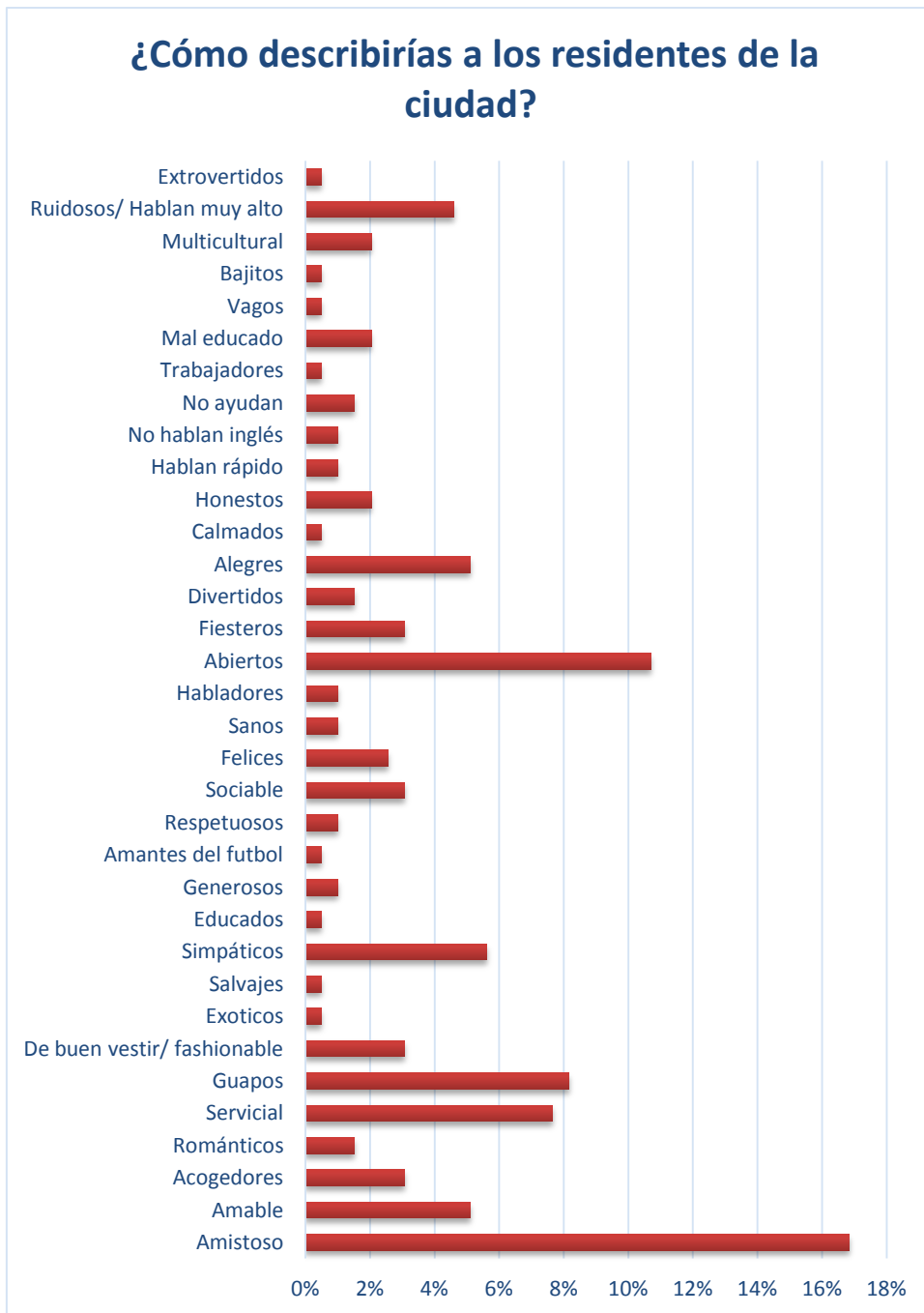


Ilustración 26. Descripción de los residentes barceloneses. (Fuente: elaboración propia, 2015)

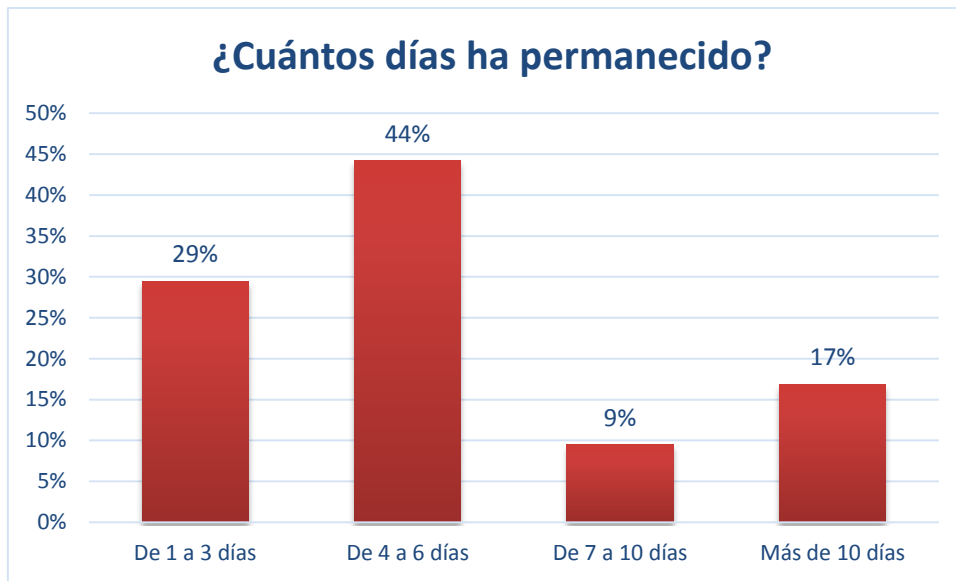


Ilustración 27. Duración de la estancia. (Fuente: elaboración propia, 2015)

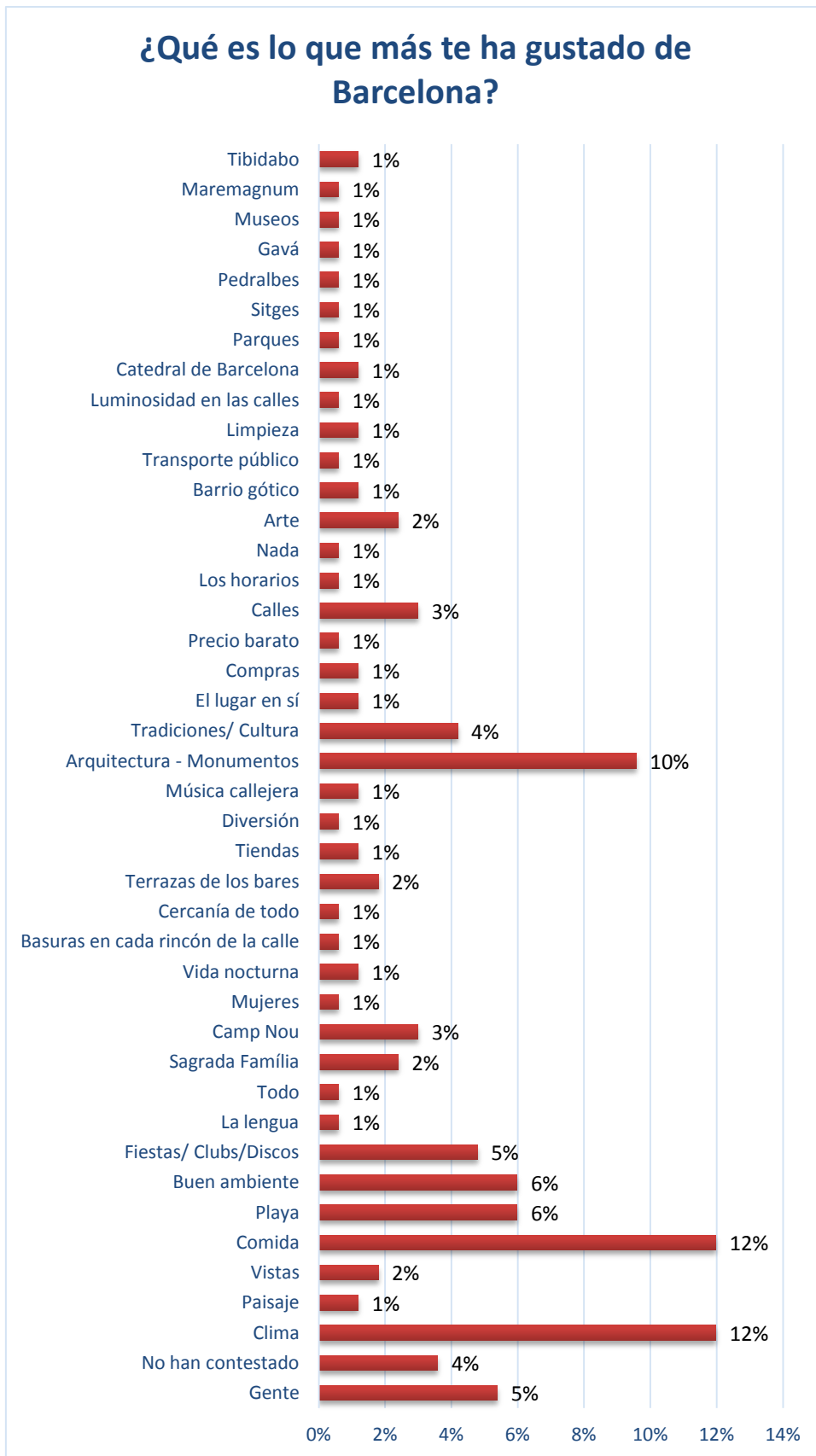


Ilustración 28. Punto fuerte de la marca Barcelona (Fuente: elaboración propia, 2015)

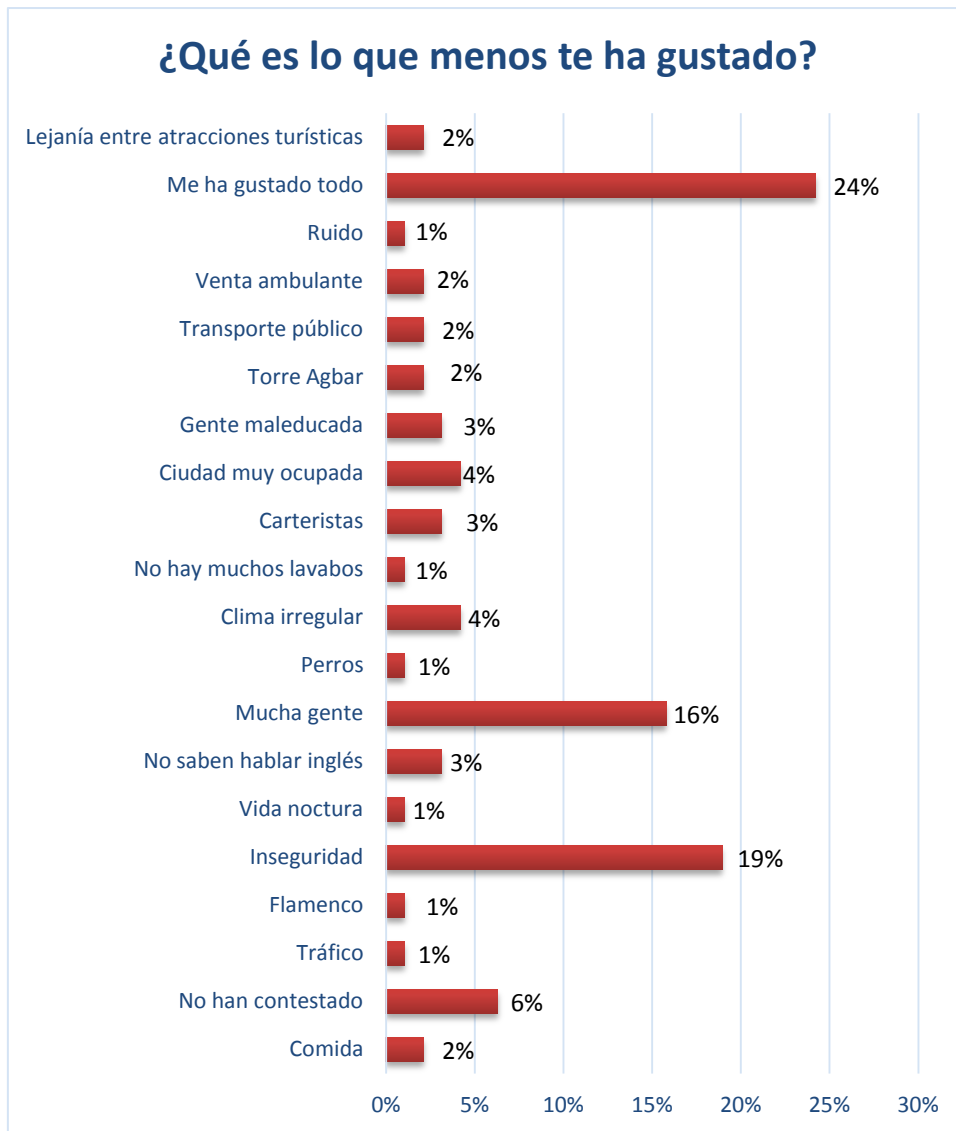


Ilustración 29. Punto débil de la marca Barcelona (Fuente: elaboración propia, 2015)

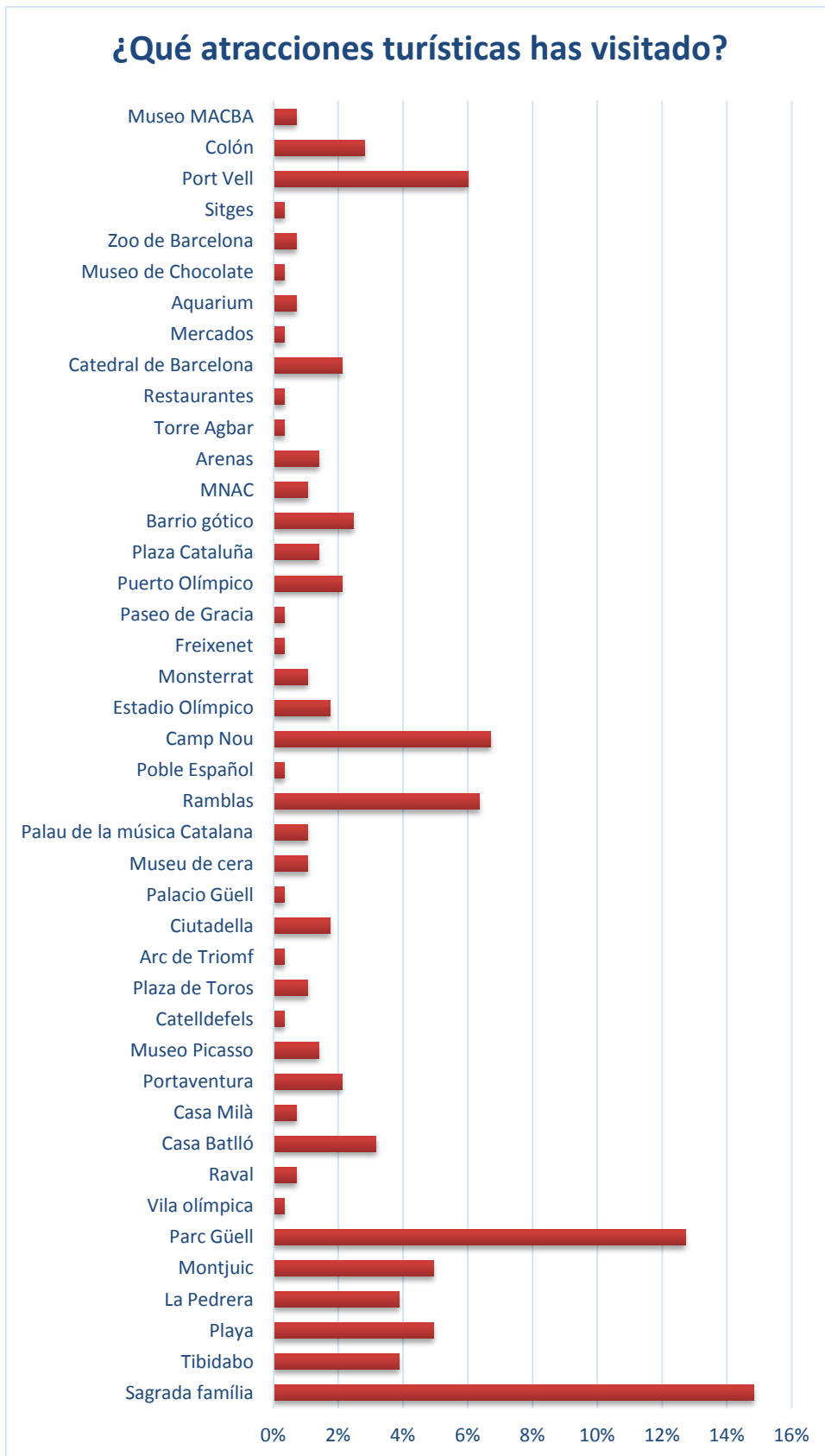


Ilustración 30. Atracciones turísticas. (Fuente: elaboración propia, 2015)



Ilustración 31. Próximo viaje a Barcelona. (Fuente: elaboración propia, 2015)

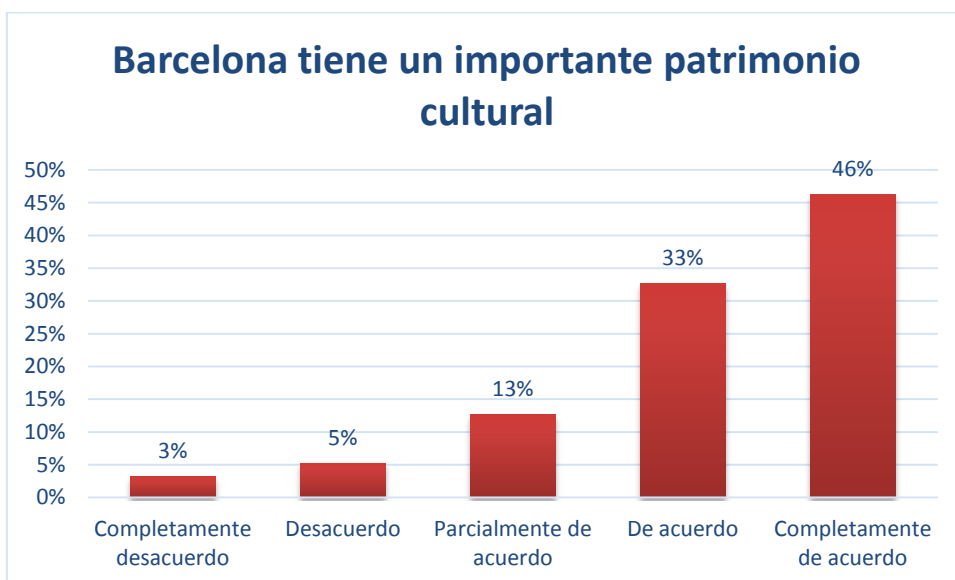


Ilustración 32. Patrimonio cultural de Barcelona. (Fuente: elaboración propia, 2015)

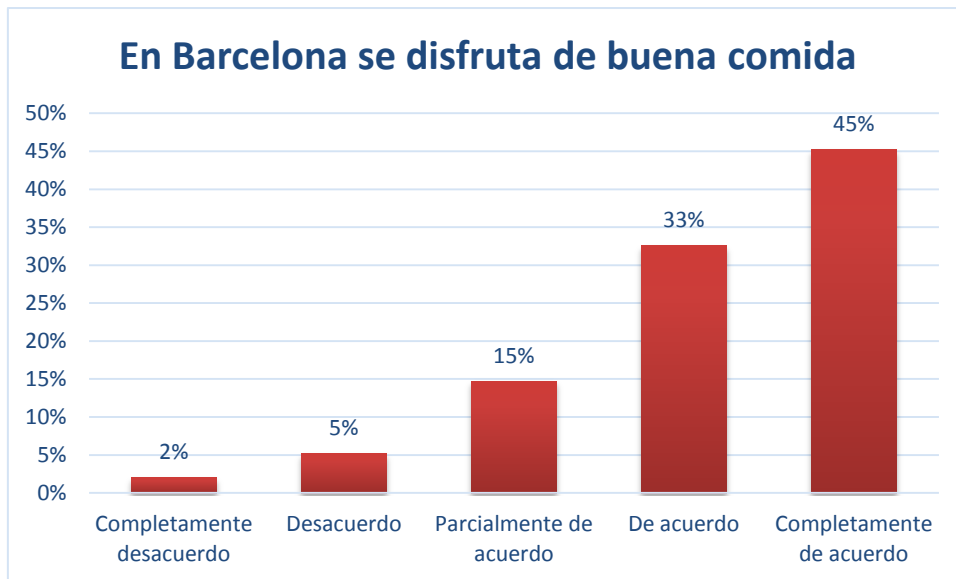


Ilustración 33. Comida en Barcelona. (Fuente: elaboración propia, 2015)

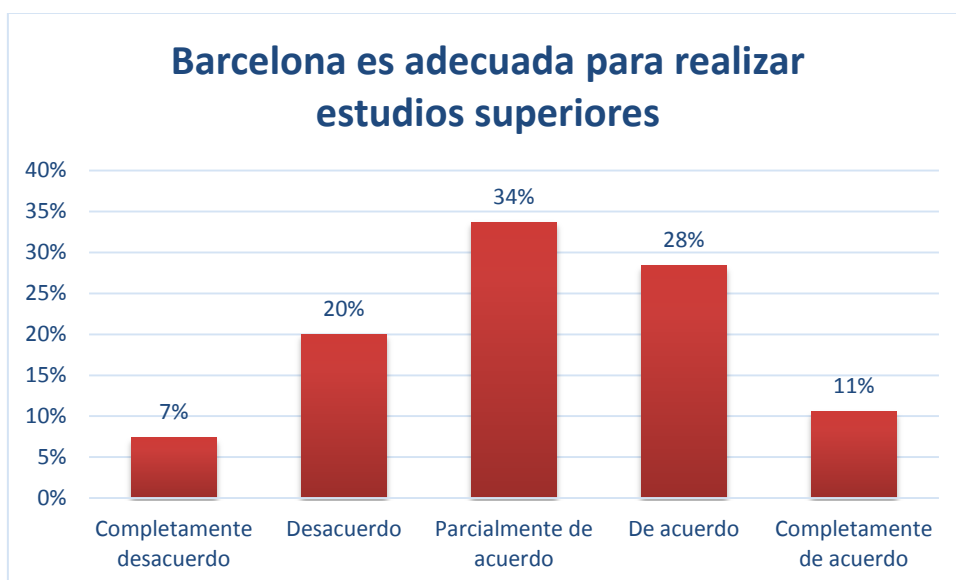


Ilustración 34. Estudios superiores en Barcelona (Fuente: elaboración propia, 2015)

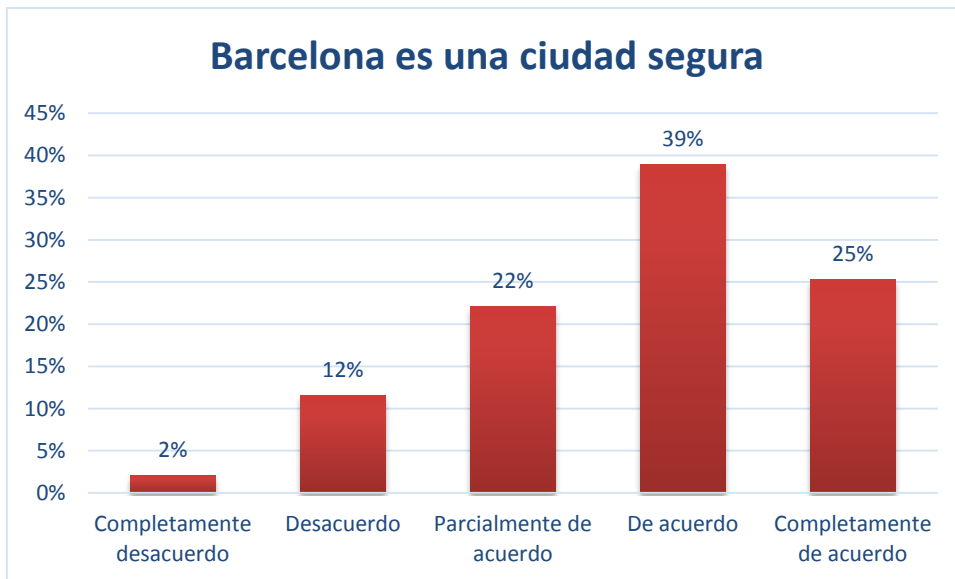


Ilustración 35. Seguridad en Barcelona(Fuente: elaboración propia, 2015)

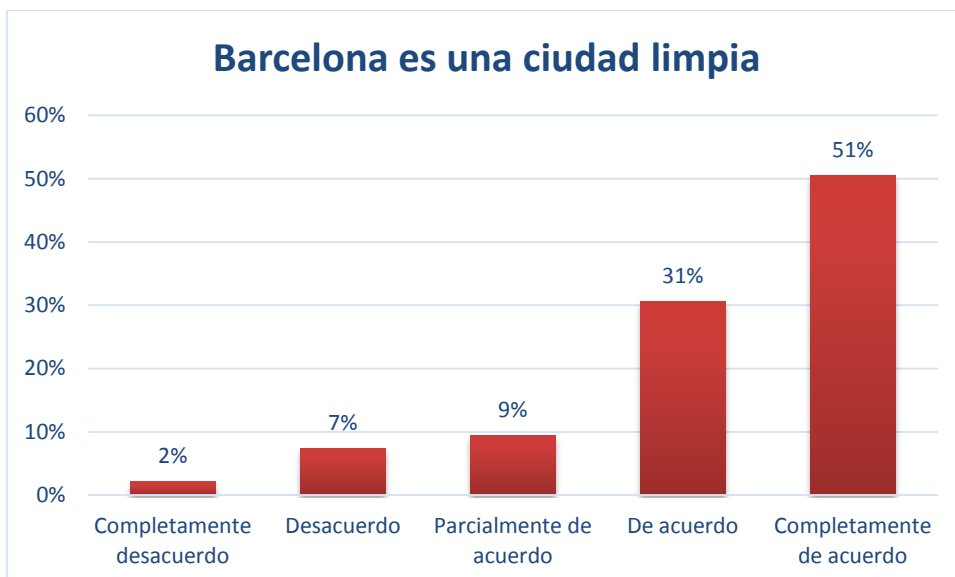


Ilustración 36. Limpieza en Barcelona(Fuente: elaboración propia, 2015)

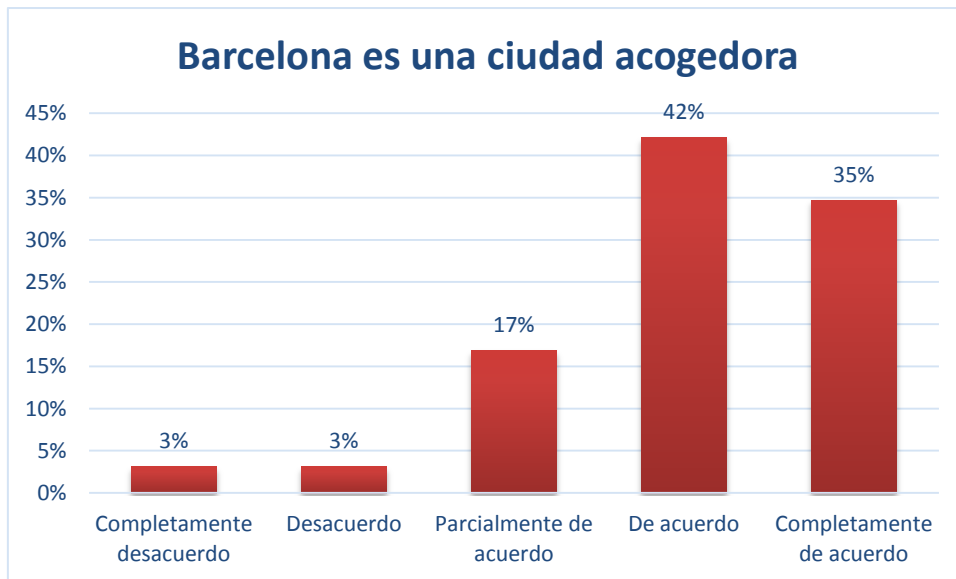


Ilustración 37. Barcelona acogedora. (Fuente: elaboración propia, 2015)

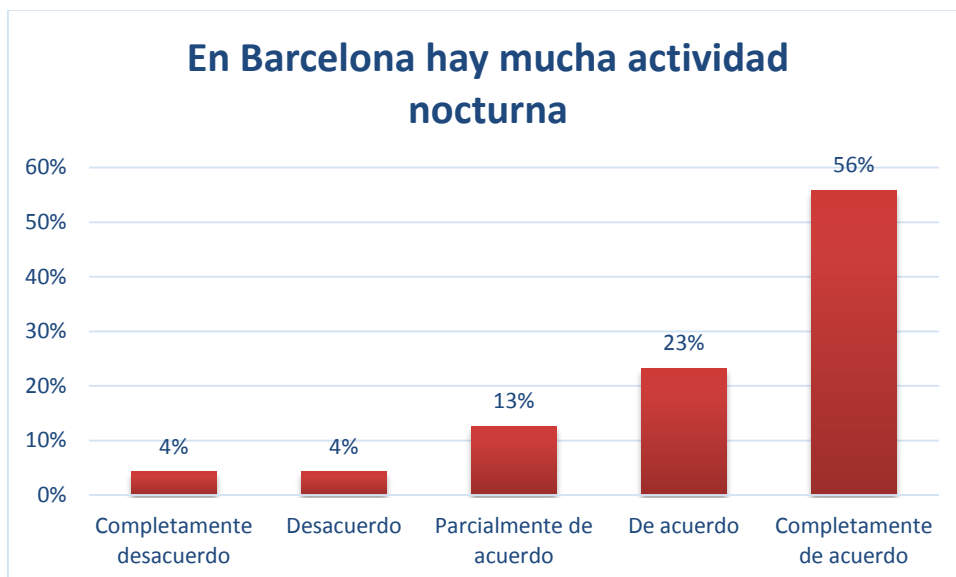


Ilustración 38. Actividad nocturna en Barcelona (Fuente: elaboración propia, 2015)

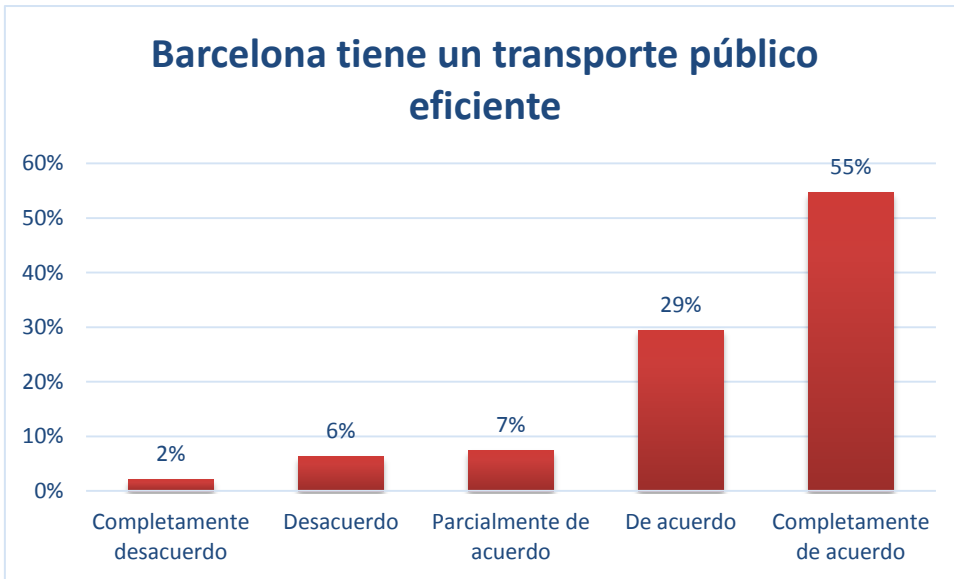


Ilustración 39. Transporte público en Barcelona. (Fuente: elaboración propia, 2015)

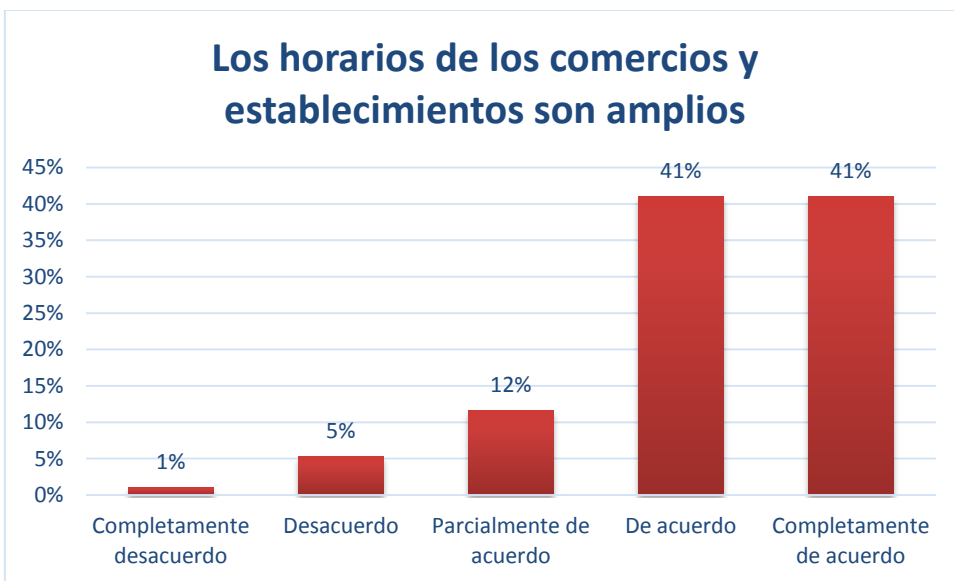


Ilustración 40. Horarios de comercios en Barcelona. (Fuente: elaboración propia, 2015)

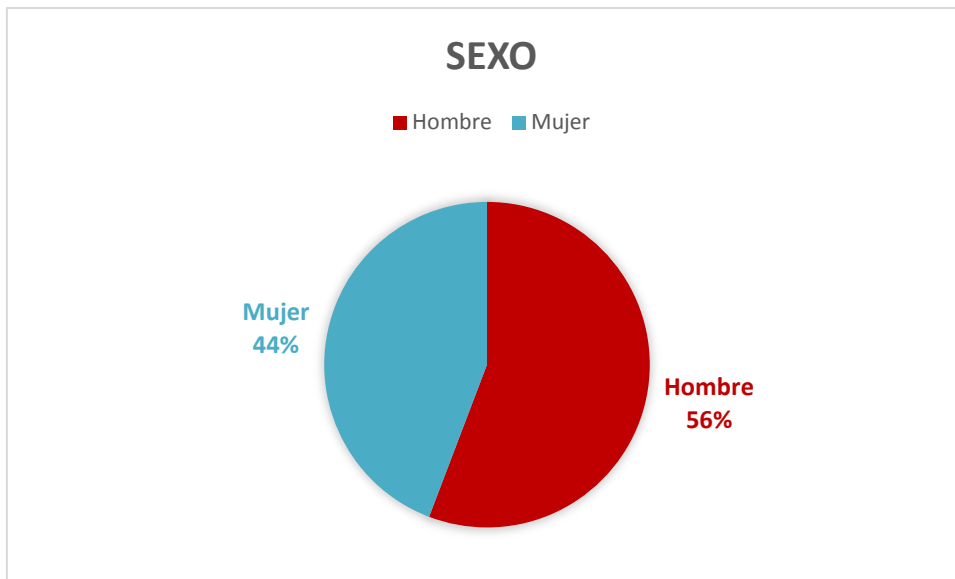


Ilustración 41. Sexo. (Fuente: elaboración propia, 2015)

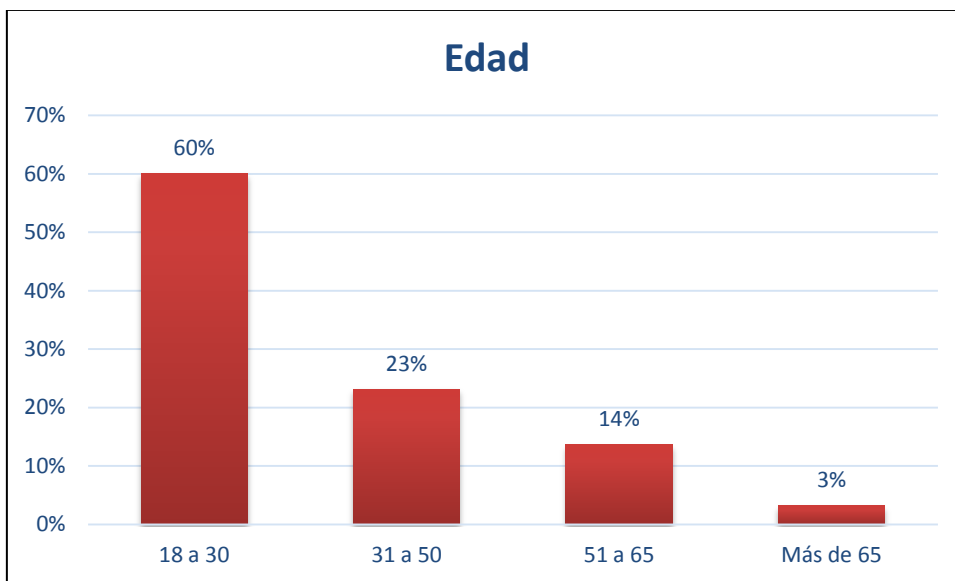


Ilustración 42. Edad. (Fuente: elaboración propia, 2015)

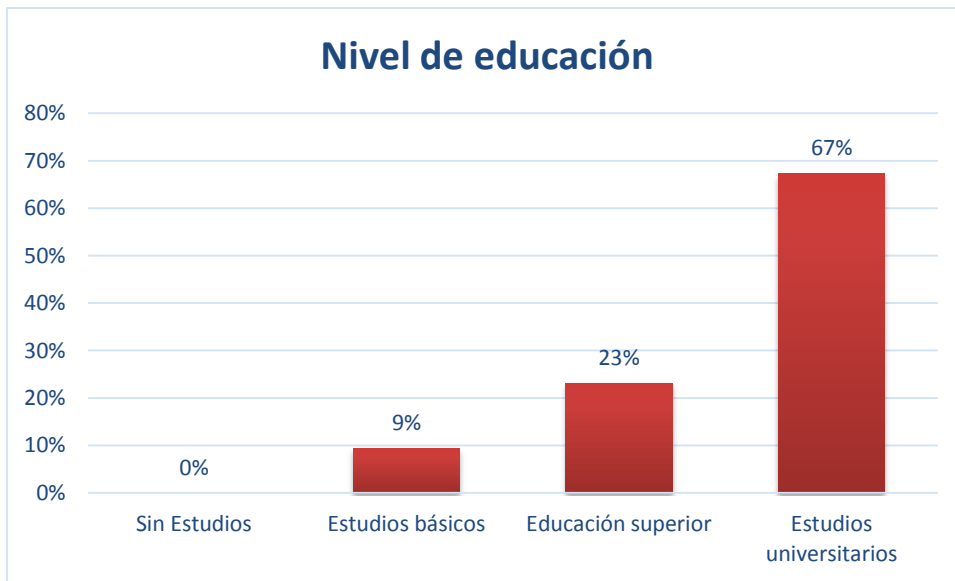


Ilustración 43. Nivel de educación. (Fuente: elaboración propia, 2015)

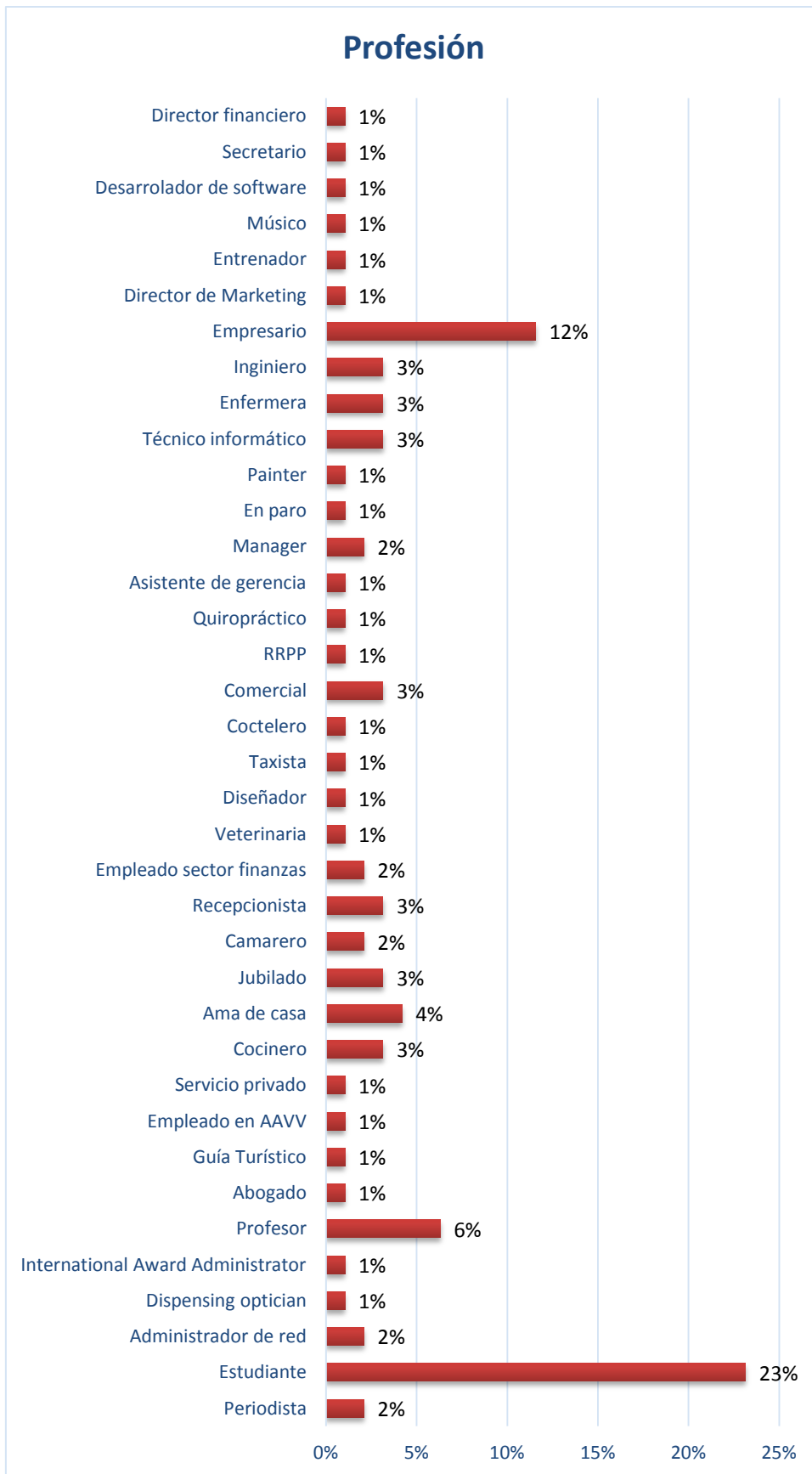


Ilustración 44. Profesión. (Fuente: elaboración propia, 2015)

Please, feel free to leave a comment or suggestion related to Barcelona.

- Según búsquedas que he hecho en Google, veo que Barcelona es una de las ciudades más bonitas de Europa.
- Me ha encantado Barcelona. Ha superado mis expectativas
- Recomendaría Barcelona una y otra vez (2)
- Nos ha encantado Bcn, hay muchas cosas que hacer para todos. Siempre hay un cambio constante .
- Barcelona es un lugar para unas vacaciones de relax
- Es una ciudad muy bonita que todos deberían visitar al menos una vez en sus vidas
- He oído que es muy difícil abrir negocios
- He oído que se presencia bastante racismo
- Una de las mejores ciudades de Europa que tiene de todo: sol, playa, montaña, gente amigable, excelente gastronomía, cultura, monumentos, festivales etc.
- Una ciudad de la que todos se pueden enamorar fácilmente
- Barcelona no representa sus platos típicos. La paella, por ejemplo es de Valencia (2)
- Los carteristas son siempre molestos
- Lugar ideal para visitar con la familia. Perfecto para turistas. Ciudad enriquecida con cultura y monumentos diseñados magníficamente. Voy a venir otra vez.
- Me encanta la modernidad contrastada con la tradición que muestra Barcelona
- Los recepcionistas de los hoteles no saben guiar correctamente (3)
- Las oficinas de turismo eran muy eficientes y sabían muchos idiomas
- Es muy fácil moverse por la ciudad
- Barcelona es mi ciudad favorita. Me enamoré de ella desde el primer día y espero volver pronto.

ANEXO 2. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA A TONI PUIG

1. A la hora de gestionar una ciudad, ésta debe ser vista como una empresa o como un producto? ¿Qué diferencias hay?
2. A la hora de diseñar el Plan Estratégico de una ciudad, se tiene en cuenta las preferencias y opiniones de los ciudadanos?
3. ¿Qué métodos se emplean para realizar una investigación de mercado en el contexto turístico de una ciudad. Por ejemplo, para saber la imagen percibida de una ciudad?
4. ¿En qué medida es importante crear una marca para una ciudad? Y sobre qué atributos se diseña la marca de una ciudad?
5. ¿A muy grandes rasgos, qué elementos forman el valor de la marca Barcelona?
6. ¿Qué elementos pueden crear más valor para una ciudad (cultura colaborativa, espacio público etc.?)
7. ¿Qué se debe hacer para que una ciudad como producto no caiga en la fase de Declive?
8. ¿Cómo describiría la fase en la que se encuentra Barcelona ahora? ¿Cree que le hace falta cambios y un rediseño (punto débil)?
9. Piensa que para la ciudad de Barcelona, es preferible fomentar un turismo de lujo (de élite) o un turismo de masas?
10. Cree que Barcelona es vista como destino turístico de ocio y cultura más que de negocios e innovación?
11. ¿Cree que la potenciación que se está llevando a cabo con el turismo de reuniones (BCB) es una estrategia para atraer oportunidades de negocio en la ciudad?

ANEXO 3. BIOGRAFÍA DE TONI PUIG



Ilustración 45. Toni Puig (Fuente: LinkedIn, 2015)

Toni Puig fue Asesor de Comunicación del Ayuntamiento de Barcelona durante más de 35 años (desde finales de los 70). Es el creador del concepto “marca-ciudad”, y actualmente es profesor de Marketing en servicios públicos en el Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE. Estuvo en el equipo que rediseñó Barcelona transformándola en una marca de referencia mundial antes y después de los Juegos Olímpicos. Ha trabajado con muchas ciudades a parte de Barcelona como: Berlín, Medellín, Bogotá, Santiago de Chile, Río de Janeiro, Guatemala, Montevideo, Lima, entre otras.

Este especialista en comunicación es conocido como el “gurú de las ciudades” y viaja por varias ciudades de América latina dictando seminarios y talleres sobre temas de gestión urbana y cultural y marketing público. Es un reputado especialista en gestión cultural que formó parte del equipo fundador de la revista Ajoblanco. Es colaborador con las escuelas de renovación pedagógica. Creador del departamento para los jóvenes del Ayuntamiento de Barcelona, donde además, trabaja con el sector asociativo cívico. Fue participante en el Fórum universal de las Culturas Barcelona 2004.

Propone la cultura como vía de transformación para una ciudad, una cultura como forma cívica y no como espectáculo. Promueve políticas que incentiven la participación creativa de la ciudadanía y que permitan el libre acceso a la cultura, para que los ciudadanos se relacionen y generen cultura. En este aspecto, apuesta por el regreso

de lo público para reconstruir la ciudad desde la clase media, y destaca la importancia de las áreas públicas, que la gente vuelva a usar las plazas y los sitios comunes como lugares de encuentro.

Junto a su equipo, ha sido el creador de uno de los logotipos más famosos que representan a la marca Barcelona, la famosa “B”.



Ilustración 46. Barcelona Batega (Fuente: Ayuntamiento de Barcelona, 2015)

ANEXO 4. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A TONI PUIG

Ayrin: Buenos días señor Toni Puig, muchas gracias por su colaboración y ahora mismo procederemos con la entrevista.

Ayrin : **¿A la hora de gestionar una ciudad, ésta debe ser vista como una empresa o como un producto? ¿Qué diferencias hay?**

Toni Puig: Ninguna de las dos cosas. No es una empresa, porque la empresa (y lo digo con absolutamente honradez), debe buscar beneficios, y beneficios para unos, que es el equipo que de administración, los trabajadores evidentemente. Y podemos ir más lejos, pero la empresa siempre tiene un público objetivo concreto, y un producto es algo que se distribuye. La ciudad es otra cosa, la ciudad es un organismo vivo, que un conjunto muy plural de ciudadanos opta por convivir en ella desde la pluralidad de la manera de pensar a partir de la mutua colaboración y la creatividad para seguir adelante. Y una cosa no es mejor que la otra.

Ayrin: **¿Y porque en el City Marketing hay manuales que lo explican?**

Toni Puig: Porque mucha gente que habla de City Marketing viene del mundo de la empresa y no tiene idea de que es lo público. Lo público y lo privado somos de la misma madre pero de diferente padre. Lo público es para la calidad de vida plural de los ciudadanos, siempre en igualdad. La empresa, lo privado, aunque sea muy

honrado, el tema de la igualdad no es su primer principio. Ni el tema de bienestar global de los ciudadanos no es su primer principio.

Ayrin: Entonces el objetivo en lo público sería el bienestar y la igualdad, pero el proceso para obtener eso no debería emplear métodos de Plan Estratégico?

Toni Puig: No. Odio los planes estratégicos, odio. Los planes estratégicos se basan en detectar necesidades y ofrecer soluciones a estas necesidades por tanto un conjunto variado de proyectos. El conjunto variado de proyectos no hace una ciudad, hace una estantería de proyectos para solucionar necesidades (que es interesante) una ciudad es otra cosa, una ciudad es un proyecto de futuro y el proyecto del futuro no es un plan estratégico, es un valor.

Yo pienso muy diferente de toda la gente que normalmente se dedica al City Marketing, porque insisto vienen de la empresa, lo cual respeto. Mi diferencia con ellos, es que ellos son unos teóricos, consultores o profesores, yo soy una persona que ha trabajado durante treinta y cinco años en lo público municipal de Barcelona creando, la marca Barcelona. Y después asesorando otras marcas como Bilbao o por Latino América. Yo vengo de la práctica pública y la mayoría de la gente de City Marketing viene de la empresa (y con todos mis respetos, que yo soy profesor de Marketing en la Business School ESADE, entonces sería absurdo que fuera en contra de la empresa evidentemente) pero vienen de lo teórico y aplican criterios empresariales a la ciudad, no tiene nada que ver.

Ayrin: Entones que métodos usted utiliza o utilizaría a grandes rasgos ?

Toni Puig: El plan estratégico viene después y lo pongo en duda, porque el plan estratégico normalmente, incluso los más participativos, son conjunto de proyectos que requieren resolver necesidades, pero mezclando muchas cosas y al final es confuso. Y tiene otro problema que, cuando tú tienes el Plan Estratégico hecho, aunque lo priorices nunca tienes el dinero suficiente para abordar todas aquellas necesidades, por tanto las necesidades que no das resultado, que no das solución, creas frustración. ¿Qué debe hacer una ciudad? A ver una ciudad, la base de una ciudad es la democracia, y la base de la empresa es el consejo de administración, no tiene nada que ver.

Los trabajadores eligieron consejos de administración. Son dos temas distintos, por eso digo que hay cosas evidentemente de métodos que serán iguales o muy parecidos. Pero la base de la ciudad es la democracia, por tanto, ¿Qué hace una ciudad? Elige a un conjunto, a un equipo de gobierno y este equipo de gobierno, que ahora estamos en ello, debe presentar a la ciudad un proyecto de futuro, no un Plan Estratégico un proyecto de futuro. Un proyecto de futuro que sea un valor ético y cívico para que todos, TODOS, mejoren su calidad de vida.

Y este es un proyecto de futuro basado en un valor cívico, en un valor de marca que diríamos. Entonces con marca tenemos muchos paralelismos con las empresas, pero es diferente nosotros tenemos un valor de futuro, para un conjunto plural de ciudadanos. Por ejemplo, en Barcelona cuando nosotros empezamos en el 1980 el primer valor de marca era Barcelona Avanza (Barcelona más que mai) porque Barcelona estaba muy anclada en el pasado, no tenía servicios y era una ciudad por

estructurar, por tanto nosotros deberíamos toda la ciudad creernos (no el gobierno) de que podríamos avanzar. Y para avanzar necesitábamos un proyecto, no un plan estratégico, y el proyecto estratégico fueron los juegos olímpicos pero los juegos olímpicos no eran “el qué”, el valor de marca era que todos en Barcelona teníamos que avanzar para situar a la ciudad mejor de lo que estábamos.

Ayrin: ¿Entonces tiene un aspecto más humanitario?

Toni Puig: Claro un aspecto humanitario. Porque nosotros estamos trabajando con un conjunto de personas muy diferentes con maneras de pensar distintas con sus situaciones económicas estructurales educativas distintas, pero todos son ciudadanos y tenemos que tener una ciudad en la cual todos puedan vivir. Y una ciudad desigual por eso yo le pongo un acento muy diferente hoy en día y sobre todo en estos últimos años después de la gran catástrofe crisis económica etc... tiene los temas de la desigualdad, tu lo comprenderás muy bien. ¿Por qué en Bangladesh no se puede vivir en igualdad? La tremenda desigualdad, qué crea? Violencia.

Por lo tanto, una ciudad más igual, una ciudad de valor más igual (donde todos avanzamos), todos vivimos mejor, entonces las diferencias son menores, no digo que no hay diferencias (yo no soy comunista, y el comunismo además fracasó), pero que no haya tanta diferencia entre gente que tiene muchísimo dinero y hace lo que quiere en la ciudad y gente que no puede vivir en la ciudad. Por tanto el proyecto de ciudad tiene que tener barrios más iguales, y aquí sí que viene el proyecto que podríamos llamar el proyecto estratégico, y si quieres incluso yo le llamaría el plan estratégico, pero viene después. Por tanto, un sitio con barrios más iguales: vivienda, transporte, escuelas, centros de atención primaria, deportes, iluminación...

Ayrin: ¿Todo esto cómo se debe hacer? ¿Haciendo estudios?

Toni Puig: Pues todo esto saldrá desde lo que tú quieres para tu ciudad, del valor de marca depende de esto. Si tu quieres una ciudad más, que avancemos todos, como era entonces el proyecto de Barcelona porque era una ciudad muy desigual evidentemente tenemos que empezar ,porque no había en la ciudad, trabajando con los servicios básicos para todos porque no existía. Pero ahora en Barcelona (aunque volvemos a tener problemas de desigualdad) sería absurdo continuar “todos avanzamos”. Por ejemplo, ahora Barcelona yo creo que lo que deberíamos tener como de valor marca de futuro sería innovación y creatividad en el mediterráneo que es muy distinto, por tanto lo que tendríamos que potenciar en Barcelona sin dejar lo otro deberíamos intentar que Barcelona fuera el centro de investigación, por tanto empresa, universidad, tecnologías... más importante del mediterráneo, por tanto la creatividad desde la innovación y desde la cultura.

¿Desde la cultura cómo? Pues desde la cultura que junte el gran tema del mediterráneo que no está resuelto, que junte por ejemplo a cristianos, musulmanes y judíos que todos estamos peleando todos en este mediterráneo, que lo estamos convirtiendo en un infierno. Entonces Barcelona tendría que ser el ejemplo de innovación, que en estos momentos no significa multinacionales, a las pequeñas empresas (como tú sabes ya que has estudiado en tu universidad) tecnológicas las crea muchachos y muchachas en garajes, entonces el tema de la innovación y primero el tema de la cultura que es el gran tema del mediterráneo. En el 1980 nosotros

trabajamos los temas de servicios y estructuración de la ciudad ahora la ciudad ya está, no puedes continuar más de lo mismo por lo tanto el futuro es otro. ¿Qué tiene que hacer este gobierno? del gobierno que te estoy hablando... pues conectar con la gente, escuchar con la gente mirar al futuro, conocer cómo va el mundo, conocer las necesidades y los retos de la ciudad, y cada cuatro/ocho años poner un valor de marca, lo que te estaba diciendo al principio no? Un tema de inspirar futuro, que esté de acuerdo con el momento que esta la ciudad.

En el fondo, ya que tu eres tan empresarial, en el fondo la empresa también lo hace. Por ejemplo una empresa, Mcdonalds se dedica primero a montar hamburguesas para todos y además con carne mala ya no funciona ¿entonces qué inventa? Claro hamburguesas más ecológicas, y como que eso tampoco le funciona bien entonces busca los Mccafés que también se lo inventa, se lo inventa para un público concreto. El gran salto cualitativo, es que claro en el nivel de la ciudad no es para un público concreto es para muchos públicos. Imagínate proponer la innovación y la cultura en estos momentos en Barcelona para la gente que quiere innovar que es mucha, desde los universitarios, a gente que ya no tiene trabajo, gente que tiene pequeñas empresas que ni si quiera saben qué inventarse. Al final esas empresas que buscan innovación y tecnología punta, por ejemplo en bio-tecnología. O en cultura, todos los musulmanes que hay y que viven en la Raval (que a mí me encanta) a la gente que es católica apostólica romana, que mayormente vive en Pedralbes en la parte alta. Pues esta gente tiene que dialogar, no puede ser que no tengamos una relación, además con los judíos, con los judíos que son una gente maravillosa pero que no tiene que ver nada con los de Israel, los judíos que creen que podemos llegar a un acuerdo entre todos. Esto tendría que ser Barcelona, esto es un proyecto de valor de marca. Que es muy diferente en Barcelona, que en una ciudad de Bangladesh. Es muy diferente pero los dos siguen la misma metodología, proponer algo para todos, que la ciudad toda conjuntamente avance diferentemente en 4,8,10,12 años. Y cuando ya hayamos llegado pues proponer otro valor para otro futuro.

Pero qué nos falta ahora? Industria. Nosotros no podemos tener nuestra economía concentrado en el turismo si no tendremos muchos problemas, te pongo un ejemplo: si estos muchachitos y muchachitas talibanes de la barbita (no estoy haciendo una caricatura, son así vale, neófitos reconvertidos, iluminados) ponen una pequeña bomba (no una gran bomba) en la Sagrada Familia, tenemos un problema tremendo, económico. Por lo tanto no solamente tenemos que tener buena policía, tenemos que tener primero de todo una buena interrelación de culturas. Y segundo, una economía que no descansa solo en el turismo que tenga su peso importante en la industria tecnológica verde, la innovación.

Ayrin: Cree que Barcelona es vista con un destino de ocio y cultura más que de negocios y innovación?

Toni Puig: Si, más de ocio pero cultura no por favor, la gente se lo viene a pasar bien, viene a relajarse. Esto es como un gran spa, con unos precios aceptables. Está bien, pero le falta la cultura, le falta la fuerza. Y de los negocios la Fira hace lo que puede (me parece bien) y después está este tema de los móviles que es un hallazgo.

Ayrin: Entonces ¿Cree que la potenciación que se está llevando a cabo con el turismo de reuniones es una estrategia para atraer oportunidades de negocio?

Toni Puig: Sí, pero aquí le falta otra cosa, otra vez Gran Cultura. La gente que va a negocios quiere por la noche buena ópera, buenos conciertos y buenas exposiciones, esto en Barcelona no lo tenemos, ópera sí, pero las exposiciones no.

Ayrin: Es que yo lo veo más como que están potenciando las reuniones pero no están consiguiendo negocios o inversiones no?

Toni Puig: No, no hay inversiones. A ver una cosa es el turismo de negocios y la otra cosa es la implantación de negocios en Barcelona. No tiene nada que ver, el turismo de negocios es: yo vengo a esta ciudad porque es cómoda, agradable, me encanta, me relaja estoy en las reuniones, y por la tarde- noche cuando me escapo es una ciudad fantástica para visitar y estar. Barcelona cumple.

Ayrin: ¿Entonces porque cree que está potenciando esto si no hay inversiones?

Toni Puig: No, porque el tema de negocios los que vienen de negocio, el turismo de negocios, dejan mucho más dinero en la ciudad. Van a hoteles más caros, van a restaurantes más caros y compran en tiendas más caras, por tanto el gasto por persona que viene de turismo se duplica o triplica.

Ayrin: ¿Cree que hacer reuniones ,a parte de las ganancias que se tienen, hace como resonancia de marca, que se publicita la marca a nivel internacional?

Toni Puig: Sí claro, claro, una ciudad de turismo de negocios es muy apetecible, hay una gran pugna por quien se lleva las reuniones porque deja mucho dinero en la ciudad, el tema de los móviles es esto.

Pero el nombre Barcelona ya se conoce mucho. Porque Barcelona ya está bien posicionada. Yo creo que está demasiado bien posicionada. Es una marca sobre valorada para mí. No puede ser que en alguna encuestas que han salido, que la cuarta ciudad que la gente quiere visitar por el mundo ,antes que la Meca, sea Barcelona, la gente se ha vuelto loca. Es por un tema y el tema es el Barça. Estos muchachitos enloquecidos por el fútbol y estos hombres machos con problemas sexuales todos quieren al Barça. Si tú has estado en Bangladesh los muchachitos de Bangladesh todos Barça!! Es una cosa mítica lo que ha pasado.

Entonces para el turismo de negocios Barcelona está bien posicionada. A la gente le encanta venir a Barcelona un fin de semana o cuatro días a la semana.

Ayrin: Entonces no cree que sea una estrategia de la potenciación del turismo de negocios para traer inversiones?

Toni Puig: No tiene nada que ver.

Ayrin: ¿Entonces no cree que se debería atraer inversiones?

Toni Puig: Claro pero es otro problema que tiene Barcelona, claro como nos hemos centrado en el puto turismo que es fácil, no tenemos una estrategia para atraer inversiones este es el gran problema! Y traer inversiones para qué? Para la industria.

Este es el gran problema. Porque el turismo no aprovecha, no hay un plan para que la gente que viene aquí invierta aquí. Hay rankings internacionales, y Barcelona el turismo de negocios está bien situada no nos podemos quejar.

Ayrin: Piensa que para la ciudad de Barcelona es preferible fomentar un turismo de lujo o un turismo de masas?

Toni Puig: Odio los dos.

Ayrin: Ni segmentando?

Toni Puig: segmentando sí. Para el turismo de lujo insisto tenemos problemas, porque el lujo quiere, además de buenos hoteles que están bien, buenas tiendas que estén bien, quieren alta cultura. Dubai que se quiere especializar en turismo residencial de lujo, está construyendo los grandes museos con franquicias en Dubai.

Ayrin: Dubai, Qatar...

Toni Puig: Qatar tiene un problema, que como esto ya se lo ha robado Dubai, ellos han apostado más por el gran evento deportivo. Aquí nos falta esto para el turismo de lujo. El turismo de más masas me gusta pero controlado, no puede ser un turismo que anule la ciudad.

Ayrin: ¿Un turismo de masas aquí en Barcelona estaría relacionado con un turismo de sol y playa?

Toni Puig: A ver, el turismo de Barcelona sí, pero no en Barcelona directamente. Yo veo que el turismo de masas, porque Barcelona está muy bien situada por todo el tema de la costa: la costa dorada, la costa norte de Cataluña...por lo tanto es un punto de atracción. El turismo de masas debería ser un poco más difuso en el entorno de Barcelona.

Pienso que en Barcelona por ejemplo, a nivel cultural no hemos aprovechado Dalí, Picasso, Tàpies, Miró... solamente hemos aprovechado Gaudí, no existen. ¿Grave error no?. Por eso te digo yo soy crítico pero no soy derrotista. Yo creo que la marca en los próximos cuatro años si no la refundamos, la reciclamos o la reinventamos tendremos mucho problemas.

Ayrin: Al final parece que todo gire al entorno a la cultura no?

Toni Puig: Claro, sabes por qué? Porque esta ciudad no es una capital de Estado, por tanto como no es una capital de estado, no somos una capital financiera, y las ciudades que no somos financieras, capitales de Estado, nos queda la cultura para posicionarnos. Esto lo ha hecho Berlín que es distinto, porque Berlín es la capital del estado evidentemente, pero no es la capital económica de Alemania. La capital económica de Alemania está repartida en Frankfurt, Dusseldorf, Colonia etc. Entonces ellos han sido muy listos: ya que no podemos ser la capital económica, seremos la capital cultural. ¿Y al final qué han sido? La capital cultural de Europa, que es lo que éramos nosotros en los años ochenta, y no nos hemos reinventado.

El tema ahora es la capital cultural del Mediterráneo de las culturas, que esto no lo puede hacer Berlín, porque no es mediterránea. ¿Quién lo podría hacer de aquí del

Mediterráneo? Marsella tiene muchos problemas, lo ha intentado con la capital cultural. Nápoles demasiada corrupción. Estambul, pfff... el gobierno de Ankara no le favorece nada. Alejandría tiene demasiados problemas. Valencia, demasiado pequeña.

Ayrin: ¿Barcelona?

Toni Puig: ¡Barcelona ya tiene la marca! Solo le falta reorientarla para este turismo. Y luego controlar claro, no puede haber más gente se ha de descentralizar este turismo. Por tanto, tendrán que haber un sistema de precios. Lo que no pueden hacer es que la demanda de turismo para venir en Barcelona sea ilimitada porque esto al final hunde al turismo. La gente se quiere sentir acogida por la ciudad, no simplemente paseando por la ciudad como un número más.

Ayrin: ¿Qué debe hacer una ciudad para no caer en la fase de Declive?

Toni Puig: Cambiar de gobierno, tener gobiernos inteligentes que crean primero de todo a los ciudadanos. Y este gobierno tiene que tener buenos técnicos para situar la ciudad en cada momento donde toque, equilibrando en el caso de turismo, bienestar de los ciudadanos, industria verde y turismo. Estas tres balanzas. Es complicado, porque las balanzas siempre son dos, tres ya es equilibrio. Mantener este equilibrio es la inteligencia de la ciudad ¿Que es posible? Claro que es posible. Berlín tuvo este problema que nosotros tenemos ahora. Berlín antes era muy amable, y ahora saturación, subida de precios, la cultura que era muy creativa ahora no lo es tanto...

Ayrin: ¿Entonces estamos en una fase de estancamiento?

Toni Puig: Yo creo que estamos en una fase de final de trayecto de éxito. Porque los artistas cuando tienen mucho éxito enloquecen si no lo saben gestionar y entonces aquellos que eran muy buenos dejan de ser buenos, caen en la vulgaridad. A nosotros nos pasa lo mismo, somos muy buenos sí, pero estamos al final del trayecto. Y ahora tendríamos que decir: y ahora desde lo que hemos hecho bien pulsemos "Reset" tic!!! ¿Para pulsar Reset qué debemos hacer? Entonces creo que vosotros, los que hacéis estudios, planes y tesis está muy bien porque esto es una manera de poner acentos y críticas y aportaciones para poder tener puntos de vista diferentes.

Hay un problema eh, de todas maneras la gente que somos o pensamos muy diferentes, somos como los "raritos". A mí me da igual, yo ya lo he hecho en Barcelona. La Barcelona esta no es obra mía, es obra del equipo con el que yo trabajé Treinta-y-dos años, por tanto sé todas las miserias y todas las virtudes. Y que está muy bien claro.. en servicios todavía está muy bien, pero necesita renovarse ¿vale? ¿Alguna cosa más?

Ayrin: No ya está!

Toni Puig: ¡Oye gracias eh, estoy encantado!

Ayrin: Muchísimas gracias.

ANEXO 5. MÁS CONCLUSIONES SOBRE LA ENTREVISTA

Cuando se emplea el City Marketing para gestionar una ciudad, ésta no debe ser vista únicamente como una empresa o un producto al cual podamos aplicar el Plan Estratégico, porque el fin último de las empresas es la de buscar beneficios económicos. Así pues, se tiene que tener en cuenta el **carácter público de la ciudad** con la base de la democracia, ya que lo público debe buscar la calidad de vida plural de los ciudadanos, siempre en **igualdad**. En la empresa (lo privado) el tema de la igualdad no es su primer principio, ni tampoco el tema de bienestar global de los ciudadanos.

De modo que para la gestión urbana no se deben aplicar estrictamente todos los conceptos y herramientas del City Marketing, porque estas prácticas son propias de las empresas privadas. El City Marketing debe adoptar un aspecto más ético, que cree un proyecto de futuro con **valor** para los ciudadanos, y no estrictamente un Plan Estratégico, ya que éste se basa en detectar necesidades y ofrecer soluciones.

Siguiendo las palabras de Toni Puig, el rediseño de una ciudad sigue unas fases siempre en un mismo orden. Una ciudad primero tiene que crear un **proyecto de futuro**, saber qué necesita mejorar la ciudad, y para eso el gobierno tiene que conectar con los ciudadanos y escucharlos, para saber las necesidades y los retos que tiene la ciudad. Después de ello se debe crear un **valor de marca**, saber lo que se quiere asociar a la marca-ciudad, y después de todo eso viene la fase del **Plan Estratégico** (City Marketing).

La ciudad necesita un valor distinto en cada fase, en cada momento de la ciudad (cada 4 o 8 años), por ejemplo en los años 1980 el valor era “todos avanzamos”(Barcelona més que mai), y a partir de ese valor se hicieron los Juegos Olímpicos del 1992. En la actualidad, a juicio de Toni Puig, el valor de marca de Barcelona debería ser la innovación, la creatividad, y ser la capital cultural del mediterráneo.

Podríamos decir que el **City Marketing** tiene un **carácter más mercantilista** en el sentido de que detecta necesidades y propone una oferta, y su punto débil para la gestión urbana es que no pone en preferencia a los ciudadanos, ya que su objetivo es vender la marca-ciudad. A causa de esto se ha originado el **turismo masivo** descontrolado, por el que muchas asociaciones de vecinos de Barcelona se han proclamado en contra. El Plan Estratégico para vender la marca Barcelona como destino turístico vacacional ha funcionado tan bien que ha puesto en peligro a la ciudad de “**morir de éxito**”. Puig piensa que no se puede permitir que la demanda de

turismo sea ilimitada porque eso hunde al propio turismo: “La gente se quiere sentir acogida por la ciudad, no simplemente paseando por la ciudad como un número más”.

A juicio del entrevistado, uno de los problemas de Barcelona es la desigualdad (agravado por la crisis económica) y a eso hay que añadirle el hecho de que el turismo se centra en pocos barrios, por eso piensa que hay que **descentralizar el turismo**, y hacer que las atracciones turísticas no se concentren, sino que hay que regirse por una política de igualdad donde todos los barrios salgan beneficiados del turismo.

A causa de esta gran afluencia de turistas, **no hay una buena interrelación entre los dos targets (visitantes y ciudadanos)**. Y aquí es donde falla el City Marketing, ya que segmenta el mercado en varios grupos objetivo enfocado en satisfacer esas necesidades, sin tener en cuenta la importancia de la interrelación de esos grupos objetivo, que haya una relación positiva basada en la convivencia y el crecimiento a través del intercambio cultural. Además, dentro del segmento de ciudadanos tampoco hay una buena interrelación e intercambio cultural, ya que en estos tiempos de globalización una parte importante de la población es extranjera. En este sentido el entrevistado propone crear **centros culturales**, para **fomentar el diálogo**, que la gente conozca diferentes culturas y puedan vivir en armonía, acabando con el rechazo entre religiones por la simple ignorancia.

En cuanto al turismo de lujo y la cultura sin explotar

Si Barcelona quiere potenciar el turismo de lujo para un segmento de mercado necesita elevar la cultura. Un ejemplo sería Dubai que se quiere especializar en turismo residencial de lujo, y está construyendo los grandes museos con franquicias. Por ejemplo, Barcelona no ha sabido aprovechar a artistas como Dalí, Picasso, Tàpies y Miró. Lo único que se ha potenciado es a Gaudí. Por lo que quedan aún muchos atributos a explotar, y eso se consigue refundando la marca.

ANEXO 6. DESARROLLO PROGRESIVO DEL TURISMO INTERNACIONAL

El perfil del turista ha cambiado gracias a dos puntos de inflexión en el sector del turismo. El primero hace referencia a la “prehistoria” del turismo en el siglo XIX, con la revolución de los transportes, empezando con la máquina de vapor. El segundo punto de inflexión es el llamado “boom turístico” que se dio tras la Segunda Guerra Mundial. En la primera etapa del turismo, las vacaciones se consideraban una actividad elitista, donde el perfil se adecuaba a la nobleza que disfrutaban de una gran cantidad de tiempo libre. Sin embargo, a partir de los años cincuenta llega la etapa del “boom

turístico” gracias a diferentes factores como: el desarrollo del estado del bienestar, la aparición de las vacaciones pagadas, el bajo precio del petróleo, la mayor renta disponible de las familias y el tiempo libre, y el desarrollo de las comunicaciones y los medios. Todo esto permitió e impulsó a los europeos a viajar a otros países como actividad de ocio.

Es en esta segunda etapa donde se originó el turismo de masas en relación a la creación de los turoperadores, los cuales eran empresas especializadas en la venta de paquetes turísticos a un precio económico. Este turismo masivo también se le conoció como “turismo de sol y playa” (Batista, Buenamañana, Cordero y Martínez, 2006), el cual benefició a España por la zona de la costa mediterránea.

Pero actualmente, no es este turismo de “sol y playa” el que beneficia realmente a Barcelona, sino que ha habido otros cambios que han facilitado a posicionar a esta ciudad como uno de los destinos turísticos más remarcables en Europa e incluso a nivel internacional. De entrada, podemos destacar las condiciones de vida, la mentalidad de los turistas actuales y la incorporación de la mujer al mercado laboral, como uno de los factores para la promoción del turismo urbano de Barcelona. Y es que el turista actual, dispone de varios períodos de vacaciones a lo largo del año, que se denominan “segundas” y “terceras” vacaciones, que suelen ser de corta duración, frente a las vacaciones estivales. En estas pequeñas escapadas, el turista suele escoger destinos urbanos, que ofrezcan una oferta completa de ocio y cultura como Barcelona, y la preparación de dichas vacaciones suelen ser poco planificadas, con pocos días de antelación, a través de Internet y sin intermediarios.

Según Batista, Buenamañana, Cordero y Martínez (2006), con el boom turístico de los años 50 se originó el turismo de las “4 eses” (que es escogida por la mayor parte de los turistas en los meses veraniegos): sun, sea, sand and sex. Pero que en estos últimos años la concepción de las vacaciones ha cambiado propiciando el turismo de las “3 eses” (que ha favorecido a Barcelona como destino urbano): landscape, leisure and learning).

ANEXO 7. OTROS ORGANISMOS

Además del Consorcio de Turismo existen otras organizaciones dedicadas al desarrollo turístico de la ciudad condal. Una de ellas es Diputació de Barcelona-Oficina de Promoció Turística, la cual se dedica a la promoción de la provincia entera y a los municipios que rodean la metrópolis, promueve actividades relacionadas con el turismo rural, el turismo náutico, turismo industrial y rutas culturales. Por otro lado, encontramos a la Agencia Catalana de Turismo, que es un organismo público-privado, ya que está constituida por la **Generalitat de Catalunya** y por el Consejo General de **Cámaras de Comercio** de Cataluña, en representación del sector privado. Esta es la que se encarga de la estrategia promocional catalana a través de la difusión de los atractivos del territorio catalán en el exterior.

ANEXO 8. ACCIONES Y PROGRAMAS DE TURISME DE BARCELONA

Según Batista et al (2007), el Consorcio (Turisme de Barcelona) se encarga de su plan de actuación mediante varios objetivos y responsabilidades, como son:

- 1) **Marketing**; se difunde una imagen de Barcelona como destino turístico, ya sea para el ocio o para los negocios.
- 2) **Administración y organización**; se responsabiliza de la gestión económica de todos sus programas y de los recursos humanos necesarios para llevarlos a cabo.
- 3) **Comercial y nuevos proyectos**; define su estrategia comercial mediante su correcta implantación.
- 4) **Informática y nuevas tecnologías**; innova sus programas y proyectos desde el punto de vista de la informática, la comunicación y otras nuevas tecnologías.
- 5) **Prensa y comunicación**; difunde su actividad y su promoción mediante los medios de comunicación nacionales e internacionales.

Turisme de Barcelona lleva a cabo un total de 350 acciones de promoción en el marco de su actividad anual. Antes de llevar a cabo estas acciones, realizan un proceso de análisis de la situación general del sector, y también teniendo en cuenta información específica. Para ello se sirven de las estadísticas y los estudios oficiales sobre turismo que elaboran todos los niveles de la Administración. Algunos de los ámbitos de los que sobre los que investigan son los siguientes:

- Estadísticas de la actividad turística en la ciudad

- Conocimiento directo de cada sector a través de los empresarios implicados en la gestión del consorcio
- El informe de actividades de las tarjetas de crédito internacional de Visa y Mastercard, para saber el comportamiento de gasto en Barcelona por países.

A continuación analizaremos solo cuatro programas llevados a cabo por este organismo en la actualidad, ya que el objetivo es hacernos una idea de cómo dirige el Consorcio de Turisme sus acciones en la oferta turística, para poder sacar conclusiones de qué estrategia están llevando a cabo en su **plan de marketing**.

Barcelona Convention Bureau

Ofrecen servicios de apoyo y asesoría gratuitos, ayudando en la organización y promoción del evento cubriendo las áreas de gestión, planificación y logística. Estos servicios engloban:

- Alojamiento y proveedores para los participantes al congreso, reunión o viaje de incentivo.
- Programas de actividades, culturales y de ocio para delegados y acompañantes.
- Visitas y excursiones por la ciudad
- Soporte logístico y económico a candidaturas de congresos

En este apartado es necesario hacer alusión a los Juegos Olímpicos del 1992, ya que debido a su gran éxito, es el evento a partir del cual Barcelona se plantea albergar eventos como parte de su oferta y promoción, y convertirlo en uno de sus puntos fuertes. Y es que gracias a las Olimpiadas se procedió a la construcción de infraestructuras y equipamientos que modernizaron la ciudad para su apertura al turismo internacional, con 35 instalaciones deportivas diferenciadas en cuatro áreas olímpicas: Montjuïc, Parc del Mar, Diagonal y Vall d'Hebrón (Batista, et.al, 2007). Y también se procedió a la remodelación de diversas zonas de la ciudad, como la Vila Olímpica, donde se construyeron edificios como las torres Mapfre o el Peix d'or, que se han convertido en auténticos iconos de la ciudad.

Barcelona Sports

Barcelona Sports es un programa que promueve el turismo de deporte, yendo a un segmento de mercado donde son amantes del deporte, tanto practicantes como espectadores. Ofrece un amplio abanico de eventos deportivos durante todo el año

para asistir como espectador o para practicarlo. Tanto deportes mayoritarios como minoritarios: hockey, vela, motor, atletismo, tenis, polo, golf, skate, triatlón, fútbol e hípica entre otros.

Confeccionan un calendario de competiciones deportivas internacionales, donde el nombre de Barcelona va adjunto al nombre del acontecimiento, para así al alcanzar resonancia, y así esto generan *brand awareness* para la marca ciudad.

Por ejemplo, este mismo año 2015 Barcelona es sede de múltiples competiciones deportivas como: Open de España de Golf, el ORC World Championship y el FIA World RallyCross Barcelona.

Este programa aporta ciertos atributos a la marca Barcelona para posicionarla como una ciudad activa, deportiva, saludable y que fomenta el trabajo en equipo. El programa potencia la imagen deportiva de Barcelona ya posicionada en la mente de los targets a través de deportistas reconocidos internacionalmente como el tenista Nadal o el jugador de baloncesto Pau Gasol. Así como uno de los equipos de fútbol más reconocidos mundialmente, el Fútbol Club Barcelona. O deportes en los que la ciudad está empezando a destacar a nivel global como en natación con Maria Belmonte, por el Mundial de Natación de Barcelona (2013).

Barcelona Shopping Line

Este programa pretende potenciar un eje comercial y conseguir posicionar a Barcelona como ciudad del “shopping”, para que el gasto en compras forme una parte importante del gasto turístico de la ciudad. Barcelona Shopping Line participa en ferias de turismo y workshops internacionales dirigidos a profesionales del sector turístico.

En la página web se encuentra un listado de las tiendas de ropa, de gourmet y centros comerciales disponibles en la ciudad, su horario y su localización en el mapa. Y fomentan la participación de los comercios con la celebración de “Los premios top 10” de los mejores escaparates de Barcelona de cada año.

Podemos afirmar que este programa promueve un “turismo de shopping” dirigido a un segmento de mercado aficionado a las compras y al consumo.

Barcelona Premium

Este programa va claramente destinado a fomentar el turismo de lujo enfocado a un segmento de mercado con un poder adquisitivo alto. Ofrece paquetes turísticos como: paquete romántico, paquete enogastronómico, paquete familiar o un paquete deportivo. Los servicios que proponen son de alta gama y de gusto refinado.

Por ejemplo, como actividades proponen: ópera en Gran Teatre del Liceu; Cata privada en Vila viniteca; Visitar viñas de Alta Alella; Real Club de Golf El Prat; Spa. Y también proponen una jornada de compras en tiendas como Loewe. Y comidas y cenas en restaurantes Michelin.

Para acabar de analizar los programas comentaremos muy brevemente los restantes, ya que el objetivo era comentar algunos programas para entender cómo dirige el Consorcio de Turisme sus acciones promocionales. Así pues, el objetivo del programa Barcelona Cultura y Ocio es el de atraer visitantes con intereses culturales y de ocio, y generar un plan de actividades relacionados con la cultura y el ocio para rentabilizar el posicionamiento. Seguidamente, el programa de Barcelona Gastronomía se enfoca en promocionar la oferta gastronómica de la ciudad, posicionar Barcelona como destino gastronómico y atraer nuevos visitantes, congresos y ferias sectoriales a la ciudad. Barcelona Sustainable Tourism busca posicionar Barcelona como destino internacional de turismo sostenible y responsable, atrayendo a un target con sensibilización en el ámbito de la sostenibilidad. Finalmente, Barcelona Pirineus pretende dotar a la marca de la ciudad nuevos atributos asociándola a la nieve y a la montaña, aportando un valor añadido para poder llegar a un segmento de mercado en concreto.

Procedimiento y objetivos de los programas

Al analizar todos los programas que lleva a cabo el Consorcio en la actualidad, nos damos cuenta de que se trata de una **promoción segmentada**. Lo que hacen es diseñar y concretar cada una de las facetas de la ciudad de Barcelona: Barcelona deportiva, Barcelona gastronómica, Barcelona de lujo, Barcelona de la cultura, Barcelona sostenible, Barcelona de negocios y eventos, Barcelona de Shopping y Barcelona de Montaña. Así vemos, que la promoción se ha enfocado por segmentos de actividad y en base a diferentes tipologías de turismo:

- Turismo deportivo
- Turismo gastronómico
- Turismo de lujo
- Turismo cultural
- Turismo de consumo o de Shopping
- Turismo de negocios y reuniones

Cada faceta de la ciudad corresponde a un tipo de turismo; realizan una promoción segmentada según los diferentes nichos de mercado. Todos los programas en conjunto conforman el **Posicionamiento estratégico**, ya que cada uno aporta un atributo a la marca Barcelona, para poder llegar a la imagen proyectada y deseada en el futuro.

Así pues, cada programa busca al mismo tiempo varios objetivos:

- Cubrir la demanda de un nicho de mercado con una oferta especializada
- Lograr un determinado posicionamiento de Barcelona en función de cada programa
- Potenciar un atributo u oferta turística, potenciando puntos fuertes (como puede ser el turismo cultural y de ocio) y mejorando puntos débiles (como el turismo de lujo o de reuniones)
- Cada programa crea su propio valor para la marca

ANEXO 10. PANORAMA ACTUAL DEL TURISMO DE REUNIONES

La nota de prensa publicada por el Barcelona Convention Bureau el 12/03/2015 afirma que el turismo de reuniones en Barcelona se ha consolidado en 2014, con 580.000 delegados en congresos, convenciones y jornadas, una cifra prácticamente equivalente a la del año anterior, pero esta vez un con aumento del 7% en el número de pernoctaciones en la ciudad. Esto significa que los asistentes a las reuniones profesionales han alargado su estancia en la ciudad, lo que es un buen indicio.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE DELEGADOS DE TURISMO DE REUNIONES PERNOCTACIÓN			
NÚMERO DE DELEGADOS	2013	2014	14/13%
	583.956	579.855	- 0.7%
PERNOCTACIONES	2013	2014	14/13%
	1.935.597	2.071.586	+ 7,0%

Ilustración 47. Número de delegados en Barcelona (Fuente: Turisme de Barcelona, 2015)

Vemos que el número de delegados asistidos ha bajado un 0,7%, pero este dato se tiene que analizar con más perspectiva ya que se debe tener en cuenta que los congresos más importantes se celebran en ciudades diferentes en cada convocatoria. Por lo que, según este organismo, el aumento del 7% del número de pernoctaciones es un indicio claro de que Barcelona está a la cabeza del turismo de reuniones.

Por lo visto, las acciones del programa de turismo de reuniones centra su estrategia en los siguientes mercados: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia y acciones seleccionadas en el continente asiático. Para el período 2015-2021, la capital catalana tiene asegurados un total de 223 congresos, y de momento llevan 104 candidaturas a nuevos congresos.

ANEXO 11. PROCEDIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

A continuación se explicará cómo se realizó el Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona (2010-2015), así como parte de su estructura, esto ayudará a entender mejor el funcionamiento del City Marketing.

Primera fase: Diagnóstico estratégico

Esta primera fase de trabajo se hizo en el período de septiembre de 2008 a octubre de 2009, donde se desarrolló un detallado y exhaustivo análisis de la situación de Barcelona en el contexto turístico, prestando especial atención a los aspectos territoriales, sectoriales, sociales, culturales y económicos, y asumiendo una perspectiva transversal y integral del fenómeno del turismo. La participación y la implicación de la sociedad en la reflexión del turismo y la ciudad fue uno de los aspectos fundamentales en esta parte, ya que marcaron el punto de partida y la hoja de ruta para realizar el Plan.

1) Hoja de ruta: Focus Group y Cuestionarios

Se realizaron seis Focus Groups (a personas de procedencia muy plural) y un amplio y profundo Cuestionario a un colectivo significativo de personas relacionadas con la ciudad y el turismo de Barcelona. Estos dos procedimientos supusieron el punto de partida, ya que tenían una doble finalidad: aflorar y desvelar los principales aspectos clave y temas críticos del turismo en Barcelona, y por otro lado conformar el inicio del

Plan. Es decir a partir de estos dos métodos se supo qué aspectos se tienen que investigar y analizar a cerca de la ciudad. Los temas críticos y aspectos clave del turismo en la ciudad se agruparon en los siguientes aspectos:

- La relación turismo y ciudadanía
- El reequilibrio y la diversificación territorial
- Las infraestructuras y movilidad interna
- La imagen turística
- La profesionalización
- La gestión y modelo de turismo

2) Investigación: doble línea de trabajo

Se procedió a una doble línea de investigación para realizar el análisis de turismo y ciudad. Por un lado se recogió y generó informaciones y **datos objetivos**. Y por otro lado, se generó y capacitó **opiniones y percepciones**. Ambas líneas son simultáneas y complementarias, para equilibrar y contrastar datos objetivos con subjetivos.

Estudios e informes

Los estudios fueron encargados a empresas especializadas y grupos de investigación universitarios (como la Universitat de Barcelona, por la Facultad de Economía y Empresa). Estos informes generados fueron una aportación importante para la comprensión de la relación entre turismo y ciudad, y el conocimiento de la actividad turística en Barcelona, de los cuales podemos destacar:

- Estudio Delphi sobre las tendencias del turismo urbano y su vinculación con Barcelona (realizado por ESADE a partir de la participación de sesenta expertos nacionales e internacionales).
- Impacto económico de la actividad turística en la ciudad de Barcelona 2007 y 2009
- Benchmarking Barcelona (con 17 ciudades de todo el mundo)
- Imagen de Barcelona en los mercados emisores (los ciudadanos de los 8 principales países emisores)
- Imagen y posicionamiento turístico de Barcelona en las redes sociales de Internet
- Cuantificación del número total de visitantes de la ciudad de Barcelona 2009
- Buenas Prácticas en el ámbito internacional
- Estudio de opinión de colectivos internos y externos de la ciudad

- Encuesta de opinión de la ciudadanía de Barcelona

Entrevistas

Se mantuvieron entrevistas con los representantes de los diferentes grupos municipales del Ayuntamiento de Barcelona. Asimismo se tuvo en cuenta la opinión sobre el turismo, tanto de personas **significativas** como de personas **representativas** de la ciudad, por el vínculo o conocimiento que tienen de la misma.

Grupos de Trabajo Técnico y Comisiones de Trabajo

Por un lado, se realizaron cinco **Grupos de Trabajo** que se encargaron del conocimiento y diagnóstico de aspectos específicos del turismo en la ciudad, que contaron con las aportaciones de responsables y expertos de cada temática, así como la colaboración de instituciones como Consell Econòmic i Social de Barcelona. Por otro lado, las **Comisiones de Trabajo** activaron una amplia participación de personas relacionadas con la ciudad, el turismo en Barcelona y Catalunya, donde más de 250 personas colaboraron en las 20 sesiones de trabajo. Estas comisiones se estructuraron en tres ámbitos: **ámbito territorial**, que son los diferentes distritos e iconos turísticos de la ciudad; **ámbito sectorial**, que engloba los diferentes sectores de servicios por los que se distribuye el turismo (comercio, alojamiento, restauración e intermediación) y el **ámbito de producto**, que son los sectores en los que Barcelona como producto-ciudad debe potenciarse (en el turismo cultural y en el turismo de negocios).

En otoño del 2009 se redactó el documento **Diagnóstico Estratégico**, poniendo en contexto la situación turística local e internacional, sus principales tendencias y retos. Pero el cuerpo central fue un listado de 150 puntos que eran lo más destacado de la realidad holística y compleja del turismo y la ciudad de Barcelona. Estos puntos están estructurados en los siguientes apartados:

- Oferta y demanda: *el posicionamiento turístico internacional*
- Política, gestión y promoción: *la gobernanza de la actividad*
- Aspectos económicos y sectoriales: *la dimensión económica y empresarial*
- Aspectos sociales y culturales: *una mirada ciudadana*
- Ciutat Vella: *el reto*

Segunda Fase: Propuesta Estratégica y Programa de actuación

A) Propuesta Estratégica

La propuesta Estratégica incluye los siguientes elementos: el Modelo de ciudad , Visión *TurismoBcn2020*, el Modelo turístico deseado, los Principales Retos a afrontar y los Objetivos Estratégicos. Esta parte es la que conforma el grueso para realizar las grandes decisiones para encajar el turismo en la ciudad.

Modelo de Ciudad

El Modelo de ciudad presenta el tipo de ciudad al que se aspira en base a la realidad actual. Así definen los principales aspectos y rasgos característicos que conforman la Barcelona futura en veinte puntos:

Barcelona quiere ser una ciudad:

1. heterogénea y diversa, que hace hincapié en las personas
2. tolerante y cívica
3. inclusiva, que apuesta por la cohesión social
4. con actitud abierta para acoger al visitante
5. que apuesta por la cultura y el deporte
6. que cuenta con un tejido asociativo amplio, diverso y que está comprometido con la ciudad
7. con liderazgo municipal y complicidades compartidas
8. conformada por sus barrios
9. densa y compacta, que rechaza la segregación o la compartimentación
10. plurifuncional, con diversificación de usos a nivel territorial
11. metropolitana
12. capital y motor de Catalunya
13. “capital” del Mediterráneo
14. diversificada, con pluralidad de sectores económicos, con la actividad turística entre ellos
15. emprendedora, creativa, innovadora, que apuesta por formar, atraer y retener el talento

16. donde la economía de los servicios y del conocimiento son pieza clave
17. con un comercio con identidad propia y que “hace ciudad”
18. sostenible

19. con proyección internacional, bien conectada y abierta al mundo, pero preservando las identidades propias
20. líder y con vocación de liderazgo

Visión TurismoBcn2020

A pesar de que este Plan tiene el horizonte marcado hasta el 2015, dentro del mismo se intentó proyectar una visión de aquí 10 años (del 2010 al 2020) para que sirva de referencia para el próximo Plan 2015-2020. Así se intenta visualizar **cómo nos imaginamos la Barcelona turística** del futuro, se trata de la declaración de dónde quiere llegar la ciudad, que la resumen en un breve texto de cinco párrafos, del cual veremos una extracción:

“En el 2020, Barcelona sigue siendo reconocida como la destinación turística más dinámica y vibrante del Mediterráneo y una de las principales del mundo, y se ha consolidado como un destino que va mucho más lejos de sus límites administrativos.

Es una ciudad donde el turismo está totalmente encajado en su dinámica económica, comercial, social y cultural, y donde la ciudadanía reconoce a los visitantes de toda clase como unos ciudadanos (temporales) más. El carácter hospitalario de los barceloneses hace que sea una ciudad querida, amable y diferente.(...)

Esta visión de proyección al futuro forma parte del la **Propuesta Estratégica del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona** con el nombre de :Barcelona Visió 2020, el cual viene recogido en un documento de 38 páginas, donde se desarrolla ampliamente cómo se quiere que sea la Barcelona en 2020.

Modelo turístico deseado

En esta parte se especifica el tipo de turismo al que aspira Barcelona, y el rol que debe cumplir esta actividad en la ciudad así como las connivencias que tienen que haber para su desarrollo efectivo. Son el conjunto de aspectos del turismo deseado, para que el modelo propuesto sea una referente y una guía para llevar a cabo acciones. El

modelo turístico forma parte y al mismo tiempo conforma el **Modelo de ciudad**, antes visto. Este modelo responde y trabaja para la Visión antes propuesta.

Este modelo se ha definido por 3 principios básicos y 18 rasgos característicos:

Principios del Modelo turístico

1. **Coherencia con el modelo de ciudad**→ No se puede dissociar la actividad del turismo urbano con la gestión de una ciudad, sino que debe haber sinergia. El Modelo turístico tiene que ser coherente con el Modelo de ciudad.
2. **Equilibrio o relación sinérgica visitante-residente**→ No se deben producir conflictos entre estos dos grupos, y además de la relación armónica debe haber sinergia e intercambio cultural y económico, para favorecer una experiencia enriquecedora.
3. **Sostenibilidad económica, social, ambiental y patrimonial**→ El crecimiento de la actividad turística debe hacerse en un marco de equilibrio, para que se produzca el menor desgaste posible y aporte el máximo de beneficios. El desarrollo sostenible debe contar con la participación y voluntad local y del visitante.

Los 18 rasgos que conforman el modelo turístico deseado

En este apartado se define cómo se quiere que sea la actividad turística y la relación con la ciudad, teniendo en cuenta sus diversos aspectos (oferta-demanda-impactos) y aspectos sociales, culturales, económicos y territoriales.

1. Una actividad considerada y gestionada como transversal, multisectorial y de amplio alcance territorial
2. Fundamentada en una activa gestión pública, una cooperación e implicación interinstitucional y una concertación público-privada
3. El turismo es uno de los pilares económicos de la ciudad, entre otros, y fomenta la distribución de rentas en el conjunto del territorio y en la ciudadanía
4. Actividad turística integrada de manera natural a la vida ciudadana

5. Una actividad turística bien integrada en la política económica y en la gestión global de la ciudad donde el binomio turismo y negocios es una prioridad
6. Una actividad turística desarrollada con la complicidad ciudadana
7. El visitante, “ciudadano temporal”, más allá del concepto tradicional de turista
8. Una demanda diversificada, desestacionalizada y multimotivacional
9. Un turismo inclusivo y no excluyente, con derechos, deberes y respetuoso
10. Una oferta turística caracterizada por su excelencia
11. La cultura como uno de los principales elementos vertebradores de la oferta
12. Una ciudad para los ciudadanos que gusta a los visitantes
13. Preservando y ofreciendo los símbolos de identidad de Barcelona
14. La ciudad se ofrece como un todo, con relatos amplios y compartidos entre ciudadanos y visitantes
15. Una ciudad en la que el barrio es una pieza clave
16. Preservando la mixtura de usos en el territorio
17. Ciudad metropolitana
18. Barcelona, capital de Catalunya y del Mediterráneo

Objetivos estratégicos

A continuación se exponen los **Objetivos Estratégicos** que se derivan de los **Retos** expuestos. Cada uno de los Retos implica la consecución de diversos objetivos estratégicos que tienen Horizonte 2015.

EJE I > Desconcentración territorial de la actividad turística

Reto 1 > De Barcelona al destino Barcelona

- 1.1. Ensanchar las dimensiones geográficas y simbólicas del destino Barcelona
- 1.2. Formalizar (estructurar, articular y vertebrar) una nueva realidad turística más allá de la ciudad de Barcelona
- 1.3. Contribuir a la puesta en valor de nuevos atractivos, servicios y equipamientos fuera de la ciudad de Barcelona
- 1.4. Incrementar los mecanismos de cooperación e implicación interinstitucional

Reto 2 > De los iconos tradicionales a los nuevos iconos

- 2.5. Favorecer la puesta en valor de nuevos referentes de interés turístico, tanto en la ciudad como en el destino
- 2.6. Potenciar el desarrollo equilibrado de nuevas propuestas y atractivos de la ciudad
- 2.7. Fomentar la implantación de nuevas fórmulas de alojamiento fuera de los espacios más congestionados de la ciudad

Reto 3 > De los iconos al barrio

- 3.8. Potenciar los barrios como objeto y sujeto turístico, siguiendo los principios del nuevo modelo turístico
- 3.9. Conseguir que los distritos incorporen el vector turístico en su dinámica político-organizativa

EJE II > Nueva Gobernanza del turismo en el marco de la ciudad y su entorno territorial

Reto 4 > De turista a visitante

- 4.10. Contribuir y potenciar el prestigio de la actividad turística en la sociedad
- 4.11. Promover una visión amplia del “turista” por parte de las instituciones, sectores, medios de comunicación y líderes de opinión en general
- 4.12. Incardinar el turismo en el marco de la promoción económica global de la ciudad y las actividades de City Marketing
- 4.13. Impulsar la consideración del visitante como ciudadano temporal

Reto 5 > De la promoción turística a una gobernanza de la actividad turística

- 5.14. Impulsar una renovación de la política turística de Barcelona
- 5.15. Mejorar la anticipación y gestión cotidiana de los impactos no deseados del turismo en la ciudad, especialmente en Ciutat Vella
- 5.16. Favorecer la gestión y promoción integral de la actividad turística en el marco de gestión global de la ciudad
- 5.17. Mejorar y asegurar la financiación de la gestión, atención y promoción turística
- 5.18. Incorporar nuevos representantes territoriales, económicos, sociales y culturales en los diferentes órganos de planificación, gestión y promoción del turismo en Barcelona

Reto 6 > De los datos a la generación de conocimiento compartido

- 6.19. Implicar a los diversos agentes públicos y privados en la definición del marco de conocimiento necesario
- 6.20. Consolidar y asegurar la generación de conocimiento estadístico de base, fiable y consistente en el tiempo
- 6.21. Fomentar la generación de información de acuerdo con los nuevos límites territoriales, tanto a nivel destino como a nivel barrios/districtos
- 6.22. Establecer mecanismos para socializar y compartir el conocimiento sobre la actividad turística entre los agentes implicados y la ciudadanía

EJE III > Generación de complicidades con la sociedad y las instituciones

Reto 7 > De la indiferencia a la complicidad ciudadana

- 7.23. Favorecer nuevos mecanismos de información y pedagogía sobre los efectos y contribuciones de la actividad turística
- 7.24. Fomentar y favorecer la participación ciudadana con respecto al turismo en la ciudad
- 7.25. Favorecer la actitud hospitalaria y de anfitrión al barcelonés de cara al visitante
- 7.26. Mejorar la relación y percepción vecinal respecto al turismo

Reto 8 > De la competencia a la complicidad con Catalunya

- 8.27. Ejercer de capital y de nuevo motor turístico de Catalunya

8.28. Reforzar el reconocimiento mutuo entre Barcelona y Catalunya como líderes turísticos

8.29. Propiciar el establecimiento de líneas de trabajo conjuntas entre Barcelona y Catalunya que fomenten la complementariedad de las diversas propuestas turísticas

8.30. Compartir recursos humanos, organizativos, financieros y de conocimiento para una mejor consecución de los retos comunes entre las instituciones de la ciudad y del país

EJE IV > Liderazgo y mejora competitiva del destino y de las actividades relacionadas con el turismo

Reto 9 > Del crecimiento “acelerado” en años de bonanza a la consolidación de un crecimiento sostenible “post-crisis”

9.31. Apostar por la sostenibilidad como garantía para consolidar el éxito turístico del destino a largo plazo

9.32. Velar por la sostenibilidad turística de Ciutat Vella

9.33. Mejorar la competitividad de los sectores implicados en el desarrollo turístico del destino

9.34. Mantener un incremento moderado del número de visitantes, recuperando las cifras del período de antes de la crisis

9.35. Recuperar el gasto medio de los visitantes a niveles similares de antes de la crisis

9.36. Fomentar el incremento de la estancia media global en la ciudad

Reto 10 > De la ciudad turística al liderazgo en turismo y ciudad

10.37. Contribuir al reconocimiento de Barcelona como modelo de ciudad y destino de calidad, tanto por los residentes como por los visitantes

10.38. Hacer del turismo un activo para mejorar la calidad de vida de los residentes

10.39. Aprovechar el turismo como elemento privilegiado de difusión internacional de los valores de modernidad y de la capacidad creativa y de innovación de la ciudad de Barcelona y su territorio

10.40. Convertir el proceso de reflexión turismo y ciudad iniciado por el Plan Estratégico en un “estilo de trabajo” permanente entre los diversos actores implicados

ANEXO 12. ESQUEMA METODOLÓGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Esquema metodológico del Plan Estratégico

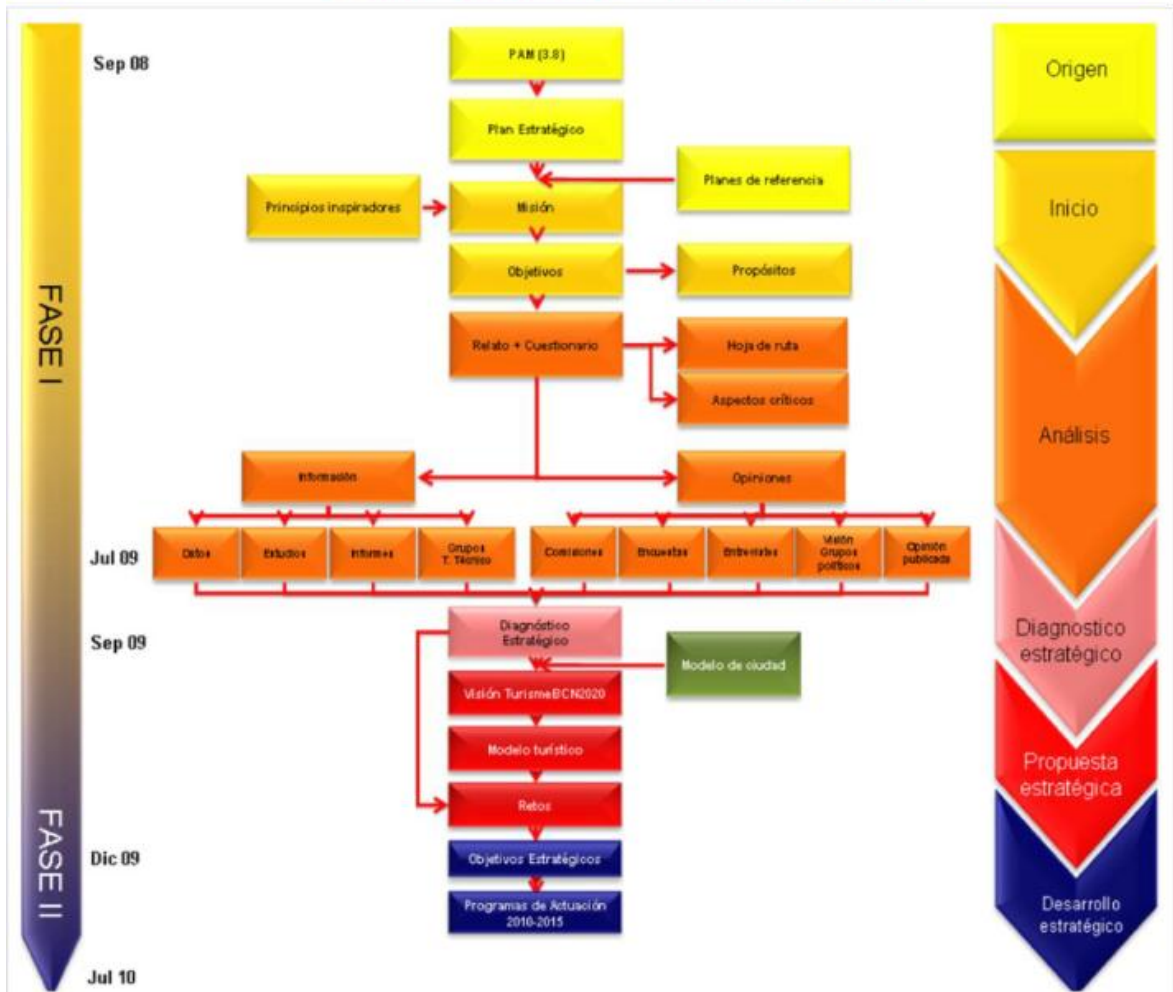


Ilustración 48 .Esquema metodológico del Plan Estratégico. (Fuente: Serra, 2010)

ANEXO 13. POSICIONAMIENTO DE BARCELONA EN INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) POR SECTORES Y ACTIVIDADES EN LA CADENA DE VALOR

TABLE 4
Position of Barcelona in FDI by sectors and activities/parts of the added value chain
FDI IN MAIN EUROPEAN CITIES (2011 - OCT 2013)

SECTOR	#	TOP EUROPEAN CITIES	JOBS CREATED	ACTIVITY	#	TOP EUROPEAN CITIES	JOBS CREATED
Construction	1	Bucharest	28,665	Construction	1	Bucharest	28,747
	4	Barcelona	4,387		5	Barcelona	4,469
		Total	74,597			Total	90,981
ICT	1	Dublin	15,125	Business Services	1	London	6,909
	3	Barcelona	5,315		25	Barcelona	430
		Total	70,350			Total	42,520
Financial Services	1	Warsaw	4,669	Manufacturing	1	Dublin	4,680
	12	Barcelona	582		2	Barcelona	3,853
		Total	24,244			Total	39,181
Logistics	1	Barcelona	1,663	Sales, Marketing & Support	1	London	5,415
		Total	17,075		5	Barcelona	1,981
Professional Services	1	Dublin	3,016		Total	33,694	
	16	Barcelona	276	Logistics, Distribution & Transportation	1	Barcelona	3,053
		Total	16,821			Total	28,400
Mobility	1	Birmingham	2,410	Headquarters	1	Dublin	5,841
	2	Barcelona	1,904		4	Barcelona	1,399
		Total	16,242			Total	24,242
Retail and Consumer Goods	1	Stuttgart	1,368	Design, Development & Testing	1	Dublin	3,556
	5	Barcelona	1,008		2	Barcelona	3,286
		Total	12,867			Total	20,389
Biotech. & Sciences of Life	1	Dublin	4,263	Customer Contact Centre	1	Dublin	2,187
	4	Barcelona	745		6	Barcelona	565
		Total	11,797			Total	9,382
Tourism	1	Birmingham	1,968	ICT & Internet Infrastructure	1	London	1,584
	5	Barcelona	529		14	Barcelona	172
		Total	8,978			Total	8,130
Food and Agriculture	1	Dublin	764	Research & Development	1	London	3,227
	2	Barcelona	577		8	Barcelona	148
		Total	7,643			Total	6,302
Creatives Industries/ Media	1	London	1,860	Technical Support Centre	1	Dublin	1,607
	4	Barcelona	575		5	Barcelona	300
		Total	7,265			Total	4,165
Design	1	Barcelona	1,028	Shared Services Centre	1	Dublin	1,290
		Total	4,776		3	Barcelona	428
Energy	1	Copenhagen	591			Total	3,992
	3	Barcelona	392	Education & Training	1	London	296
		Total	4,273		8	Barcelona	81
					Total	1,799	
Aeronautics	1	Madrid	446	Maintenance & Servicing	1	Sofya	200
	16	Barcelona	21		6	Barcelona	96
		Total	2,547			Total	1,685
Higher Education & Research	1	Paris	306	Electricity	1	Antwerp	147
	5	Barcelona	64		8	Barcelona	73
		Total	1,246			Total	943
Other sectors	1	Frankfurt am Main	2,792	Recycling	1	Paris	135
	11	Barcelona	1,268			Total	544
		Total	35,628				

SOURCE: FDI MARKETS DATABASE AND AUTHOR'S ANALYSIS

Ilustración 49. IED en Barcelona por sectores. (Fuente: Foreign Direct Investment in Barcelona, Ajuntament de Barcelona, IESE Business School, 2014)

ANEXO 13. TERORÍA DEL CITY MARKETING

A continuación, se desarrollarán conceptos teóricos del City Marketing, extraídos en su mayoría de la obra de Elizagarate (2008) *Marketing de ciudades*.

Paralelismo entre empresa y ciudad

Muchos autores afirman que para la gestión de la ciudad se siguen los mismos procedimientos y estrategias que para la gestión de una empresa. Pueden compartir la tendencia del marketing de la orientación al cliente, ya que compiten para satisfacer las necesidades de diferentes targets. En este contexto el alcalde y el equipo de gobierno forman la Dirección de la ciudad, administrando los recursos de la ciudad para ofrecer los servicios a cada segmento del mercado. El gobierno deberá diseñar las estrategias y los objetivos en el marco del marketing estratégico (Elizagarate, 2008).

Según, Muñiz y Cervantes (2010), el gobierno de las ciudades no puede trasladar meramente los principios empresariales a la gestión de la ciudad, ya que ésta requiere una función social y humana que esté por encima de la rentabilidad económica.

Paralelismo entre la gestión de las empresas y las ciudades

Aspectos	Empresa	Ciudad
Propiedad	Accionistas, empresariado	Ciudadanos e instituciones
Alta Dirección	Consejo de administración	Ayuntamiento, municipalidad, alcaldía
Productos	Manufacturas o servicios	Servicios públicos, atractivos diversos
Clientes	Consumidores	Ciudadanos, inversores y visitantes
Competidores y cooperantes	Otras empresas	Otras ciudades

Fuente: Adaptado de Fernández Güell (2006).

Ilustración 50. Paralelismo entre empresa y ciudad. (Fuente: adaptado de Fernández Güell 2006, citado en Muñiz y Cervantes, 2010)

La competitividad en las ciudades

En la última etapa del siglo XX en el contexto de la economía internacional, desaparecen de manera paulatina los aranceles, y se erigen nuevos bloques económicos como Estados Unidos, Europa o Japón. Esto impulsa un proceso de internacionalización de las empresas, y también afecta a su vez al contexto económico

urbano. (Lever, 1999). Así vemos que la globalización de la economía ha favorecido a la competitividad entre las ciudades.

Elizagarate (2008) define a la competitividad de una ciudad como:

La posición relativa de una ciudad respecto a otras ciudades competidoras, siendo mejor que otras ciudades en lo relativo a sus características, a los atributos que definen el potencial endógeno que la diferencia de otras ciudades, y por ser capaz de crear más valor que otras ciudades a sus diferentes públicos objetivo (ciudadanos, empresas, inversores públicos y privados trabajadores, visitantes o nuevos residentes), manteniendo y mejorando dicha competitividad de forma duradera.

Las ciudades compiten por varios factores como atraer inversiones para implantar centros de producción en su territorio, para ser sedes de instituciones y empresas. También compiten por la organización de eventos deportivos que generan *brand awareness* de la marca-ciudad, como son los Juegos Olímpicos o Campeonatos Mundiales de varios deportes (como el fútbol). U otros eventos como las Exposiciones Universales (Muñiz y Cervantes, 2010). Podemos decir que engloba todo aquello que genere riqueza y empleo en el lugar (Elizagarate, 2008).

Coopetition

En este contexto, Brandenburger y Nalebuff (1996) denominan con el acrónimo “coopetition” a la relación de competencia y cooperación entre ciudades. En muchas ocasiones, las ciudades no son capaces de afrontar su plan estratégico competitivo solamente con sus propios recursos, lo que impide su liderazgo entre la competencia y empuja a la ciudad a cooperar con otras ciudades, para generar una sinergia y complementariedad entre recursos y servicios ofertados.

Es aquí donde se desarrollan las alianzas estratégicas entre ciudades, que es definido como un acuerdo de colaboración horizontal entre dos o más ciudades, que pueden adoptar diversas formas jurídicas. Así, las alianzas que se basan en la complementariedad entre ciudades consiguen la utilización conjunta de muchos servicios gracias a la mejora de los sistemas de transporte (Elizagarate, 2008).

Existen alianzas de diferente índole, por ejemplo hay colaboraciones de índole económico- urbano, con la red entre 81 ciudades del mundo llamada “*Metropolis*”, que sirve para desarrollar soluciones a los problemas de las grandes urbes (Muñiz y Cervantes, 2010). Otra alianza estratégica internacional es la formada por más de 100

ciudades (de Canadá, Estados Unidos y México) que conforman el corredor internacional de comercio de Norteamérica (North American International Trade Corridor Partnership, (NAITCP). Cuyo objetivo es el de aumentar la competitividad, la diversificación industrial, la promoción turística conjunta, alentar la inversión pública y privada, así como expandir el comercio (Elizagarate, 2008).

La diferenciación de la oferta de la ciudad

Para poder entender la estrategia de diferenciación debemos distinguir entre segmentación y diferenciación. Por un lado la segmentación se refiere a las distinciones entre los clientes potenciales, por otro lado, la diferenciación se refiere a las distinciones entre los productos. Como vemos, la segmentación concierne a la demanda, y la diferenciación a la oferta. Más tarde nos adentraremos en la segmentación de los posibles públicos que puede tener la ciudad como producto, pero primero explicaremos la importancia de la diferenciación.

Para que un producto destaque entre el mercado y su competencia, para así ganar notoriedad y aumentar ventas, necesita una estrategia de diferenciación, para que la haga única. Lo mismo ocurre con las ciudades, por lo que estas utilizan el marketing operativo para llevar a cabo su diferenciación en el mercado turístico a través de las herramientas del marketing mix. El objetivo de la diferenciación es ofrecer más valor a sus diferentes públicos objetivo: ciudadanos, inversores y empresas, turistas, visitantes o nuevos residentes. Pero primero se debe hacer un estudio de las preferencias de estos públicos para poder adaptar la oferta. La diferenciación en este sentido no debe ser solo basada en la imagen, sino que debe haber una oferta de valor única y distinguible en la mente de los consumidores para que ellos puedan diferenciarlo del resto de la competencia. (Elizagarate, 2008). Por ejemplo, Barcelona no debe promocionarse como capital gastronómica del mediterráneo si realmente no tiene un bagaje y un cierto nivel en el sector. Los atributos que se quieran dar resonancia deben ser reales y evidentes

Para que una ciudad consiga ser diferente deberá elegir aquellos atractivos, atributos y características que pueden ser presentados a los clientes como una combinación de valor (Porter, 2003). Pues vemos que la diferenciación va íntimamente ligada a la creación de valor, concepto que más tarde retomaremos para desarrollar.

El proceso de entrega de valor en las ciudades

Según la autora Elizagarate (2008) el proceso de entrega de valor en las ciudades se trata de la medida en que éstas son capaces de satisfacer las necesidades encontradas en cada segmento del mercado. Este proceso se lleva a cabo con un plan de marketing con diferentes fases, en los que entran en acción el marketing estratégico y el marketing operativo.

Para empezar, en la primera fase tiene lugar el marketing estratégico, donde a través del estudio de mercado junto con el sistema de información (SIM), se analizan las oportunidades del mercado urbano. A partir de esta recopilación de información y análisis se procede a la segmentación del mercado y el posicionamiento de la ciudad.

Seguidamente, tiene lugar el marketing operativo, con su proceso de creación de valor, desarrollando los atractivos de la ciudad, y finalmente comunicando ese valor. Esto se consigue aplicando las herramientas del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.

A continuación empezaremos explicando y desarrollando la primera fase del plan de marketing, que es el marketing estratégico, y luego explicaremos el marketing operativo.

Marketing estratégico

La investigación de mercado y el Sistema de Información de Mercado (SIM)

Para llevar a cabo un plan de marketing se debe empezar haciendo un estudio sobre el mercado para saber en qué posición se encuentra la ciudad, la imagen que se percibe de ella, sus fortalezas y debilidades, y para detectar las necesidades a explotar. Y una vez empezado el plan de marketing, se debe tener un seguimiento permanente de la evolución de las necesidades de los clientes de la ciudad. De esta manera, la administración local conocerá y comprenderá el mercado, para luego diseñar estrategias de marketing. Podrá tomar variedad de decisiones analizando la situación, así como desarrollar nuevos atractivos adecuados a la demanda, la búsqueda de nuevas oportunidades, o desarrollar y mantener una ventaja competitiva (Elizagarate, 2008).

Teniendo en cuenta el paralelismo entre la gestión empresarial y la gestión urbana, supone una adaptación de las técnicas de investigación de mercados a la gestión urbana (como las encuestas), pero complementándolas con otros métodos de

medición y análisis que den una visión objetiva de la realidad urbana (Elizagarate, 2008).

En los años noventa, se desarrollaron los “indicadores urbanos”, con el que se forma un sistema de medición homogéneo, para realizar un seguimiento del desarrollo local, regional y nacional. Elizagarate (2008) define estos indicadores como:

Así nacen los indicadores urbanos, que son magnitudes estadísticas que, expresadas en valores absolutos o relativos, permiten describir y/o evaluar las características de un entorno de manera objetiva. Los indicadores pueden reflejar los resultados de actuaciones pasadas, o bien pueden describir lo que se hace, como son los denominados indicadores de desempeño. (Elizagarate, 2008, pg-66)

Según la autora existen cuatro indicadores urbanos que forman el Sistema de Información de Mercado (SIM):

- Indicadores de calidad de vida de las ciudades
- Indicadores del atractivo del área urbana
- Indicadores del atractivo empresarial
- Recogida de información mediante encuestas

Segmentación de mercado

Según Santesmases (2004), la primera fase del proceso de entrega de valor es la segmentación, la cual consiste en la división del mercado total en grupos homogéneos de clientes en función de su perfil y necesidades. De esta manera, se consigue conocer qué grupos están desatendidos o a qué grupos no se les está proporcionando un producto adecuado a sus deseos, para así establecer prioridades en el proceso de planificación y dirigirse a uno o varios de esos grupos.

En la situación de la segmentación del mercado urbano no hay un sentido de exclusión entre los diferentes segmentos, es decir, nunca se dejará de explotar un segmento para satisfacer a otra, sino que partiendo desde un sentido holístico de la ciudad, se adecuará los servicios ofrecidos a las necesidades detectadas (Elizagarate, 2008). Ya que explotar un segmento de mercado nuevo significa ganar terreno a la competencia.

Para llevar a cabo la segmentación se deberá realizar una investigación de mercado previa, para conocer por ejemplo las necesidades de los ciudadanos, y qué atributos son los más valorados por las empresas e inversores. Una vez detectadas las necesidades de cada segmento y de su perfil y características, el organismo de la

ciudad debe valorar esta información con la del análisis “DAFO” previamente realizado, considerando los recursos que posee la ciudad, sus fortalezas y debilidades, y tomando decisiones estratégicas a largo plazo para la mejora de la sociedad en su conjunto (Elizagarate, 2008).

Como presenta Friedman (2003), la función del marketing es crear y distribuir valores por lo que en los planes de gestión de la ciudad, se presentará una oferta basada en los factores diferenciales de la ciudad que formarán una imagen positiva para cada segmento. El autor presenta cinco ámbitos de actuación del marketing en las ciudades:

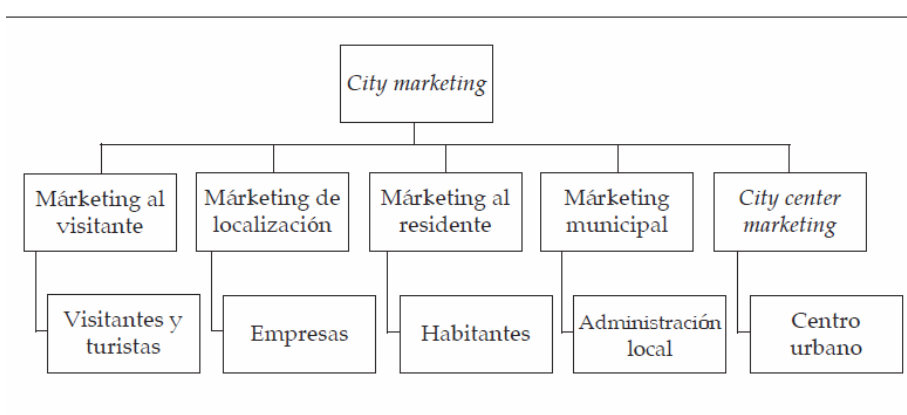


Ilustración 51. Ámbitos del marketing urbano. (Fuente: Friedman, 2003).

Por otro lado, Kotler et al (1994) nos presenta un cuadro sobre los diferentes públicos objetivo del City Marketing:

Cuadro 1.1. Mercados objetivos del city marketing

Visitantes	Residentes y trabajadores	Negocios e industria	Mercados de exportación
Visitantes de negocios (asisten a una reunión de negocios o convención, inspeccionan el sitio, llegan para comprar o vender algo).	Profesionales (científicos, médicos, etcétera).	Industria pesada.	Otras localidades dentro de los mercados internos.
Visitantes de placer (turistas y viajeros).	Trabajadores especializados.	Industria «limpia» (compañías de montaje, alta tecnología, servicios, etcétera).	Mercados internacionales.
	Individuos ricos.		
	Inversionistas.		
	Empresarios.		
	Trabajadores no especializados (domésticos, inmigrantes, etcétera).		

Ilustración 52. Mercados objetivo del City Marketing. (Fuente: Kotler et al 1994, citado en Regalado, Castañeda, Rodríguez- Saavedra, 2009)

Según Elizagarate (2008), una vez realizada la identificación y definición de los segmentos, se puede elegir entre tres estrategias de segmentación que se pueden aplicar en función de la situación, que analizaremos brevemente:

- a. Estrategia de segmentación diferenciada: es una estrategia multisegmento, en la que se tiene en cuenta todos los segmentos de mercado encontrados, y para los cuales diseñará una estrategia diferente para cada target: ciudadanos, empresarios, inversores, visitantes y nuevos residentes. Esto implica que la estrategia satisfará las necesidades de cada segmento con un tipo de marketing operativo distinto, adaptando los productos y servicios a ellos (con su propio precio, distribución y comunicación). Esta estrategia es adecuada para las grandes ciudades, ya que requiere de una gran cantidad de recursos y costes elevados, y poseer una ventaja competitiva en cada segmento. Así por ejemplo, la ciudad de Barcelona emplea este tipo de estrategia, ya que es una ciudad para: residentes y trabajadores, inversores públicos y privados, y para los visitantes y turistas.
- b. Estrategia de segmentación indiferenciada: en este caso la ciudad aplica una misma estrategia para todos los segmentos definidos, con un programa de marketing único buscando un nexo de unión entre ellos. Las características de esta estrategia dependerá del atributo que quiera explotar la ciudad, así, muchas ciudades han empleado el atributo de calidad de vida como nexo de unión entre diferentes segmentos. Ya que la calidad de vida satisface las necesidades de los ciudadanos pero también atrae a nuevos residentes, empresarios e inversores y turistas.
- c. Estrategia de segmentación concentrada: se trata de la estrategia que se centra en uno o pocos segmentos del mercado, explotando sus potencialidades en esos grupos para crear una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Un ejemplo aquí sería Dublín, que a finales del siglo XX era considerada como una de las ciudades con un bajo nivel de vida en comparación con ciudades europeas. Esta ciudad apostó en los años setenta por formar “el cluster de software de Dublín” atrayendo a empresas de las TIC’s de E.E.U.U., y más tarde a empresas como Microsoft, IBM y Apple (Van der Meer, Van Winden y

Woets,2003). De esta manera elevó la calidad de vida creando y explotando su ventaja competitiva, centrándose en el segmento de empresas e inversores exteriores.

Posicionamiento

Según Kotler (Cámara, Grande y Cruz, 2000) el término posicionamiento se emplea dentro del ámbito empresarial, para diseñar una oferta e imagen, y para lograr ocupar un lugar en la mente del target. En esta fase se tiene que tener en cuenta las fortalezas y debilidades de la propia ciudad, pero también las de la competencia, y es lo que conocemos como posicionamiento perceptual, que es la percepción que tiene el consumidor a cerca de la ciudad en función del resto de las ciudades en su mente (Munuera, y Rodríguez 1998, citado en Elizagarate, 2008).

A continuación desarrollaremos el posicionamiento de las ciudades según la autora Elizagarate (2008). En la fase de posicionamiento, se configura la posición competitiva que va a adquirir la ciudad, creando una ventaja competitiva sobre la que se erigirá su posición, para así ser más atractiva que el resto de las ciudades. Depende de la capacidad de la ciudad, el poder posicionarse en todos los segmentos, o en focalizar sus atributos y recursos en unos pocos segmentos.

La elección de la ventaja competitiva dependerá de los objetivos planteados en el plan de marketing. El posicionamiento que sitúa la oferta de la ciudad según las preferencias de los diferentes targets, se le llama posicionamiento estratégico.

El gráfico de Muñiz y Cervantes (2010) en su obra "Marketing de ciudades y place branding" ilustra muy bien este concepto. Vemos que el posicionamiento estratégico se forma a partir de la identidad de la ciudad, y a partir de la imagen percibida. Estos dos aspectos son definidos a través de la previa investigación del mercado, en relación a los indicadores urbanos antes comentados, en los sistemas de información (SIM). Estos datos recopilados se analizan y se interpretan para conocer la imagen percibida de los diferentes barrios de la ciudad, fase llamada: posicionamiento analítico. Así se conoce el impacto de las actuaciones urbanas, para luego perfilar las acciones en el Plan de marketing estratégico. Con esto se vislumbra el posicionamiento actual de la ciudad, y se establecen los objetivos y principios estratégicos que definen el posicionamiento futuro que se desea conseguir (posicionamiento estratégico).



Ilustración 53. Posicionamiento estratégico de una ciudad (Muñiz y Cervantes, 2010)

Existen dos tipos de posicionamiento de ciudades según la autora Elizagarate (2008):

- a. Posicionamiento basado en el consumidor: se centra en el refuerzo o creación de aquellas características y atributos que los ciudadanos, y restantes públicos objetivo, buscan en aquella ciudad. Se trata de crear y gestionar aquello que piden los targets en la ciudad. La oferta se adapta a la demanda.
- b. Posicionamiento basado en la competencia: se analiza e interpreta las concepciones de los públicos objetivo a cerca de los productos de la competencia. Así en el plan de marketing se tienen en cuenta las fortalezas de la ciudad en relación a otras ciudades, y con esto se corrigen los aspectos que no favorecen a la competitividad de la ciudad y aquellos que se pueden incrementar su ventaja.

Marketing operativo: marketing mix

El marketing operativo es el que consigue las estrategias de segmentación y posicionamiento mediante las herramientas del marketing mix. A través de la mezcla de producto, precio, comunicación y distribución se consigue la diferenciación de la ciudad en el mercado competitivo y se conseguirá un posicionamiento ante el target.

La ciudad como producto

Según la definición de Kotler (1998) se puede considerar un producto a cualquier cosa que se pueda ofrecer al mercado para satisfacer una necesidad, en este sentido la ciudad se podría considerar un producto ya que dispone de una oferta turística dirigida a varios segmentos de mercado.

Pero para desarrollar un concepto de producto-ciudad más conciso se presentan varias cuestiones que complican el asunto, ya que la ciudad abarca una gran cantidad de atributos que dificultan decidir qué es lo que se ofrece como producto y qué no. Esto se da porque el producto ciudad tiene una gran variedad de públicos a los que se dirige, como bien dice Elizagarate (2008):

La ciudad considerada como producto debe plantearse si es capaz de ser un elemento atractivo para sus residentes, para los inversores y empresas para los turistas y visitantes, ya que para los residentes la ciudad es un lugar para vivir, para trabajar, para el ocio y entretenimiento; para los inversores y empresas un lugar interesante donde invertir y situar las empresas; y para los turistas un lugar de interés cultural, de entretenimiento, de negocios o de descanso.

Con esta reflexión vemos que todas estas ofertas provienen de una misma ciudad, por lo que se debe potenciar los atributos, recursos naturales, medioambientales y todos sus activos como si fueran un conjunto para favorecer su crecimiento y proyectar la imagen deseada tanto a nivel interno como externo (Elizagarate 2008). Vemos que un mismo espacio físico se vende a diferentes grupos de clientes, como señalan Ashworth y Voogd (1990), una misma ciudad es al mismo tiempo una ciudad de compras, una ciudad residencial, una ciudad para los deportes etc.

Debe quedar claro que el producto ciudad no se limita a los atributos físicos, sino también a los intangibles como la identidad (lo que la ciudad es), la imagen deseada (lo que la ciudad quiere ser). Pero como intangibles debemos destacar los valores culturales que hacen única a cada ciudad, ya que la cultura de una ciudad permite comprender cómo se relaciona ésta con su entorno y cómo se vinculan sus ciudadanos con el pasado, presente y futuro. Así que el producto ciudad se refiere al espacio físico y social.

Según Warnaby (1998), por una parte, el producto ciudad consta de un núcleo básico o producto básico, y por otra parte, de un producto aumentado formado por el conjunto de servicios ofrecidos en la ciudad. Según este autor, se debería tener muy en cuenta las experiencias personales que ofrece una ciudad a los consumidores.

Así pues, vemos que la ciudad producto está formada por su espacio físico, por los servicios que ofrece, y por las experiencias que aporta a sus diferentes públicos.

El ciclo de vida del producto ciudad

Al igual que cualquier otro producto, el producto ciudad también necesitará adaptar sus atributos y servicios a la evolución de los gustos, preferencias y necesidades de sus diferentes públicos como: ciudadanos, turistas, nuevos residentes, inversores y empresas. Para explicar el ciclo de vida del producto como ciudad nos basaremos en la obra de Victoria Elizagarate (2008) ya que ofrece una explicación teórica muy completa.

Las diferentes fases de la vida de un producto evidencian la necesidad de adaptación a la demanda del mercado. Aunque según Elizagarate (2008) la vida de todos los producto no se ajusta estrictamente a las cuatro fases, ya que algunos permanecen mucho tiempo en la fase de madurez, otros pasan directamente de la fase de crecimiento a la de declive. Por ello, para evitar caer en la fase de declive y poder permanecer en el mercado se deben lanzar nuevos atributos y servicios que satisfagan nuevas necesidades y una constante investigación sobre la evolución de la demanda (Elizagarate, 2008).

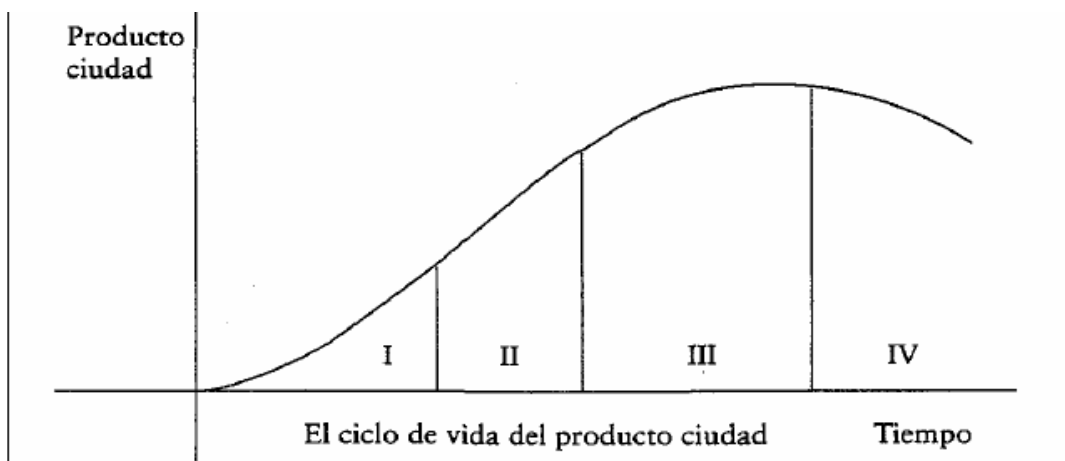


Ilustración 54. Ciclo de vida del producto ciudad. (Fuente: Elizagarate, 2008)

1. Fase de introducción del producto ciudad

Esta fase se refiere a las “ciudades emergentes” que tienen un alto potencial de crecimiento ya que disponen de una amplia oferta de nuevos servicios y

prestaciones con capacidad de satisfacer nuevas necesidades de diferentes públicos. En esta fase la comunicación de las características y beneficios que ofrece la ciudad adquiere un papel fundamental, para llegar a un amplio mercado de potenciales clientes, por lo que los costes en ello serán altos. Es una fase que requiere una inversión, ya que los gastos serán mayores que los ingresos.

En esta fase muchas ciudades optan por diferenciarse por un precio bajo (en impuestos, servicios y tasas) para poder captar nuevos inversores, empresas, residentes y turistas, ya que tienen un precio más competitivo que el resto de ciudades que se encuentran en fase de madurez.

2. Fase de crecimiento del producto ciudad

En esta fase la ciudad experimenta un crecimiento tanto cualitativo como cuantitativo. En esta etapa de desarrollo se ha logrado atraer a los diferentes públicos, tanto turistas, como nuevos residentes animados por las condiciones de vida y de trabajo, o como nuevas inversiones y empresas que se han instalado llegando a la capacidad de establecer una economía de mercado. Aquí los costes se reducen y se amortiza la inversión realizada en la fase de introducción. Sin embargo, la comunicación suele ser inferior que en la fase anterior, ya que ahora tenemos asegurada la presencia de la ciudad ante el público interno y externo.

Las alianzas estratégicas son una característica de esta etapa, ya que muchas ciudades en iguales condiciones, con limitación de recursos y con ímpetu de lograr economías de escala, se verán motivadas a establecer relaciones con otras ciudades para continuar manteniendo su posición en el mercado, seguir creciendo y ser más competitivas. Este tipo de alianzas tienen que ver con el término “coopetition”, derivado competencia y cooperación, concepto que más tarde abordaremos en el apartado de la competencia de las ciudades.

3. Fase de madurez del producto ciudad

Según Elizagarate (2008) esta etapa se refiere a las “ciudades globales”, ciudades que han adquirido un liderazgo en el mercado. La autora lo explica de la siguiente manera:

Son las “ciudades globales”, ciudades con un liderazgo en el mercado que han conseguido atraer a los principales inversores, a sedes de las empresas que operan a nivel mundial, ciudades que tienen una importante población atraída por las condiciones de vida de la ciudad, y que además son ciudades atractivas para turistas y visitantes. En esta fase la ciudad posee los mayores recursos y es capaz de desarrollar en el plan de marketing una estrategia de segmentación diferenciada ante los diferentes públicos objetivo.

4. Fase de declive del producto ciudad

En esta fase se ven inmersas aquellas ciudades que por causas como la reestructuración del sector industrial (como pasó a finales del siglo xx según Elizagarate, 2008) o como la crisis económica, pierden a muchos de sus clientes, ya que la pérdida de empleos, baja la población por el descenso de las condiciones de vida económica y personal. Con todo ello, los inversores y las empresas dejan de confiar y establecer relaciones comerciales con la ciudad. Pero una vez llegados a esta fase de decadencia, la ciudad puede retomar el rumbo retrocediendo a la fase de crecimiento, adaptándose a las condiciones de una economía globalizada.

El valor de la marca ciudad

La marca de una ciudad engloba sus activos y pasivos que para que aumenten su valor como producto, por lo que la notoriedad de marca, el top of mind y la lealtad a la marca son los atributos a potenciar como ciudad-producto.

Como que se entiende que la ciudad puede ser un lugar para vivir, trabajar, estudiar, invertir o visitar, se plantea la necesidad de que la ciudad diseñe **diferentes marcas** para poder llegar a sus diferentes públicos objetivos. En este aspecto Elizagarate (2008, p.112) explica muy bien el concepto de “marca paraguas” aplicado a la ciudad:

Así, desde esta perspectiva, es posible considerar la marca ciudad como una marca corporativa, la marca “paraguas” que ampara a los múltiples productos ofrecidos por la ciudad dirigidos a una gran variedad de usuarios, a múltiples grupos de *stakeholders* (Kavaratzis y Asworth, 2005). Además, la ciudad podrá tener diferentes marcas cuando se pueda dirigir a diferentes segmentos, de forma similar a cuando en la empresa existen diferentes líneas de productos.

La identidad visual es la expresión gráfica de la marca de la ciudad, así pues hace referencia al nombre, símbolos o diseños que permiten identificar los bienes y servicios. Según Elizagarate (2008) la identidad visual tiene dos objetivos. Por un lado, la identificación por el cual se reconozca fácilmente los productos, servicios y acciones que ofrece la ciudad. Y por otro lado, el objetivo de la diferenciación ante los competidores dotando a la marca de las características necesarias para su posicionamiento en el mercado.

Los procesos de planificación de marketing deben tener en cuenta la renovación de la marca teniendo en cuenta la identidad actual de la ciudad, así por ejemplo, la ciudad no será la misma si ha pasado por un proceso de modernización de equipamientos.

Fases de creación de la marca-ciudad

El objetivo del Place Branding es crear una marca mediante la asociación de un conjunto de valores a una ciudad o lugar. El diseño de una marca de destino es un proceso que contempla varias fases. La primera es la definición de la identidad del territorio, para lo que se utilizan *focus groups*, entrevistas a líderes de opinión nacionales y extranjeros y encuestas a los propios habitantes del territorio. La segunda es la creación de una imagen gráfica que transmita los valores sobre los que se sustenta la marca y la tercera se basa en el diseño del plan de medios y las actividades para dar a conocer la nueva imagen. (Savia, 2008).

Los acontecimientos oficiales, como bodas y funerales de Estado, los grandes eventos deportivos y culturales de carácter internacional ayudan a vincular la imagen de un destino a determinados valores. Algunos ejemplos son Expo Zaragoza 2008, los Juegos Olímpicos de Barcelona o la Capitalidad Europea de la Cultura 2008 que comparten Liverpool y Stavanger.

Según Seisdedos (2008): "Para crear una marca-ciudad hay que apoyarse en la esencia del lugar, su tradición, cultura y valores, que siempre son únicos. La clave está más en reinventar la ciudad que en crear una identidad artificial". La transmisión de la esencia del destino o de la marca la llevan a cabo los organismos turísticos de

diferentes maneras y a través de diferentes plataformas como: campañas de comunicación y publicidad tradicionales, campañas *teaser*, eventos, street marketing o marketing viral.

A partir de la identidad de una ciudad se diseña un proceso estratégico que crea lemas y logotipos urbanos. Para eso, se analizan los símbolos ligados a los valores intangibles que quiere emitir la ciudad, las redes temáticas entre ciudades que cooperan y compiten, y redes culturales que proporcionan notoriedad internacional (Muñiz y Cervantes, 2010).

Anholt (2004, citado en Muñiz y Cervantes, 2010) presenta su metodología donde considera seis aspectos fundamentales de una ciudad para plasmarla en una marca (pulso y presencia, como aspectos simbólicos; potencial y gente, como aspectos sociales; prerequisites y lugar, como aspectos físicos).



Ilustración 55. Hexágono del city marketing de Simon Anholt. (Fuente: Muñiz y Cervantes, 2010)

Presencia. Conocimiento de la ciudad y percepción de su importancia durante los últimos treinta años (en los ámbitos mundial y nacional).

Lugar. Percepción sobre los aspectos físicos (clima, entorno geográfico y principales hitos urbanos). Experiencias estéticas y emocionales vinculadas con este tipo de elementos.

Potencial. Oportunidades económicas y educativas que la ciudad ofrece a sus habitantes. Posibilidades de obtener empleo, de emprender nuevos negocios y de acceder a una educación superior de alta calidad.

Pulso. Estilo de vida urbano y ritmo de la ciudad (cuán apasionante es la ciudad para sus habitantes y con qué facilidad se pueden encontrar cosas interesantes que hacer).

Gente. Característica de los habitantes, relación que estos establecen con los extranjeros, distintos estilos de vida que son posibles.

Requisitos básicos. Percepción sobre servicios públicos (educación, salud, conectividad vial y transporte).

(Muñiz y Cervantes, 2010).

La creación de la marca podría ser la fase final de un plan estratégico y de marketing, ya que un buen logotipo con un buen slogan puede comunicar la identidad de una ciudad y transmitir valores actuales o valores de futuro como proyección. Lo cierto es que se debería mantener la estrategia de comunicación independientemente de un mandato político y gobierno de cada equipo municipal, es decir que tenga una continuidad temporal. También es importante que el proyecto de marketing de la ciudad sea compartido y aceptado por ciudadanos e instituciones, que éstos estén de acuerdo con la imagen que se desea proyectar, ya que ellos también forman parte de esa imagen y de esa marca. (Muñiz y Cervantes, 2010).

Estrategia de Branding: colaboración público- privada

La gestión urbana entendida desde el punto de vista del city marketing, se enfoca en atender las necesidades de los clientes de la ciudad, en vez de solamente promover prestaciones. En este sentido, se da una mayor interacción entre el gobierno local y el sector privado, basados en la colaboración público-privada para la gestión y financiación de la regeneración urbana. (Elizagarate, 2008)

Según Victoria de Elizagarate (2008, p.59):

La Comisión Europea, en el Libro Verde sobre la colaboración público-privada (CCP), se refiere a dicha colaboración como las diferentes formas de cooperación entre autoridades públicas y el mundo empresarial, cuyo objetivo es garantizar la financiación, construcción, renovación, gestión y mantenimiento de una infraestructura o la prestación de un servicio. Esta forma de cooperación entre actores públicos y privados tiene un carácter duradero, en la cual los actores desarrollan conjuntamente producto y/o servicios donde se comparten riesgos, costes y beneficios (Klijn y Teisman, 2000).

Los objetivos que se buscan con esta colaboración, son entre otros, crear y comunicar atractivos y valor de la ciudad para atraer turistas, inversores y nuevos residentes. Es decir, para crear una ciudad más próspera que genere beneficios tanto para el sector privado como para el público.

En este contexto, el proceso de creación de valor y la comunicación de ese valor suelen intervenir en su realización entidades privadas que operan en colaboración con gestores públicos. Esto ocurre habitualmente en la organización de eventos deportivos y culturales, que tienen como objetivo posicionar estratégicamente a la ciudad.

Como ejemplo tenemos el caso de Londres, donde la Oficina Nacional de Turismo Británico (VisitBritain) y el principal órgano de promoción turística de la ciudad (Visit London) colaboran para promover el destino en base a unos atributos (ciudad de la vanguardia, innovación, la tendencia y para el desarrollo profesional) articulándolos mediante diferentes ámbitos de interés como: la literatura, el cine, la moda, el deporte y la música (SAVA, 2008).

En el ámbito de la música, encontramos la promoción que hizo VisitBritain en el año 2007 mediante la colaboración con la discográfica EMI y la cantante Lily Allen para promocionar Gran Bretaña como destino turístico, remarcando su bagaje en la música rock y pop. Y a la vez consiguieron que el público adolescente fuese a festivales de verano en Londres. Por otro lado, en el ámbito de la moda y los deportes, “Beefeater London” y “Pepe Jeans London” se rigen como marca comercial para promover el destino londinense junto con los atributos comerciales de la marca, y así consiguen *brand awareness* en los países donde se venden esos productos.

El precio

El precio en el City Marketing depende del valor que entrega la ciudad a sus diferentes stakeholders, y es que la elección de los clientes se dirige hacia aquellos productos que puedan entregar más valor a cambio de lo que ellos pagan.

Elizagarate (2008, p.120) explica cómo se mide el precio en una ciudad:

El concepto de valor aplicado a la ciudad permite comprender, asimismo, el significado de la variable precio en el marketing de ciudades. Si consideramos que este concepto expresa las ventajas que obtiene el cliente en relación con lo que da a cambio, la variable precio en la ciudad podrá expresarse también como:

Valor = Ventajas de la ciudad / Precio de los productos y servicios, tiempo, coste de oportunidad...

Existen diversas formas de incrementar el valor para actuar sobre los precios según la autora. Se puede incrementar la calidad de los servicios prestados, elevar la formación de los recursos humanos, desarrollar programas de innovación, o mejorando otros componentes del marketing operativo como la distribución y la política de comunicación.

Finalmente, para modificar los precios en una ciudad, se debe tener en cuenta el nivel en que se sitúan los precios de los atributos y componentes valorados por los diferentes públicos (Elizagarate 2008,p.121). Según la autora los diferentes públicos se centraran en un tipo de precio:

- a. Los inversores y empresarios analizarán el precio del suelo industrial en polígonos industriales, parques empresariales y parques tecnológicos, creados por la oferta pública de la ciudad. Asimismo, analizarán los precios de la oferta privada de locales para oficinas y precios de alquileres, las tasas urbanas y la presión fiscal del territorio.
- b. Los residentes potenciales analizarán el precio de la vivienda nueva y de la antigua, el precio de los alquileres, las tasas urbanas y los costes de otros servicios ofertados por la ciudad como la limpieza, los transportes o los suministros.
- c. Los visitantes analizarán los precios de los alojamientos, el ocio, la restauración, la oferta comercial y el transporte, entre otros aspectos.

La distribución del producto ciudad

Como ya sabemos la distribución consiste en trasladar el producto o servicio hasta el consumidor, informando de sus propiedades y características, así como servicios adicionales.

En el caso de la distribución del producto ciudad se opta por hacerlo tangible (al igual que los servicios) mediante catálogos turísticos y materiales audiovisuales y fotográficos. Además, los canales de distribución en este contexto son canales cortos sin intermediarios, adoptando la naturaleza de productor-consumidor (Elizagarate, 2008).

Lo cierto es que el producto ciudad se comercializa por múltiples canales como por ejemplo: museos, parques, suvenires, restaurantes y tiendas de todo tipo. Así podemos deducir que el producto ciudad está compuesto por una gran variedad de gamas de productos los cuales se comercializan por diferentes canales de distribución cada uno. En esta fase el sistema logístico es esencial, el cual depende de los recursos disponibles de la ciudad.

Siguiendo la explicación de Elizagarate (2008) existen unos canales de distribución estratégicos:

1. Oficinas como puntos de venta: muchos países establecen oficinas comerciales en el exterior (zonas de importancia estratégica para la ciudad) desde donde promocionan y ponen el marcha estrategias para difundir la marca de sus principales ciudades.
2. Internet como canal de distribución: las nuevas tecnologías están cobrando gran importancia en la distribución del producto ciudad ya que es canal relativamente económico para las empresas y gratuito (obviando la cuota mensual) para los públicos objetivo. Es un canal por el que existe una retroalimentación entre la ciudad anunciada y sus diferentes clientes potenciales. Las *web site* por ejemplo, suelen ser utilizadas por un órgano de promoción de la ciudad, donde publican material e información para sus diferentes targets, tanto para los ciudadanos, los visitantes y las empresas. Las redes sociales también se consideran un buen canal para recopilar *feedback* y opinión de los diferentes targets, para saber sus gustos, preferencias y quejas, para así poder mejorar el producto.

Barletta (2002) denomina la iniciativa “ciudades digitales”, las cuales son representaciones digitales de una ciudad y de sus servicios, a través de diferentes formatos en Internet.

3. Los hermanamientos entre ciudades: muchas ciudades establecen relaciones estratégicas como medio de comunicación exterior de sus atributos más competitivos, asimismo la acción también tiene proyección en el interior. Este tipo de alianzas estratégicas se le conoce como “coopetition”, concepto que desarrollaremos en el apartado de “Competencia”. Las ciudades que se alían entre sí tienen algún ámbito en común donde se complementan y aprenden de las experiencias en las que otras ciudades son más competitivas. En estas alianzas se desarrollan ámbitos de colaboración en sociedad, cultura y economía. Por lo que los ciudadanos participan en los ámbitos de desarrollo cultural o social.
4. Los foros ciudadanos: son las reuniones periódicas que realiza el alcalde y los miembros del equipo de gobierno con los vecinos, comerciantes y empresarios, donde se explican las intervenciones urbanas y se recogen las opiniones sobre los cambios en las actuaciones municipales. Aunque es un método que no se emplea mucho, es una manera transparente y directa de comunicar las actuaciones que se llevarán a cabo en la ciudad.

La comunicación del producto ciudad

Según Kotler (et al, 1994) al inicio del marketing de ciudades a finales del siglo XX, erróneamente muchos gestores municipales creían que comercializar una ciudad solo se trataba de promoverla para mejorar la relación con el público, aunque no se modificara en nada el servicio ofrecido. Así que muchos promotores de ciudades consideraban al marketing solo como una herramienta de elaboración de la imagen con la utilización de campañas publicitarias, y lo malinterpretaban con la comunicación, que es una de las funciones del marketing.

La comunicación en este caso consiste en la comunicación del valor que ofrece la ciudad, plasmando claramente en los mensajes el posicionamiento que se quiere conseguir. Según Elizagarate (2008), para desarrollar la política de comunicación de la imagen de la ciudad previamente se debe hacer un diagnóstico de la situación para saber “lo que la ciudad es” (identidad) y seguidamente investigar sobre “cómo se percibe la ciudad” (imagen percibida). Y así se conseguirá diseñar el posicionamiento

estratégico deseado. Finalmente, se debe analizar y llevar un seguimiento de cómo se ha difundido la imagen de la ciudad en los diferentes canales y medios.

Esta comunicación de la imagen de la ciudad se deberá realizar a nivel interno para los ciudadanos y empresarios, y también a nivel externo para los públicos fuera de la ciudad.

