Symbolic Meaning of Local Identity –
A Case Study on Barcelona Place Brand Representation

Cristina Craciun

Coordinating Professor: José Fernández-Cavia
Class: 2010/2011

Research Project for the Master of Advanced Studies in Social Communication
Communication Department
Pompeu Fabra University
The core objective of this research process was to design an operational tool for place brand analysis. By modelling the emotional significance and the deeper-lying symbols associated to a specific place identity I expected to create a semiotic tool that could be applied, *mutatis mutandis*, on other similar place brands.

As a field case study to develop the instrument, my choice of the research arena was Barcelona city, the capital of Catalonia Autonomous Community, Spain. Barcelona brand identity was approached in the line of the Chicago Urban Anthropology School. The research methods were designed according to the prescriptions of the urban anthropology, namely qualitative methods: in-depth interviews and discourse analysis.

The final research outcome was a model summarizing a range of specific emotional values that support a place brand to position in the collective mindset and to assume a positively valued status and identity in the world order.

Key words: place branding, visual symbols, city marketing, Barcelona, leader brand, semiotic square
# TABLE OF CONTENTS

I. Introduction 5

II. State of arts in the place branding discipline 6
   II.1. The meaning of a brand 6
   II.2. Place brands 7
   II.3. Leader place brands 9

III. Research corpus 13
   III.1. Justification of the Barcelona case study 13
   III.2. Barcelona’s brand evolution 15
   III.3. Barcelona current status 20

IV. Theoretical framework 23
   IV.1. Research objectives and hypotheses 23
   IV.2. Theoretical approach 24

V. Methodology background 27
   V.1. Research design 27
   V.2. Research instruments 30
   V.3. Research sample 30

VI. Case study 33
   VI.1. Exploratory phase 33
   VI.2. Anchorage phase 35
   VI.3. Reference phase 39

VII. Conclusions and discussion 51
   VII.1. Discussion about the case study 51
   VII.2. (in)Validation of the research hypothesis 51
   VII.3. Future steps and research directions 52

VIII. Bibliography 54
<table>
<thead>
<tr>
<th>Section</th>
<th>Page</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>VIII.1. Consulted bibliography</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>VIII.2. Reference bibliography</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>IX. Appendices</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>IX.1. Appendix 1 Discussion guide</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>IX.2. Appendix 2 Interview Monica Martorell</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td>IX.3. Appendix 3 Interview Marius Boada</td>
<td>79</td>
</tr>
</tbody>
</table>
I. INTRODUCTION

The research aim of this current paper was to explore the mechanism of building a place brand identity able to communicate those ontological symbols and significances associated to a specific place identity. This paper addresses the dialectical process of projecting and building a place brand: what is the intention of the place brand designers and in what extent does this intention fit the final auto-representation of the place brand. The final objective of this research process was to design a tool of analysis that could constitute a model for place brand analysis. What I expect to achieve through this research is modelling the emotional significance associated to a specific place brand image into a semiotic tool that could be applied on other similar place brands.

As a field case study to develop the tool, my choice of the research arena was Barcelona city, the capital of Catalonia Autonomous Community, Spain. I approached the analysis of Barcelona place brand identity by means of the symbolic-interaction branch of Sociology, in the tradition of the Sociological Chicago School, which imposed the discipline of urban anthropology as a relevant field of study. The research methods were designed according to the prescriptions of the symbolic-interaction paradigm, namely sociological and anthropological methods. I conducted in-depth interviews and narrative interviews with experts on Barcelona place brand, discourse analysis on the strategic plan of Metropolitan Area of Barcelona for year 2020, and finally discourse analysis on the home page of the Barcelona city official website, enriched with semiotic and hermeneutic interpretation.

The case study main question was related to the coherence and consistency of the brand of Barcelona – the fit between what is intended and what is represented in the process of brand construction. As a consequence, the key findings of my research polarized around two main pillars: first, how does Barcelona place brand present itself to its public, and second, what part of the collective perception of Barcelona city is reflected and enhanced in the brand identity. The final research outcome was a model summarizing a range of specific emotional values that support a place brand (like Barcelona in particular, but intending to be generalized to any place brand) to position in the collective mindset and to assume a positively valued status and identity in the world order. Through this model I intend to build a valid tool for the qualitative analysis of place brands and bring my contribution to the research of a very new game – that of place branding.
II. STATE OF ARTS IN THE PLACE BRANDING DISCIPLINE

Before analyzing the features of a place brand production, we need to understand what does actually a place brand stand for. Therefore, the start-up of this paper will briefly summarize the main concepts of brand theory that might help us in the process of defining better the symbolic meaning of a place brand.

II.1. THE MEANING OF A BRAND

To discuss place brands, we need to go baby-steps. The concept of ‘brand’

During the years, the common sense have been accustomed to decode the concept of a “brand” as the mix of logo, slogan, packaging, design, and communication, in one word those elements that build the identity of a product and help us differentiate between similar products. What does a brand basically do is add ‘nice clothing’ to a product in order to make it more appealing. This is the consumers’ definition of the brand.

The branding and marketing scholars validate this common sense definition. For example, Philip Kotler, one of the world’s leading authorities in marketing, gives more or less the same description to a brand that any knowledgeable consumer would do. According to P. Kotler and G. Armstrong, the brand is “a name, term, sign, symbol, or a combination of these intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors” (Kotler and Armstrong, 2006: 243).

To enter little by little in branding territory, we have to complete this definition by adding other features specific to a brand, besides marketing mix. A brand is not only putting a name and a logo on a product or service. As we go more in-depth into branding strategy, we discover the next important element of a brand, which is the brand image – the perception of the brand in consumers’ mindset, together with all the feelings about the brand and its performance. The third element is the brand positioning – the communicated beliefs and values that make the target emotionally engage with the brand and consider it special (even if the product itself could not differentiate too much of others on the market). Fourth and the most important in marketing is the brand equity – “the positive differential effect that knowing the brand name has on customer response to the product or service” (Kotler and Armstrong, 2006: 249). Brands with a huge equity are “Coca-Cola, Apple, Ikea, Starbucks, Nokia…brands that represent a strong and enduring asset, a value driver that has literally boosted the companies’ success” (Kotler and Pfoertsch, 2006: 1).
This sum of tangible and intangible elements build a story around the product to make consumers feel their choice is special. Out of a myriad of more or less similar products (given the fact that we are exposed to a huge number of products from one single category, we surely cannot expect to differentiate in an objective manner all the products through tangible features), people make a choice. This means that a brand promise wins over another. What people usually choose when they choose a brand is usually not the message, but the way that message makes them feel; in other words, they don’t choose the identity, but the image of the brand. Like the banker J.P. Morgan used to say, in a quote by Simon Anholt…“A man [sic] always buys something for two reasons: a good reason and the real reason.” (Anholt, 2007: 11).

This shows us that, beyond the usual perception of brand theory as a tool to buy and sell goods, there is much more depth underneath the shiny marketing surface. As Kotler emphasizes it (Kotler and Pfoertsch, 2006: 4-5), there are the feelings and associations connected to these goods, the articles we read about them, the stories we hear about them…and probably much more.

II.2. PLACE BRANDS

Revisiting the brand theory towards a brief definition of ‘place brand’ concept

“Branding has become so strong that today hardly anything goes unbranded” (Kotler and Armstrong, 2006: 243). There are some years now since the concept of brand started to be applied also on places: cities, countries, tourist destinations... This happened once ‘places’ (to use a metonymy signifying of course all the agents of a place: the administration, the economic players, but also the citizenship) realized that there could be competition not only between products, but also between territories. Since fighting for the same resources, places started to feel the need for differentiation, the need to create an identity to position in the mindset of the public – this is what we call the ‘functionalist’ approach that sees place branding as a strategic tool to enhance a destination’s competitive advantage in a global marketplace (Kaneva, 2011: 120).

Place branding is relatively new, carrying less than 15 years since its first time display to the world as a discipline. The concept of place brand started to spread with the Travel and Tourism Research Association’s Annual Conference in 1998, as we find out from an article of Fernández-Cavia and Huertas-Roig addressing the communication online of a large pool of place brands all around the world (Fernández-Cavia and Huertas-Roig, in Gascó and Torres, 2009: 26). As one of the first main products of place branding as such, we have the great breakthrough of Australia, the pioneer of success stories in place branding, with a platform created between 1995 and 2002 and expanded in
the interval 2003-2006. It was not earlier than 2003 that the first doctoral thesis on place branding was written, *Success Factors of Place Marketing* by Seppo Rainisto, now a prestigious specialist in the area. In the context of such an incipient discipline, discussions about what in the brand theory fits the place branding and what does not are still one of the very hot topics of the day in this area. Most of the opinions agree on one fact: not all the knowledge we gathered on product brands could be applied on place brands, since we talk about ever-changing realities very difficult to control, with a collective character, produced by a large and heterogeneous group of actors. Plus, we have to be very aware that a territory does not have a brand manager, like e.g. a chocolate product would, but it is managed in very different ways from different parts. Imagine only the challenges that arise from the inherent closeness to politics and dependence on the short time of government’s term of office! Plus, unlike private companies, the public sector often has more limited resources to invest (Moilanen and Rainisto, 2009: 19-21). Simon Anholt, one of the world’s top specialists in nation branding and identity (actually, he presents himself as the one that introduced the concept of “place branding” to the world), prescribes the importance of brand management as an important element of national policy, “not a discipline in its own right, a “campaign” or an activity that can be practised separately from conventional planning, governance, economic development or statecraft.” (Anholt, 2007: 33). Which means that, in the end, a place could be treated as a brand, but a special type of brand, that needs to be looked upon from three different perspectives: brand theory, public diplomacy and anthropology.

“Creating a country branding program needs integration, cooperation and coordination. It is necessary to create a comprehensive analysis and a picture of the country products, “spirit” and the strengths of its identity, and to use them to stand out in the world in a motivating way.” (Moilanen and Rainisto, 2009: 11).

The role of a place brand is “to control people’s satisfaction with their place, or (to turn the phrase) to keep them in their place.” (Kaneva, 2011: 123).

Creating a place brand means therefore far more then creating a slogan and a logo, it means getting to strategy by channelling all efforts into the same directions. To do that, all involved actors must understand the need to agree on three main topics: first be objective about the way people really see the place today, second embrace the same clear vision on the way everyone should see the place in the future and third “work out a democratic, effective and accountable process for getting from the current brand to the future one.” (Anholt, 2007: 30). According to Steven Grosby, the existence of a border itself (being physical/ geopolitical or emotional/ symbolic/ mentally established) implies the fact that the enclosed territory comports certain homogeneity, thus, in

---

1 For more details on the Australian ‘success story’, *cf.* Moilanen and Rainisto, 2009, pp. 38-44
terms of branding, could be considered as a coherent product that conveys to its public a shared pattern of interactions (Grosby, 1995: 145-149). This shared narrative is what Rebecca Hjortegaard Hansen considers the most important thing when launching a place brand process. It means going in-depth into the collective Self of that particular place in order to identify its essence and to find a relevant way to communicate it. This is, she says “crucial for successful place branding” (Hjortegaard Hansen, 2010: 269), giving as example the practice of building the place brand of the Danish Island Bornholm.²

II.3. LEADER PLACE-BRANDS

How to go from “somewhere” to “bull’s eye”?

Calling a specific place “a brand” is just a metaphor for how cities, countries or touristic destination can compete more effectively in the modern age. But beyond this metaphor, the truth is that the discipline of place strategic branding is pretty new, and thus approaches are still under construction. According to Simon Anholt, currently we can bump into two major approaches to building a place brand. He calls the first approach “the naïve and superficial interpretation” (Anholt, 2007, xii) of the brand; this stands for glamorous but volatile propaganda, considering the place brand as any other brand and doing standard product promotion, public relations and corporate identity. This scenario is expected to build a futile brand, which would go out of fashion at some point. The second approach, to the contrary, is defined as the authentic solution of applying brand management to the development and competitiveness of a place. It is expected to be done with “intellect, responsibility, expertise and maturity” (Anholt, 2007, xii) and to have enormous and far-reaching impact. This is what Simon Anholt calls COMPETITIVE IDENTITY. Functional competitive identity means to use the reputation as the place and wrap it together with strategy in order to capitalize on the best assets this reputation might be able to deliver. On the other hand, we could also have places that lack the competitive identity, either because they are associated with positive things, but very limited or outdated, either because the place suffers a vague awareness, either because the associations are negative. Anholt even developed a “common sense blitzkrieg test” to check if a place brand has a functional competitive identity or not. Let us try it together, by asking ourselves the following questions:

- If you had a choice between two DVD players from unknown makers with identical features, would you expect to pay more for the Japanese brand or the Chinese brand?

² For more details on the Bornholm branding, cf. Hjortegaard Hansen, 2010
If you had two equally qualified candidates for a senior management role, would you be more likely to pick the Turk or the Swede?

Does a holiday on the Albanian Riviera sound more or less luxurious than one on the French Riviera (Anholt, 2007: 8-9)?

Now, competitive identity does not only mean having a place brand with a good reputation, but also using this reputation to build the entire communication strategy. The industry of products and services is already used to what Simon Anholt calls MEGABRANDS and defines as those brands that seem to do far more than just sell, but which inspire great loyalty, positive prejudice and lifelong interest? […] A megabrand is one that finds itself, by accident or by design, in the path of major social change. (Anholt, 2007: 79)

In terms of Adam Morgan, we would define these megabrands the “brands that realised their own potential” (Morgan, apud. Valentine, 2001: 6), changed the rules of the game and reconstructed communication on the way. Changing the rules of the game stands for “breaking one of three kinds of consumer expectations – Conventions of Representation (how you talk about yourself), Medium (where you are) and Experience (what you do beyond talk).” (Morgan, apud. Valentine, 2001: 7). In other words, even if what we expect from megabrands are exceptional communication ideas, what do they actually deliver is much more than this – a new range of symbols.

We would stick to the name that Dr. Matilde Obradors uses to define this range of brands – LEADER BRANDS. Which of the features of communicating leader brands could be used in place marketing, this is still to be seen. As Obradors is emphasizing, before applying a set of concepts from one category to another (like we tend to do from products and services branding to place branding), the most important is to cross the archetypes with the trio of variables made of brand positioning on the market + product category + core target of the communication and see in what extent does the concept fits own area of interest (Obradors, 2004: 7). I will use the set of features of the leader brands’ communication provided by Obradors, to understand which are those specific cues that a leader brand uses to differentiate of the pile of other brands in the same category. The respective features of the leader-brand’s identity communication are the following:

- Communicate like there are no other brands in the world delivering the respective product. (Obradors, 2004: 7). The comparisons have no role to play in the strategy of a leader-brand. How could this translate into the communication of a place leader brand…? The place is not better, more beautiful, it doesn’t give more opportunities to live or work. A leader place brand is the only place on earth to be.

- Communicate without conveying a specific rational benefit (Obradors, 2004: 7). Of course, in specific categories, there is a need to focus on what’s in it for the consumer/target. In this
case, communicate a rational benefit behind an emotional message. How could this translate into the communication of a place leader brand…? The place does not offer sea, mild clime or a better quality of life. A leader place brand offers a different lifestyle.

- Communicate in such terms that no other brands could dare to copy the leader, in other words, sell benefits with such a strong statement that no other brands could walk on its footsteps (Obradors, 2007: 8). How could this translate into the communication of a place leader brand…? The place does not create a trend, a fashion, does not say the things so as to touch a certain target at a certain time by talking its own language, does not promise an experience that could be easily recreated by a competitor with the same background (because, in the end, there is no place unique in the world). A leader place brand talks its own language in its own style irrespective of the moment in time or the target.

- Communicate in a “hieroglyphic mode”; the leader brand is proposing in the communication a riddle to be solved in the mindset of the viewer (Obradors, 2004: 8). While communication usually answers questions, the leader brands are the ones that raise the questions. How could this translate into the communication of a place leader brand…? The place does not offer a solution to the need or problem of the consumer. A leader place brand intrigues so much, that it’s raising problems.

- Communicate outside the reference sphere of the product or even outside brand’s own identity origins (Obradors, 2004: 8). How could this translate into the communication of a place leader brand…? The place is more than a city, a country or a touristic destination. A leader place brand could stand for anything at anytime.

By interpreting the features of leader-brands by Matilde Obradors, I got the following set of elements that could help us build a checklist in order to trace the features of a leader-brand communication in the place-branding category. The following checklist could be a good starting point for the seeds of a future research:

- A leader place brand communicates like it is the only place on earth to be, like no other place would exist as competition.
- A leader place brand doesn’t focus on the rationale benefits it could offer, but on the emotional ones – it offers a different lifestyle.
- A leader place brand does not create trends that could be imitated, but it talks its own language in its own style irrespective of the moment in time or the target.
A leader place brand communicates in a hieroglyphic mode, it does not answer questions, but it raises riddles.

A leader place brand communicates outside the reference of the category; it could stand for anything at anytime.

To this set of features, we could add the following affirmations custom-made for the place brand category by Moilanen and Rainisto:

- A leader place brand communicates a truthful identity, so the place’s citizens generally accept it and want to talk about it.
- A leader place brand addresses different interest groups (export industries, tourism industry, work-related immigration, public diplomacy, investments in the country, etc.).
- A leader place brand is relevant for foreigners, suggestive for local citizens, inspiring and target-oriented worldwide.
- A leader place brand is built to raise longtime interest (Moilanen and Rainisto, 2009: 155-156).

In order to complete the triangle perspective, I will add the economical angle to the two already-mentioned facets (the communicative angle of Matilde Obradors and the anthropological angle of Moilanen and Rainisto). I consider Saskia Sassen’s theory of the global city as one of the most relevant and inspiring for my work, as she changed the face of current social economics with her book, *The Global City*. According to Sassen, global cities are major centres that have a new and strategic role in the world order. This is why I added this concept behind the umbrella of city leader brands.

Beyond their long history as centers for international trade and banking, these cities now function in four new ways: first, as highly concentrated command points in the organization of the world economy; second, as key locations for finance and for specialized service firms, which have replaced manufacturing as the leading economic sectors; third, as sites of production, including the production of innovations, in these leading industries; and fourth, as markets for the products and innovations produced. (Sassen, 1991: 3-4)
III. RESEARCH CORPUS

III.1. JUSTIFICATION OF THE BARCELONA CASE STUDY

Barcelona city brand

To continue the red wire of place leader brands, I have to say that analyzing leader brands in city marketing is not such a subjective and ‘ineffable’ process as it may seem. The discipline of place branding has a range of practical tools and methodologies to stand upon when talking about the leaders brands. The example I will insist on in my paper is the City Brand Index developed by Simon Anholt in year 2006. It stands for a wide ranking system, which is measuring the international status and standing of 50 city brands worldwide. The City Brand Index is conceived as a hexagon with six peaks:

Figure 1, The Anholt-Gfk Roper City Brand Index

As Anholt is explaining his diagram, the City Brands Index hexagon has the following meaning:

- The presence: how familiar people are with the 50 cities in the survey, what are the cities famous for, whether the city has made any important contribution to the world culture, science or government in the last 30 years
- The place: physical aspect of the city, how pleasant is it to travel, climate, etc.

---

• The potential: economic and educational opportunities, job opportunities
• The pulse: the vibrant urban lifestyle, things to do both as short-term visitor and as long-term resident
• The people: character and treatment to new-comers, easiness to integrate, safety feeling in the city
• The prerequisites: perception over the basic qualities of the city and how would it be to live here: accommodation, schools, hospitals, public transport, sports facilities, etc. (Anholt, 2007: 59-61)

What comes interesting for my paper is that in the most recent City Brands Index survey that was published during my documentation in the field of place branding (year 2009), out of 50 major cities worldwide, most of them highly reputed state-capitals, Barcelona was ranked the 6th, after Paris, Sydney, London, Rome and New York4. Out of Spain, Madrid came the 10th. Keeping in mind that we deal with a relatively new brand (Barcelona brand was professionalized in 2004), this high position raised my intrigue and I was set in motion on the topic of Barcelona as research arena. No doubt about it, while I got interested by Barcelona brand and decided to dive in-depth on the collective Self of this city, I discovered a powerful brand that started building way back in time. The fact that the professional brand management is a relatively new focus of the city does not discard the richness of the brand built in a natural way through bottom-up processes. Barcelona brand started building decades ago and Barcelona keeps branding and rebranding in the day-to-day life of the city. In order to create a starting point for the brand of Barcelona, in the following subchapter I will briefly summarize the main milestones of Barcelona brand’s path during the last hundred years.5

5 The Barcelona’s brand evolution subchapter was built under the guidance and following the in-depth interviews sessions conducted with Dr. Josep Maria Casasús Guri (president of the Spanish Society of Journalism and director of the Journalism and Audiovisual Communication Department in the Pompeu Fabra University).
III.2. BARCELONA’S BRAND EVOLUTION

A historical perspective over the evolution of Barcelona symbolic meanings

a. Barcelona as industrial brand: the economic motor as identity symbol (end of the 19th century - beginning of the 20th century)

Barcelona is the first port city of the Mediterranean Sea and the center of a dynamic Metropolitan Area, considered as the motor of the Spanish economic development through its rich industrial and commercial activity (Mascarell, 2007: 15 and Deffontaines, 1975: 24). The major economic initiative of Barcelona in the Mediterranean basin dates back to the Middle Ages, but the modern beginning of what I called ‘the industrial brand of Barcelona’ evokes the growth of the textile industry at the end of the 19th century. In the 19th century, Barcelona became the main producer of Spain and attracted work migration from other parts of Spain (Mascarell, 2007: 21, 23). The manufacture and commerce of cotton and wool encouraged the rise of the Barcelonan bourgeoisie, which situated the city in the first line of the industrial, entrepreneurial Europe.

In parallel with the economic development, the rise of a bourgeois city was auspicious also for rich international artistic influences that created the premises for the next phase of Barcelona brand, the artistic avant-garde.

b. Barcelona as elite artistic brand: modernist art as identity symbol (beginning of the 20th century)

The development of Barcelona into a cosmopolite and bourgeois place brand stimulated strong artistic expression in the bosom of the city, like the Modernism and the Noucentisme. In year 1908, the City Council of Barcelona considered the aspect of the first culture-dedicated budget (Mascarell, 2007: 21). This period presents Barcelona as a cosmopolite melting pot of artistic preoccupations. The bohemian spirit starts attracting tourists towards Catalonia. The tourists, mostly coming from the Northern countries of Europe, England or Germany, were rather under the fascination of the Costa Brava as symbol of the Catalane Mediterranean (e.g. Cadaqués as secondary residence of Europe’s high class) and not so much attracted by Barcelona as touristic destination. This image of

6 The same ‘cosmopolite’ label was applied to Barcelona touristic brand developed after the Olympic Games of 1992. The difference between the two phases could be the following: on one side, the elitist brand of Barcelona reflected in an ‘exporting’ cosmopolitism – the cosmopolite spirit of a city that stood as a role-model for the rest of the Western civilization, while the touristic brand of the end of the 20th century reflected in a ‘receptive’ cosmopolitism – the Barcelona that receives more than releases (in terms of talents, tourists, trends). But this differentiation is still a hypothesis to be validated and is not the objective of my particular study.

7 For more details about this, cf. La Méditerranée catalane by Pierre Deffontaines
the ‘fascinating Catalonia’ was enhanced by the Majorcan School of Noucentisme, presenting the Catalane Mediterranean Coast and Costa Brava in particular as a place of leisure, open air and bucolic landscapes.

Going back to the Interwar phase, we witness a growing prestige of Barcelona, mainly due to the time when great artists such as Salvador Dalí, Joan Miró, Juan Gris and also Pablo Picasso lived and worked here. Even if some of the great figures of the Barcelona artistic brand were not actually Catalan, they were still worldwide associated to the plastic arts movement in which Barcelona was a strong global reference. Before the Civil War, architecture continued building on the modernist heritage of Antoni Gaudí, Puig i Cadafalch, Domenech i Montaner and knew another peak with the group of GATEPAC (Grup d'Arquitectes i Tècnics Catalans per al Progrés de l'Arquitectura Contemporània), partisans of the functional architecture.

To continue the summary, music also brought its homage to this artistic phase, due to the numerous Argentinean artists that transformed Barcelona into the third capital of tango after Buenos Aires and Paris. Carlos Gardel, the icon of new tango, lived and worked here, enhancing the imagery of Barcelona as benchmark of Beaux Arts.

c. Barcelona as revolutionary brand: communist resistance as identity symbol (starting with the civil war of 1936-1939 and continuing during the Franco dictatorship)

This moment was marked by the aspirational image Barcelona had among the left-wing oriented intellectual segment of Western Europe and the Americas. The brand imagery of our case-study city was one of an experimental city: the laboratory of anarchism as organizational system (or better said anti-system) and the resistance to fascism.

During Franco’s dictatorship, this revolutionary potential of the city was seen as tamed down, at least at manifest level. The spirit of Barcelona brand entered a sort of stand-by, waiting an opportunity to burst out its energy. In the late 70’s and beginning of the 80’s, there was an attempt to recuperate the engine represented by the avant-garde of the 1930’s: the cultural movement called La Gauche Divine.Various prestigious South-American writers found a good cultural environment in Barcelona and established in the city for a period (some of them, escaping from the dictatorship in their countries, especially Argentina and Chile). Writers such as Mario Vargas Llosa, Gabriel García Márquez, Julio Cortázar are some renowned figures of the South-American Diaspora living and working in Barcelona. But this movement was basically depicted as worldly / social initiative

---

8 For an original perspective over the Civil War in Catalonia, cf. the book written by George Orwell out of its trench diary, Homage to Catalonia.

9 The Divine Left Wing, in French in original, influenced by similar movements in France.
rather than cultural or politic, having no major influence on the perception of Barcelona brand (which, in addition, stood in the shadow of Paris, that attracted the South-American writers in a larger extent). There were even voices that accused Barcelona of losing spark and entering in an intellectual inertia and latency in the 80’s.\textsuperscript{10}

d. Barcelona as touristic brand: Mediterranean Sea as identity symbol (triggered by the Olympic Games of 1992)

The Olympic Games of year 1992 had a spectacular power to propel the regeneration of Barcelona brand. This magnificent event still stands in the collective remembrance as one of the most impressive moments of Barcelona. The Olympic Games were a powerful tool of symbolic production, that stimulated the private initiative, justified public investments never before seen in Barcelona and consolidated the cooperation between private and public efforts (Mascarell, 2007: 112).

Nevertheless, we must note that besides the Olympic Games, there was a range of factors which enhanced Barcelona brand’s evolution and achieved the definitive internalization of Barcelona under the sign of a global city. These factors ‘democratized’ the Barcelona brand and made it approachable to the large masses: the satellite television broadcasting the 1992 Olympic Games, the accessibility of long-distance transportation (low-cost flights), the Internet that positioned Barcelona on the global map, the accommodation of the Barcelona own sea-coast as a relevant touristic destination (redirecting a part of the ‘sea and sun’ type of tourism from Costa Brava to Barcelona’s beaches), which is a rather young project considering the millenary history of the city (Deffontaines, 1975: 24). Not least, a crucial element to mention as part of Barcelona brand’s ‘democratization’ was the past years activity of Fútbol Club Barcelona, one of the strongest icons that stimulate the notoriety of the city nowadays and probably one of the strongest pillars Barcelona place brand ever had. More on an anthropological vision, we could quote in order to illustrate the importance of Fútbol Culb Barcelona’s icon the frequently used ‘Barça metaphor’ (the team of the football club representing the Catalan style of Barcelona):

> An austere character, parsimonious, maybe even a little closed (…). The ways of Guardiola are the Catalan ones: the modesty, the respect, the moral authority, the forgiveness, the unity,

\textsuperscript{10} For example, a strong criticism is that of Felix de Azúa, which introduced the metaphor of “Barcelona as a Titanic”, which suggested the spirit of the city entering a depression.
the austerity, the moderation, the generosity, the rigor, the punctuality in his work, respect for the given word, the commitment, the dignity…all these are considered Catalan values.\textsuperscript{11}

Fútbol Club Barcelona has a spectacular way of playing, of performing, of communicating, which is also building the brand, no? \textsuperscript{12}

For you to understand it better, I will compare [Barcelona with Fútbol Club Barcelona]. For Fútbol Club Barcelona, winning is importante, of course; but the quality of the game comes from the aesthetics of the process, from the way they play, from the interaction. Winning is not everything, the most important is to enjoy while getting there. \textsuperscript{13}

This process of Barcelona brand ‘going mainstream’ had also another effect, a negative one, besides the power to mobilize funds and stimulate investments. The democratization of the brand triggered a certain nostalgia among the locals, the Barcelonan population that leaves and breathes the brand in their day-to-day lives. This nostalgia reflects in a tacit conflict between locals and tourists, locals and immigrants, showing us the strive of Barcelona to preserve its authenticity that anchors the brand into a premium area and avoids its mass-marketization. Premium in this case means not necessarily a brand of luxury, but a genuine brand accessible more to a connoisseur target – the locals. Premium means going back to that “eco Barcelona, cultural Barcelona, Barcelona of craftsmanship, Barcelona of the simple and healthy cuisine”… (De Villalonga, 2010: 5).\textsuperscript{14} This, nonetheless, could be another hypothesis driving a specific study onto this path. Besides, in order to establish the balance, in parallel with the mainstream brand of Barcelona we assisted during the last 2 decades to a rejuvenation of the icon of Gaudí and of his modernist architecture that settles artistic symbols all over the city. This put Barcelona back on the cultural itinerary of worldwide touristic imaginaro. The visit of Pope Benedict the 14\textsuperscript{th} at Barcelona in

\textsuperscript{11} Un carácter austero, ahorrador, quizá si un poco cerrado. (...) Las formas de Guardiola son muy catalanes: de modestia, de respeto, de autoridad moral, de perdon, de unidad, austeridad, contención, generosidad, rigor, puntualidad en el trabajo, palabra dada, compromiso, dignidad…se consideran virtudes catalanas. (in-depth interview with Josep-María Casasús, translation from Spanish by Cristina Craciun)

\textsuperscript{12} Fútbol Club Barcelona tiene una forma espectacular de jugar, de actuar, de comunicar, que también hace marca, ¿no? (in-depth interview with Mónica Martorell, translation from Spanish by Cristina Craciun)

\textsuperscript{13} Para entenderlo mejor te voy a hacer una comparación (...). En Fútbol Club Barcelona, importar ganar también, pero esa estética, ese tipo de cómo jugar, como asociarse, es mas simpático, tiene un concepto mas de calidad. No solo es importante ganar, pero además hay que disfrutar con ello (in-depth interview with Marius Boada, translation from Spanish by Cristina Craciun).

\textsuperscript{14} La Barcelona de la sensibilidad por la ecología, la Barcelona de la cultura, la Barcelona de la artesanía, la Barcelona de la gastronomía sencilla y saludable (translation from Spanish by Cristina Craciun)
October 2010 and the symbolic gesture of sanctifying the Sagrada Familia temple were seen as a sequel of this revival.

Pope’s visit and the broadcasting of Sagrada Familia’s interior was in its way a branding activity that astonished the World again. One more time, Gaudí got to be the main star. If one does a content análisis of that day’s press, I don’t know who will get more mentions…if Gaudí or The Pope. Gaudí would probably win, because Barcelona had its own unique way of receiving The Pope, by taking the opportunity to inaugurate the interior of its spectacular modernist cathedral.15

e. **Barcelona as innovation brand: 22@barcelona as identity symbol (emerging phase)**

As a reaction to the popular touristic brand, in order to prove that Barcelona stands for more than ‘sea and sun tourism’, the place brand is currently in the process of recovering the image of a pioneer city that exports valuable innovation and leads the *avant-garde*.

Part of this process is the new city neighbourhood 22@barcelona, the district of innovation and technology. Massive construction projects, business luxury offices, institutional arrangements dominated by service and finance appear on the city landscape. But beyond this, the city branding is also leading the strategy towards the area of Barcelona as the ‘intelligent city of the future’, as we will further see in the concrete research that I developed. This proves that beyond being a touristic brand, Barcelona develops a powerful holistic city brand, which gives to Barcelona place brand far more audiences and strategic objectives than just the ones coming from the tourism industry. Even if partially the city and the touristic destination overlap, Barcelona got recognized in the past years as one of those global cities that…

| do not try only to be just significant tourist nuclei, but they also compete in aspects such as quality of life, economic development and sustainability. Aside from tourist interest, cities try to position themselves as comfortable area to live and important centers of economic development that attract all types of investment (Fernández-Cavia and Huertas-Roig, in Gascó and Torres, 2009: 26). |

---

15 *La visita del Papa y la enseñar del interior de la Sagrada Familia otro día fue una acción de branding (ríe) y ha sorprendido a todo el mundo otra vez. Gaudí volvió a ser protagonista. Si tu haces un análisis de prensa de lo que paso aquel día, no se quien tenía...si Gaudí o el Papa, ¡eh! (ríe) salía mas, porque realmente Barcelona tuvo una forma muy distinta de recibir al Papa, inaugurando el interior de una catedral modernista espectacular* (in-depth interview with Monica Martorell, translation from Spanish by Cristina Craciun).
As another argument in the favor of the new Barcelona brand of innovation, please note the perspective of Monica Martorell about the city of Barcelona and what does the branding responsible expect from Barcelona brand to be. Since I already used several quotations from the in-depth interview I conducted with her, I consider a good moment to present this expert: Monica Martorell is the Director of the Observatorio (Brand Intelligence Barcelona organism, part of Barcelona City Council) and the interview I conducted with her proved to be extremely useful in building the state of arts of this research:

Of course the tourist destination brand has to be a coherent part of the city brand and reflect the identity of the city brand, but usually tourism has its specific objectives, which could even be contrary to the city objectives. [...] Our objective is not to attract people to sightsee, to have fun, to do tourism, because we do not define ourselves as a tourist destination. We are also a tourist destination and this is a different thing! We are not and we don’t want to be the same as Florence! Barcelona wants to be alive, economically alive, people should be able to come here to work, should be able to have here medical interventions, should be able to learn here. We expect more from the city than just restaurants for tourists!16

III.3. BARCELONA’S CURRENT STATUS

Barcelona today under the sign of needing a clear and differentiating brand image

Barcelona today is overall recognized as the economic and cultural capital of Spain (Mascarell, 2007: 16); the leading role of Barcelona does not possess any political rank, but is enough to place the city brand among the most important metropolis of the world. What does the world know about Barcelona is that the city offers “an open and cosmopolitan identity, a positive environment that conveys the respect for creativity and innovation, an exigent collective objective of economical progress and a desire for community and democracy”17 (Mascarell, 2007: 16).

16 La marca turística evidentemente tiene que ser coherente y tiene que ser parte y proyectar la marca ciudad, pero el turismo normalmente persigue unos objetivos que a veces son antagónicos con los objetivos de ciudad. [...] No queremos solamente atraer gente a mirarnos, a pasarlo bien, a hacer turismo. Porque no somos una ciudad turística. Somos también una ciudad turística, ¿esto es diferente! No somos, no queremos ser Florencia. ¡No! Somos una ciudad que queremos estar viva, económica, la gente tiene que poder trabajar aquí, tiene que poder operarse, tiene que poder estudiar. No solo tiene que haber restaurantes para turistas, ¿vale? (translation from Spanish by Cristina Craciun). For more details cf. full transcription of the interview in Appendix 2.

17 …una identidad abierta y cosmopolita, un buen ambiente de respeto por la creatividad y la innovación, un exigente deseo colectivo de progreso económico y un fuerte anhelo de comunidad y democracia (translation from Spanish by Cristina Craciun)
In the year 2009, José Fernández-Cavia and Asunció Huertas-Roig developed a study on the official websites of eight city brands of the world, most of them having built their brand identities around the year 2005 (Barcelona, Madrid, Edinburgh, Amsterdam, Cincinnati, Toronto, Dubai and Honk Kong). The results showed that, just as the majority of the other analyzed cities, Barcelona has an incipient and immature brand, built mainly on functional and not emotional benefits, and communicating rather to its external public and forgetting the internal. The values associated to the brand proved to be somehow undifferentiated, common to other cities: it states “adventurous” just as Dubai, “friendly”, just as Edinburgh and Toronto, “diverse”, just as Amsterdam and Edinburgh, “cosmopolitan”, as Hong Kong and Amsterdam, “innovative”, as Amsterdam, Edinburgh and Toronto (Fernández-Cavia and Huertas-Roig, in Gascó and Torres, 2009: 30-31).

This is how things looked like in 2009. In the following, my research will focus on revealing the level of coherence and consistency of the Barcelona brand identity discourse and checking if there are any specific and unique features which Barcelona calls her own and uses to differentiate.

The objective of the previous chapter was to summarize all the narratives that Barcelona brand presented to the world during its modern history. I discovered various types of discourses: the industrial city, the artistic city, he revolutionary city, the touristic city etc., I do not mean nor expect to have covered all the discourses that were displayed. Probably there are many more to discover when going in-depth into the life of the city in the past 100 years. What I did mean with this brief chronological view was to underling the variety that could exist between the narratives of the same place brand. As Rebecca Hjortegaard Hansen puts it, branding does not necessarily stand into identifying the right narrative that fits the profile of the city and that of its citizens. There is no such thing as the right narrative. Giving the example of the Bornholm Island and its branding process, Hjortegaard Hansen focuses on the specific branding programme that doesn’t start from bottom-up, from the consumers’ lifestyle and needs, but on the contrary top-down, from the brand designers that constructed a powerful narrative to attach to the brand image (Hjortegaard Hansen, 2010: 268). The crucial thing is for the narrative to fit the cultural background of the place brand, but it does not necessarily have to be shared by all the target groups in the population; especially in the situation where the target groups are various and very different (local, immigrants, investors, tourists…) the expectation to have them agreeing on a specific brand proposition could lead to a never-ending process of harmonizing all distinct parts. Hjortegaard Hansen uses the example of Spain brand as good practice role-model in order to illustrate how a very successful place brand could simply build a narrative in line with the imagery of the place and absorbing the influences
that come from all different sources. The place brand does not need to be unitary and linear, but what it does need is to be coherent and mutually supportive.

As a conclusion of this chapter, the emphasis of my work will be on checking the different narratives that Barcelona city assumes in its communication and see in what extent all these narratives interlock and support each other in order to build a coherent place brand.
IV. THEORETICAL FRAMEWORK

IV.1. RESEARCH OBJECTIVES AND HYPOTHESIS

Core objective: Modelling the emotional significance associated to a specific place brand image in order to construct a tool of analysis for place brands identity communication.

To answer the core objective, I shaped the following specific objectives:

- **Describe the Barcelona brand identity architecture as designed by the brand design organism part of the municipality:**
  - Extract the values, emotional and functional benefits, and brand promise of Barcelona
  - Establish a first core of keywords, symbols and significances associated to Barcelona brand identity by the brand design organism
  - Investigate the main markers of identity attached to the city by the brand designers and describe the Barcelona values and benefits from brand organism’s point of view

- **Conduct the qualitative discourse analysis of the Barcelona strategy document for year 2020:**
  - Agglutinate the Barcelona values from the two main sources: brand design discourse and brand strategy document

- **Conduct the semiotic analysis of the official webpage of Barcelona city:**
  - Compare the results of the webpage discourse analysis with the discourse of the municipality about how the city should be
  - Check in what extent the respective webpage manages to convey the core values of Barcelona brand (as the municipality intends to place the brand)
  - Build a positioning map of subjective/ emotional meanings
  - Plot on this map the brand identity of Barcelona as communicated by the webpage
  - Check for uncovered areas which could fit Barcelona potential to position in terms of brand identity and discover possible directions for Barcelona communication

- **In the end, overlap all municipality discourses (from interviews, strategy document and website) and check for the consistency and coherence of the city brand**

After reading the relevant literature about place branding in general and Barcelona brand in particular, I developed the following hypothesis to be validated or invalidated by research results:

**The values of Barcelona as place brand are rather dissipated and undifferentiated, missing a core of unique and specific values to guide all brand discourse.**
IV.2. THEORETICAL APPROACH

A leader place brand has influence on a very vast range of areas, impossible to grasp through the knowledge of one single science: it increases the attractiveness of companies and investments, promotes the objectives of the tourism industry, promotes public diplomacy, supports the interests of the exporting industry, strengthens citizens’ identity and increases self-esteem (Moilanen and Rainisto, 2009: 1). There is a ‘tri-partite ownership’ of the topic of place brands: political, economical and cultural realms, and all three share their part of the story. The political path concerns with the impact of a place brand in the public diplomacy and in the International relations. The economical path concerns with economic growth and efficiency and sees place brands from the perspective of marketing, brand management and tourism studies. The cultural path concerns with the implications of a place brand on the local identity (Kaneva, 2011: 120).

All the above means that place brands could hardly be adequately analyzed within the framework of one single discipline. Place brands, with their identitarian, social and political ever-changing realities, do not stand under the perspective of one single science or the other.

Therefore, not losing the focus of my research requires keeping in mind that place brand analysis is very vast and not being tempted to include all the possible perspectives in my studies – because this will lead to a never-ending investigation.

My approach will be analyzing the dialectic between Barcelona brand and Barcelonan identity and determine the symbolic meanings, the myths and archetypes that are used in the identitarian discourse of the city about the city. This will mean combining the anthropological social identity perspective with the economical marketing perspective – which will lead to the discipline named ‘ethnomarketing’ by Dominique Desjeux (professor of anthropology at the Sorbonne) together with Sophie Taponier, who were referring to the applications of anthropology into marketing and branding (Desjeux, 2001, apud. Sunderland and Denny, 2007: 46). Still, it is important to mention that the main focus will be the cultural and not the economical one. In the absence of a cultural approach, the discipline of branding received a wide range of critiques. The ‘late capitalism’ theories of commoditization, that transcends the realm of economy and start applying to cultural aspects of day-to-day life, refer also to place branding, that rethinks space and place as commodities that could be communicated and sold.

To balance the above-mentioned commoditization effect of place branding, my selected approach will be the Sociological one, due to the fact that my particular interest is on the discourse of the city that reflects back to the society a socially shared representation. The approach I take as reference when analyzing the symbolic meaning associated to the Barcelona brand is the symbolic-interaction paradigm of the Sociological Chicago School. This body of works is extremely relevant for my
sociological view on place brands, as the Chicago School made urban anthropology and the research of the urban environment be perceived as a science. The symbolic-interactionism was interested in the symbolic meanings that are shared and this would also be the focus of my work: the “systems of interwoven meanings and practices” (Sunderland and Denny, 2007: 48) that appear in the communication of Barcelona brand addressing the Barcelonan citizenship.

I considered most relevant to approach my investigation through the perspective of the symbolic-interaction paradigm, as the main interest in my work is that of the place’s social meanings and representations. More than other types of brands, place brands most of all have their target as co-producers of the brand itself. Symbols and myths engrained in the minds of people last longer than the communication campaigns themselves and even transcend the words that are used to communicate them, since building attachment (or rejection) into the public. “Faith is often more potent than logic, and perception often stronger than reality: that’s just the way people are.” (Anholt, 2007: 10).

The anthropological perspective over place brands is “the smallest and most recent group of studies” (Kaneva, 2011: 127). Symbolic interaction sees the identity “as a dynamic struggle ad negotiation, shaped by various local and extra-local agents, over collective and individual meanings.” (Kaneva, 2011: 127). What the researcher analyses is the effect that social symbols and myths associated to the inhabited territory might have on the process of social identification (and the result of building a social identity). This approach sees place identity as a social and cultural product, since people constitute themselves as individuals through a social process, using material socially shared by everyone in the belonging community.

Like Ferran Mascarell said in his book about Barcelona city as a cultural project, cities are not produced by nature and are not abstract concepts. Cities are realities built by the people who live there. Cities are a result of human action; a result of the sacred, the symbolic, the material, the accumulated knowledge and the established values. (...) The cities have human content. This is why we designate them human attributes. We associate them soul, spirit and character; the best word to describe this would be ‘identity’. (Mascarell, 207: 37, 39)  

Further on, I will try to summarize as much as possible from the existing perspectives over the phenomenon of social identity (with a focus on the Chicago symbolic-interaction school on the

18 las ciudades no son un objeto de la naturaleza, no son abstracciones. Son realidades construidas por quienes en ellas han vivido. Son lugares nacidos de lo humano; de lo sagrado, de lo simbólico, de lo material, de los conocimientos acumulados y de los valores establecidos. (...) Las ciudades con contenedores de humanidad. Por eso los atribuimos los atributos de lo humano. Les adjudicamos alma, espíritu y carácter; identidad es la palabra más adecuada. (Spanish in original, translation by Cristina Craciun)
matter), to define this concept through the individual-territory relationship, so as to argument my paradigm through which I decided to analyze the brand of Barcelona city.

I align my study to the approach shaped by the main scholars of interpretative sociology. The first one is Charles Horton Cooley and his theory of ‘the looking-glass Self’. According to Cooley, the way we see ourselves reflected in the eyes of others helps us develop our own sense of Self. The Self is generated through communication and interaction with the Collective Mind (Cooley, 1902: 180). The second relevant author in this perspective is George Herbert Mead and this theory of the Significant Others, about how the perception of the Other actually helps the individual define his own identity (Mead, 1934, *apud* Schaefer and Lamm, 1995).

To analyze the social identity as an interaction product, I will apply to social semiotics, which focuses the emphasis of semiotics on social action, context and use. The definition of semiotics is connected to its specific area of investigation: the language and the significant practices, which are “essentially social practices” (Floch, 1990: 4). Semiotics is applied here in the spirit and style of the Structural semiotics defined by the Circle of Semiotics founded in Paris by A. J. Greimas together with Cl. Lévi-Strauss, E. Benveniste and R. Barthes. The Circle defined semiotics as the investigation of significant objects represented by the language and the social practices, which is relevant in the context of my study and my approach.

“Semiotics brings about more understanding, placing or re-placing specific practices, behaviors, attitudes in the universe of significant shapes: which could mean discovering or rediscovering other types of rationality.” (Floch, 1990: 10). According to social semiotics, the meaning of the discourse is permanently negotiated according to the context, and this is why the discourse of social actors must be studied at the level of social action.

Traditional semiotics likes to assume that the relevant meanings are frozen and fixed in the text itself, to be extracted and decoded by the analyst by reference to a coding system that is impersonal and neutral, and universal for users of the code. Social semiotics cannot assume that texts produce exactly the meanings and effects that their authors hope for: it is precisely the struggles and their uncertain outcomes that must be studied at the level of social action, and their effects in the production of meaning (Hodge and Kress, 1988: 12).

The researcher cannot take the codes as a limiting frame of reference. “One must take as context a community, or network of persons, investigating its communicative activities as a whole, so that any use of channel and code takes its place as part of the resources upon which the members draw.” (Hymes, 1974: 4).
V. METHODOLOGY BACKGROUND

Social anthropology, being in its symbolic-interaction form or any other school that influenced the world of sociology during the last century, does not have only one definitive method of research (even if usually ethnographic observation is considered as the anthropological method *par excellence*), but a collection of methods. This is necessary because analysts “need to position themselves in a semiotic structure which incorporates the text, with its discursive processes, in order to make decisions about their own level of analysis, its orientations and implications.” (Hodge and Kress, 1988: 267). This is what Robert Hodge and Gunther Kress call ‘analytic anchorage’ and it is a strong justification for triangulating methods and especially for beginning the research process with a series of anthropological, narrative in-depth interviews. The researcher looks for redundancies and absences, for patterns that might appear, for messages that might repeat, in different codes and media.

The place brands cultural studies (not political and not economical, but in line with what we aim to build through this piece of research) focus on specific methodologies like “critical textual and discourse analyses, ethnographic interviews and observations, and historical and political economic analyses.” (Kaneva, 2011: 127). This is what we find out from Nadia Kaneva’s article *Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research*, which summarizes the results of a document analysis of 186 sources on nation branding, published between 1997-August 2009. The current tendency of cultural studies in place branding is to analyze the place brand as discourse and to focus more on place branding implications than on place branding applications.

V. 1. RESEARCH DESIGN

I structured my work in three phases, each with its methodological background and sources of information, but which have as main red wire the discourse analysis. When designing the study, it seemed mandatory to have these three different perspectives, so as to make sure the study could capture all the richness and the complexity of territorial identity analysis. A place brand is one of the most complex brands there is, with a high number of stakeholders, interactions and influences that mark the identity of the brand. Therefore, a plural approach was the best choice of study design:

a. **Exploratory phase**: Individual in-depth interviews with experts on Barcelona city identity

**Objective of this phase**: This method was designed to give a first grasp on the particular symbols, myths and values building the core identity of Barcelona. After analyzing the information gathered
from this first exploratory phase, I got a first idea on the Barcelona brand architecture (a brand ladder, with functional attributes, emotional attributes, brand values and brand promise).

**Analysis of the information gathered in this phase:** In the analysis of this phase’s materials, I used the branding theory and concepts presented in the state of arts chapter of this paper. Plus, I analysed the narrative of the interviews as the main source my qualitative research has to understand and analyze cultural meaning. If we put an interview under a cultural analysis lens, we see “words carry meaning beyond their dictionary (or denotational) context.” (Sunderland and Denny, 2007: 174). The outcome of an interview is not merely the information we get in the end, “but rather the journey along the way” (Sunderland and Denny, 2007: 180).

Even if the depiction of the city brand does hardly match reality, even if some factual elements are ignored, transformed, or magnified, the experts’ perception is extremely important to me, since revealing a precious discourse. What does the analysis of the Barcelona brand actually do is release what the hermeneutic scholar Gilbert Durand used to call ‘the imaginary creativity’ (Durand, 1994: 78), those ontological truths that escape the filter of logical reason and reflect the visionary intuition of the collective Self, which the Greek antiquity called ‘a myth’. Since these images intermediate the connection between the unconscious and the conscience, they could be defined as symbols, part of the indirect thinking. The role of these myths is that of revealing the rituals and significant human activities that had a role in people becoming what they are today: the alimentation or marriage, just as well as work, education, art or wisdom (Eliade, 1963: 19). This is how inhabitants of a place (and of a culture, for instance) manage to differentiate the authentic myths –‘true stories’, as Mircea Eliade called them– of the fairytales and fables for infants –‘fake stories’ (Eliade, 1963: 20). My role as an interpreter is to understand in what extent all these metaphors and myths could be deciphered so as to reflect the social actions and social representations they are connected to. This interpretative part of sociology reflects “an effort to re-enchant the world of research and its object (the ‘social’, the ‘societal’), which was strongly de-enchanted by the conceptualism of the rigid and one-dimensional dialectics of the positivism.” (Durand, 1994: 37).

This effort to re-mythologize the world of research could also help in diminishing the gap between academia and practice in marketing research: a world where both theoreticians and practitioners

---

19 *la créativité imaginaire* (translation from French by Cristina Craciun)

20 *les histoires vraies* and *les histoires fausses* (translation from French by Cristina Craciun)

21 *un effort pour réenchanter* un monde de la recherche et son objet (le ‘social’, le ‘societal’), tant désenchanted par le conceptualisme et les dialectiques rigides et unidimensionnelles des positivismes (translation from French by Cristina Craciun)
“think differently, have different roles to play, have different languages and feel superior to each other” (Levy, 2002: 299).

b. **Anchorage phase**: discourse analysis on the strategic plan of Metropolitan Area of Barcelona for year 2020

**Objective of this phase**: I designed and developed this phase in order to have a proper state of the arts and get a thorough perspective over the process of Barcelona branding from intention to completion. The role of this phase is to show us the long-term Barcelona brand strategy as a sort of ‘ideological project’ (Kaneva, 2011: 118, 131).

**Analysis of the information gathered in this phase**: In order to interpret the information on the website of Barcelona, I used the qualitative method of discourse analysis. According to Lionel Sitz, the discourse analysis is defined as an interdisciplinary perspective that conciliates the lexical analysis, the content analysis, the hermeneutic, psycho-cognitive and semiotic approaches traditionally used in marketing. In the end, the discourse analysis obtains not only the text-content relationship, but also the socio-discursive conditions of producing meaning. The discourse analysis has a great potential in analyzing the qualitative material, since considering that discourses are both constructed and constructive of the lived social reality and thus “there are no ‘true’ representations of reality” (Sitz, 2008: 178). The significance of words and images is dependent of interpretation, is created and re-created between the text and the interpreter. Like Luis Garagalza puts it, the significance is similar to concepts such as authentic conversation or a game or a party: it only exists when is happening (Garagalza, 2002: 27).

c. **Reference phase**: Semiotic analysis of the official website of Barcelona brand

**Objective of this phase**: The online medium is considered to be the future of city marketing in a world where the geographic limits are more and more an obsolete concept (Fernández Cavia and Huertas-Roig, 2006: 5). Of the 6 dimensions of a website identified by Fernández-Cavia and Huertas-Roig as relevant to communicate a place brand (analysis of the brand personality, analysis of the appearance, analysis of the human interactivity, analysis of the graphic style, analysis of communicative medium and analysis of the functional credibility), my focus will be on the first feature: the analysis of the personality which implies “the assessment of the symbolic and emotional elements that are attributed to city brands and their treatment on the websites” (Fernández Cavia and Huertas-Roig, in Gascó and Torres, 2009: 30). This method covers the objective of finding out how are the emotional significances, the values and symbols of the city actually communicated. How does this phase help us to decode the symbols engrained in the identity of being a Barcelonan?
It helps from the point of view that all communicated texts and images have not only sender (as in the municipality), but also the intended receiver (the public) involved in the text itself. “Viewed in a semiotic frame, advertisements are performative events and, as such, offer an inherently ethnographic (con)text for analysis. […] In its inherently semiotic process, advertising brings into focus symbolic spaces in which products and categories are given meaning.” (Sunderland and Denny, 2007: 116).

**Analysis of the information gathered in this phase:** In terms of social semiotics, the discourse I analyzed in this last phase of my pilot research was the specific site where all the collective narratives, the ideologies and the social forms of organization revealed in the previous 2 phases “engaged with systems of signs in the production of texts” (Hodge and Kress, 1998: 6). I analyzed the discourse of the official website of Barcelona as the set of meanings and values which represent a culture.

V.2. RESEARCH INSTRUMENTS

a. **Exploratory phase individual in-depth interviews** => semi-structured interview guide, leaving space for more clarifications and open questions (for the interview guide, see Appendix 1). The interviews lasted around 1 h (for full transcriptions of the interviews, see Appendix 2 and 3). The guide was pre-tested and validated in a pilot interview within the same target, also lasting around 1 h.

b. **Anchorage phase discourse analysis** => multimodal discourse analysis template sheet

c. **Reference phase semiotic analysis** => semiotic square, enunciation model

V.3. RESEARCH SAMPLE

a. **Exploratory phase in-depth interviews** => I conducted 4 interviews: one with Mrs. Monica Martorell (responsible with branding and communication of Barcelona brand), one with Mr. Marius Boada (responsible with research among Barcelona inhabitants), two with Dr. Josep Maríà Casasús Gurí (president of the Spanish Society of Journalism and director of the Journalism and Audiovisual Communication Department in the Pompeu Fabra University). The interviewees were chosen due to their knowledge on the Barcelona brand, both historical evolution and current strategy. Therefore, the 3 subjects were considered ‘experts’ and this is how I will name them in the current paper from this moment on.
b. Anchorage phase discourse analysis => I analyzed the Introduction of the Barcelona Vision 2020 document, strategic plan for the metropolitan area of Barcelona. The document was presented in Spanish and Catalan, but an English official version is also available. In order to preserve the consistence of the study, I analyzed the English version. In line with the prescriptions of discourse analysis, any ideological element introduced by the translator (and not the communicator itself) was considered as accepted and assumed and thus part of the brand communication.

Fig 2, the Introduction to Barcelona Vision 2020 PEMB, print screen

c. Reference phase enunciation semiotic analysis => I analyzed the home page text of the official website of Barcelona, www.bcn.es, the main instrument of communication developed by the Barcelona City Council to interact with the public. The text was represented by print screens of the considered page without scrolling down the page (as the theoreticians of web usability recommend the screen length of a web page as the maximum point of attraction for the viewer, for a screen of 1024 x 768 resolution. Needing to scroll down for more info makes the users lose their focus.). The official webpage is available in
Spanish, Catalan and English. In the same line of having coherence and consistency across the research, I analyzed the English page.

Fig. 3, Barcelona website, print screen taken on the 23rd of Feb. 2011
VI. CASE STUDY

VI.1. EXPLORATORY PHASE: ANALYSIS OF INDIVIDUAL IN-DEPTH INTERVIEWS

The phase of in-depth interviews helped me to build a context in which to position and visualize Barcelona brand. This brand already has a strong corpus and before any analysis of the material production, it is extremely important to check the intention of the brand builders. In this case, I will make use of the perspective of Barcelona’s Observatorio, the brand strategy organism.22 Behind the physical architecture of Barcelona place, there is also another architecture, more subtle, emotional and intangible: the architecture of Barcelona brand. In the following, I will go through the different layers of a brand’s structure and overlap it on Barcelona brand.

   a. Barcelona brand identity: the functional layer

Barcelona Strengths:

- On one side, Barcelona has the benefits of a small tranquil city: lower level of pollution than the big metropolis of the world, low level of delinquency, social cohesion, participative citizenship, quality of the food, access to natural landscapes.
- On the other side, Barcelona also offers the advantages of a champion city: competitive workplaces, high quality medical services, high quality education, infrastructure and good connections to the world, innovation, investments in technology.

Barcelona Weaknesses:

- One of the main weaknesses of the Barcelona brand identity (according to Monica Martorell) is the branding organism’s lack of knowledge in what concerns the brand context (to what sector is it related, what sector has the highest potential to be stimulated by the connection with the brand, what sector has the highest credibility in relation to Barcelona brand, in what moment of life is the brand, what are the opportunities for the brand to evolve into an economic, commoditized brand, etc.).
- As not having the status of a state capital, there is a difficulty to retain capital and the headquarters of major companies (which tend to withdraw to the capital, Madrid. As an indirect effect of the financial crisis, some of the big multinational companies even renounced of having headquarter in Spain and moved towards other major cities of Europe).

---

22 The Exploratory phase subchapter was built following the in-depth interviews conducted with Mrs. Monica Martorell and with Mr. Marius Boada, both responsible with the strategy and the research for Barcelona brand, inside the Barcelona City Council.
• Perceived low capacity of integrating immigrating talents (as compared to the city’s much higher potential to do so). One of the explanations gave by the interviewed experts was the scarce real Internatiornality of the city e.g. the lack of foreign language skills are seen as a weakness of the city population

**Barcelona Opportunities:**

• Barcelona is defined as the main Catalan brand, therefore it is expected to attract the highest amount of investments and support for communication

• An entire range of brands from different fields connected to Barcelona, that could enhance the communication by using Barcelona as endorser and in the same time acting as ambassadors of Barcelona (e.g. sport brands – Fútbol Club Barcelona, fashion brands – Mango, Custo)

• The candidature for the Winter Olympic Games of 2022 is an opportunity to develop the brand image of a technological, creative, innovative city (able to build a winter environment on the coast of the Mediterranean Sea) and to move the focus from the “sun and beach” touristic image to a holistic touristic and investments destination

**Barcelona Threats:**

• The threat is that Barcelona personality could lose its lively, plural spirit and be ‘crippled’, artificially cut down by an unidirectional branding process

b. **Barcelona brand imagery: the emotional layer**

**Barcelona brand values:**
Barcelona stands for quality of life, creativity, capacity to attract talents, innovation. This range of values positions the brand of Barcelona in a progressive territory, profiling a new type of city: the one that manages to keep its quality of life while driving the world further.

**Barcelona brand personality:**
Barcelona is described as having a ludic-festive oriented brand personality. The Mediterranean strong influence makes it be perceived as spontaneous, creative, friendly city.

**Barcelona brand promise:**
Barcelona’s promise is that of becoming a pioneer city of the Mediterranean economy sphere. This means that Barcelona assumes its dynamism and its genuine tendency towards progress in order to attract talents from all over the world and in the same time keep its talents inside, by delivering to all the best conditions to live, work and develop.
VI.2. ANCHORAGE PHASE: DISCOURSE ANALYSIS OF THE VISION 2020 STRATEGIC DOCUMENT

The anchorage analysis consisted in building the main categories that stand for Barcelona’s discourse and self-representation. For the primary content analysis, I used discourse analysis structure categories suggested by Dr. Teun Van Dijk in his Discourse Studies (Van Dijk, 2007).

CONTEXT

Scenario/ setting:

- Time: May 2011
- Place: Barcelona, capital of Catalonia Autonomous Community
- Circumstances: Observatorio, brand strategy organism part of Barcelona City Council, built in November 2010 the branding strategic plan of Barcelona metropolitan area on the next 10 years. The document was presented to the public in January 2011, under the name Barcelona Vision 2020. Likewise, an important context aspect is Barcelona’s candidature for 2022 for the Pyrenees Winter Olympic Games project
- Communication medium: Vision 2020, strategic plan for the metropolitan area of Barcelona

Participants:

- Communicative roles
  1 enunciator (the institutional enunciator standing for the brand strategy organism, part of the City Council, Observatorio)
  2 enunciatees (1st enunciatee is the conjoint of economic stakeholders that are to be part of implementing Barcelona strategy, 2nd enunciatee is the conjoint of individual citizens that are to support the strategy and be part of it in their day to day lives)
- 1 utterance (Barcelona world of the future as discourse)

Relations

The enunciator (Observatorio) imposes a “soft tutoring” type of relationship, apparently democratic as a horizontal approach of sharing (“we can see that…”), but in reality self-assuming the role of the authority that knows best (“it is to have a framework”, “greater public-private participation is needed”, etc.)

Actions and activities:

---

23 In English found here http://www.pembc.cat/PDF/PEMB2020en2.pdf
• Communication: Information (the history of the 1st Strategic Plan of Barcelona), guidance (“looking towards the coming years”), story-telling (connecting and quoting the theory of the global cities theory of Saskia Sassen)
• Social acts: cooperate, invest, work, monitor
• Speech: affirm, mobilize

Personal and social cognition:
• Intention and objective of the acts: involve main stakeholders of the city to get them investing in the city’s development. The mean to do it is mobilizing forces by making each actor feel important: create a “co-” attitude among the two enunciates (“collective”, “co-responsibility”) in order to get their willing participation
• Knowledge about the knowledge of the participants (common ground): Barcelona is a global city with a strong position. City actors are proud of Barcelona being a model for other major cities around the world.
• Attitude and ideology: The Observatorio presents itself as the wise mentor with authority, “the nurturing parent family”. (Lakoff, 2007: 27). This top-down communication balanced by a democratic tentative in the first lines of the PEMB Introduction reminds of a paradox mix of neo-liberalism disguised in social participation.

Global semantics:
• Global description
The global semantics of the PEMB uses key-words that are overall building a dynamic, striving, powerful and ambitious brand personality for Barcelona city (“great metropolis”, “global spaces”, “benchmark for urban development”, “position of leadership”). Therefore, the main objective of the PEMB Introduction is to sustain the common knowledge of Barcelona as a pioneer city and engine city.
These elements subside to a positive self-representation conveyed through the oxymoron specific to Barcelona communication line – the promise of a global city within the borders of a local community.
• Visual semiotics
The master page of the PEMB Introduction presents the image of a man holding a discourse at a tribune. The apparel is smart and sober, conveying elegance. The position is that of a leader,
impersonating the role of the Observatorio as *pater familias*. The image is moving, with the role of conveying the feature of dynamism and rapid rhythm of development associated to the city. The typography of first three document lines are market with bullet-points and bolded, as importance of their extreme importance as compared to the rest of the text. These are the lines that impregnate the expectative of context change and the magnificent role of Barcelona in this new context.

**Sequential semantics (relations between propositions):**

- Referential coherence

Even if overall the motives create a vivid and diverse effect on BCN brand identity, at a closer look at local semantics, we will see that the homepage is similar to a puzzle of different references, each with its own voice and own world. Each of them stands for a different – or more different – brand values and, moreover, brand positioning. This might emphasize the first impact of Barcelona world/space as a maze.

**Fig 4. Introduction to Barcelona Vision 2020 PEMB, print screen and crop p. 14**
Fig 5. The Introduction to Barcelona Vision 2020 PEMB, print screen and crop p. 14

Setting the double identity of Barcelona: public-private, social capitalism, local-global

It is expected for the civil society to be also involved in executing the plan, not only to supervise it and ensure it works according to inhabitants’ needs. The enunciator assumes an authoritarian position

Barcelona as “world benchmark”: claiming a position of superiority. Not explicitly comparing, which reflects the strategy of a leader-brand (never evoking the competition, just assuming the territory of benchmark)

Quoting history and experience: applying to the “years number” to give more weight to Barcelona brand’s credibility

What is “needed”: Vision 2020 sets the normative and the obligations. It is a superior position of “the rule-maker”

“Public-private”: Social democratic ideology mark

“Shared work” and “co-responsibility”: marks of the same social capitalist orientation, standing for the local city. The citizens, the government and the companies are encouraged to form a community for the (financial) profit of everyone

“Availability”: the society should not only understand the need to participate and act in consequence, but it should also assimilate, internalize the plan

Explicit enumeration of the values which are expected to characterize Barcelona brand image at the end of the project. All of them are specific to the global city of the future

Bolded text, marking its important as Observatorio’s grant of credibility (using the authority of the Parliament of Catalonia as reference)
VI.3. REFERENCE PHASE SEMIOTIC ANALYSIS OF THE BARCELONA WEBSITE HOME PAGE

Multimodal expressions of the place brand:

- The place brand in videos

The home page has 4 different videos, emphasizing the place brand’s both functional attributes (art and design, revolutionary history, culture, aquatic sports, adventure sports, leisure time, technology and innovation) and emotional values (creativity, non-conformism, diversity, freshness, youth, dynamism and vitality, ambition).

- The place brand in images

The images are very clear, specific and distinctive, easily recognized by the user and easily related to Barcelona. The home page has 16 static photographs and 16 dynamic photographs, also conveying both functional attributes (sports, technology and innovation, art monuments,
architecture, urbanism and design, business potential) and emotional values (diversity, dynamism and vitality, ambition, trendsetting, modernity).

- The place brand logotype

Usually the name of the place brand is positioned in the superior or central part of the page – the areas of major visibility and importance. The name of the place brand is the main focus of the website and it is also used to go back to homepage. In this case, the place brand (Barcelona city or metropolitan area) lacks a logo. Instead, the City Council (Ajuntament de Barcelona) coat-of-arms plays the role of “host”. This supports also the conclusion that the enunciator is the City Council and not Barcelona place brand. Besides that, the City Council logo easily passes unnoticed, since very small and subtle, with a shy presence in the upper left corner of the webpage. This aspect, combined with a simple and neutral font of the city name, give the impression that the website lacks a ‘title’.

- The place brand slogan

The place brand lacks a slogan, there is hardly any message conveyed by the city to the citizens. Most of the messages towards the user are indirect talking about the city from City Council’s perspective.

- The overall graphic design

The graphic design seems built so as to support the hypothesis that the city is a confusing maze where the new citizen could easily get lost. This increases the role of the enunciator – the tutor, the mentor, the guide (City Council) that is meant to show the light to the powerless citizen.

Menu bar with the main sections of the website: The city, City council, Tourism, Business, Procedures. Usually, the ideal menu bar hosts around 7 main labels. In the case of Barcelona site, the labels are rather poor and simple, confusing and lacking significance, e.g. “The city” could mean anything and nothing in the same time.

Internal search engine: Very visible and strategically positioned as an important element of the webpage. It helps the orientation of the user and increases the performance of the site architecture.

Breadcrumbs: Elements of navigation (e.g. could be a “red wire”) that help users to position themselves and find their way back. In this case, the breadcrumbs miss – like the site is made out of 5 different sites with poor connection among each other (the main 5 label is each the patron of a micro-site).

**Global semantics:**

- Global description
The global semantics of the home page makes uses of motives that are overall building a dynamic and ambitious brand personality for Barcelona city. Therefore, the main objective of the home page message is to sustain the pioneer city Barcelona tends to be. A multitude of motives are creating the identity of a diverse city.

These elements subside to a positive self-representation conveyed through the oxymoron specific to Barcelona communication line – the promise of a global city within the borders of a local community.

Sequential semantics (relations between propositions):

- Referential coherence

At a closer look at local semantics, we will see that the homepage is similar to a puzzle of different references, each with its own voice and own world. Each of them stands for a different – or more different – brand values and, moreover, brand positioning. This might emphasize the first impact of Barcelona world/ space as a maze.

Fig. 7 Barcelona website, print screen taken on the 20th of March 2011
VI.4. SECONDARY CRITICAL DISCOURSE ANALYSIS

The secondary analysis was meant to take one step forward the raw information and have a practical reflection on discourse, interpreting the self-representation of the place brand in relation to its public. To do this, I used two different tools to develop constructs and illustrate the linkages and overlaps between categories: the enunciation model flow chart and the conceptual map resulted out of the semiotic square.

The enunciation model helps to demonstrate the sequence of influencing roles and how they relate to one another in order to produce meaning. The premise of the enunciation analysis is to consider the text as the only source of information with regard to the Barcelona brand identity. The analyst does not refer to anything else than the roles pre-established in the enunciation relation and does not rely on other factors outside the enunciation in order to translate the message (Courtés, 1991: 247). We analyze the enunciation relation as a whole, because the objects with meaning subscribe or appear in a context - the famous ‘communication context’. Therefore, the“context itself is approached like an object carrying meaning, like a text” (Floch, 1990: 3-4).

Figure 5. Enunciation model customized for Barcelona webpage
<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Image of Barcelona place brand</strong></th>
<th><strong>Image of the Barcelona place brand public</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Enunciator (the core institutional enunciator - City Council integrates a secondary enunciator - the social media)</td>
<td>Ambient (Barcelona world)</td>
</tr>
<tr>
<td>Linguistic analysis</td>
<td>Community (&quot;welcome&quot;, &quot;share&quot;, &quot;things in common&quot;)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Enchanted fairytale world, diverse and rich in experience (&quot;find out more&quot;) Confusing labyrinth (&quot;how to get to&quot;, &quot;you won’t get lost&quot; – actually suggesting &quot;you might get lost&quot;)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Nurturing (&quot;help is at hand&quot;)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Informing (&quot;consult&quot;, &quot;find all you need&quot;) Guiding (&quot;how to get to&quot;)</td>
</tr>
<tr>
<td>Visual composition</td>
<td>Prestige, class (the logotype similar to a noble coat-of-arms)</td>
</tr>
<tr>
<td>Iconic composition</td>
<td>Plastic Composition</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Audiovisual Composition</td>
<td>Guiding, advising (4 photos of City Council representatives among the population)</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Navigation structure</td>
<td>Confusing, the labyrinth metaphor, with surprises, unexpected proposals (no breadcrumbs, all 5 subsections are separate micro-sites)</td>
</tr>
<tr>
<td>Interaction design</td>
<td>Micro-structural level</td>
</tr>
</tbody>
</table>
The semiotic square had the role of an explanatory, conceptual framework to provide a powerful display of the analysis (Pierce, 2008: 257). This tool enabled me to investigate the overlaps between conveyed emotional values of the city, to verify consistency and coherence of the brand identity and also to explore for areas of highest communication potential for Barcelona metropolitan brand.

To build the conceptual map, I used the contrary-axes system provided by the semiotic model elaborated by Algirdas Greimas with the background of the Prague School of Linguistics and the anthropological inputs of Claude Lévi-Strauss (Courtés, 1991: 152) and developed for advertising communication by Jean-Marie Floch (Floch, 1990).

According to Christian Pinson, the vice-president of French Marketing Association, Jean-Marie Floch moved the approach from the communication area to the signification area: the work of the semiotician proved that can be much more than the study of a commercial design or of an advertising message (Floch, 1990, Preface). Semiotics could offer conceptual methodological tools.

My hope is that the semiotic square of Flochian inspiration could be applied to place brands and serve to a better understanding of market behaviours.

In the name if this understanding, I reinterpreted the axes of the semiotic square so as to fit the specifics of the investigated category (place brands) as follows:

**UTOPIAN POLE**: place brand based on existential, highly-ranked values (e.g. peace, freedom)

**PRACTICAL POLE**: place brand based on utilitarian values (e.g. value for money, security)
RATIONAL POLE: place brand based on critical, intellectual values (e.g. sustainability, transparency)
LUDIC POLE: place brand based on personal enjoyment values (e.g. aesthetics, entertainment)

Figure 8. Semiotic square based on Jean-Marie Floch (1993)

The intersection of the two contrary axes (utopian-practical and rational-ludic) resulted in a Cartesian system shaped as a conceptual map. Besides the 4 poles mentioned above, the conceptual map also displays 4 different intersection territories. These territories are actually the most important framework of my analysis and the crucial inspiration I had from Jean-Marie Floch. Even if structural semiotics is keen to the saussurian idea that the only sense is in and through the difference, semiotics cannot leave unquestioned the different differences that may exist. In marketing and communication, and therefore in branding also, “the work and the (relative!) competence of semiotics is to pass from noticing differences to defining relations.” (Floch, 1990: 14).

In the following I will present the relations I found after this case study on the Barcelona place brand:

The territory of KNOW HOW TO LIVE (relation between Utopian-Rational): describes a visionary place brand associated with a high rank of self-consciousness and also environmental consciousness. The engine city, pioneer city

The territory of BE ABLE TO LIVE (relation between Practical-Rational): describes a convenient place brand associated with a good range of practical solutions for an efficient life. The comfortable city
The territory of LOVE TO LIVE (relation between Utopian-Ludic): describes the love place brand associated with a high level of emotional attachment. The dream city

The territory of ENJOY LIVING (relation between Practical-Ludic): describes an agreeable place brand associated with taking pleasure in here & now. The entertaining city

Fig. 9. Cartesian system based on Jean-Marie Floch’s semiotic square customized on place brands

---

After discovering these relations and defining the typology of city that each intersection could build, the next step is to position Barcelona on the semiotic square, according to the place brand identity communicated by the official site:
The references used to create the visual brand of Barcelona convey a lack of consistency and coherence that dilutes the brand. Barcelona could mean different things for different people, in different moments – but without defining the people and the moments.

But the main voices – the main worlds of Barcelona brand – are two. The first one, corresponding to the enunciator in the enunciation model, is the City Council: with a responsible and reliable voice, one that conveys security, transparency and responsibility for the future…in the end building the image of a local Barcelona, as a solution for the ones who want a good quality of life. The second one corresponding to the ambient in the enunciation model, is the Barcelona world: with a creative voice, stimulating to live and love the city in its diversity and to share its zest for life.
In the end, we see the same rupture – or maybe the same tension that keeps the Barcelona place brand going. On one side we see the “socialist” ideology, with its vision for a more transparent, secure, fair and egalitarian future. Barcelona as pioneer city assumes this image, proposing a new world’s order. On the other side, we see the “neoliberal” ideology, with the desire to develop through investment and consumption and, moreover, to translate consumerism into pleasure. Barcelona as one of the world’s global cities and a Mediterranean leader can also assume this ideology.
Fig. 12. Positioning Barcelona’s two perceived directions of development on the semiotic square

The so-called conflict between the two is still to be studied: is it a rupture or is it the true differentiator that makes Barcelona place brand special? Any brand has its unique selling proposition; perhaps Barcelona’s uniqueness comes from its capacity to preserve and to communicate in a coherent and credible way both facets: the local city with its collective action, communitarian spirit, quality of life and overall social democrat ideology on one side and the global city with its power to export talents and values, its technology, profitability, and overall neoliberal ideology on the other side.
VII. CONCLUSIONS AND DISCUSSION

VII.1. CASE STUDY RESULTS: DISCUSSION ABOUT THE BRAND PERSONALITY OF BARCELONA

It is important to apprehend the social identity and the representations that social identity generates as not objectively given, but as constructed and permanently reconstructed through the subjectivity of the social actors. Social identity as well as social difference does not exist outside the social environment, but they are social products fashioned and interpreted by the members of a community in order to comply with their purposes.

The discourse analysis on the Introduction of Barcelona Vision PEMB 2020 showed that the discourse assumed by Barcelona place brand is complex and charged with ideological meaning. The city convokes its major stakeholders, including City Council, investors and citizens, to participate to overcome the crisis through a proactive co-participation. But what it really wants to say behind this mobilization process is that Barcelona has a lot to say on the world map and its (assumed and presupposed) leadership has to be consolidated.

The discourse analysis of the home page of Barcelona official website shown that the communication through the website includes only symbols and clues that might lead to the brand identity and not direct and well-defined attributes and values. Moreover, the home page conveys a rather eclectic identity, lacking focus and a coherent brand promise. The most outstanding feature of the city brand is the same dual character, the balance between preserving the quality of life of the local city, preserving the security, the tranquillity, the control and the protection on one side (the voice of the City Council) and developing the global city on the other side, the pioneer city with a dynamic vision, the fresh, ever changing, ambitious and adventurous spirit (the voice of the Barcelona city).

VII.2. (IN)VALIDATION OF THE RESEARCH HYPOTHESIS

Now let us go back to the first research hypothesis, stating that the brand of Barcelona displays dissipated and undifferentiated values, missing a unique and specific core to guide all brand discourse. Following the research I conducted, I could say that this hypothesis was partially validated. The current values of Barcelona do not sum up under one and only brand positioning that could be considered coherent and straightforward. But there are rather two tendencies of the values, we can differentiate two layers (or two poles, but one is stronger than the other) of brand personality. The outside layer (and weakest pole) is the one that exhorts values such as social cohesion, tolerance, community and togetherness. The inside layer, closer to brand core (and the
stronger pole) is the one promising and focusing talent, innovation, creativity leading to economic development. This reflects on one side a lack of direction, which is not due to a dissipation of values and unclear message, but rather seems to be caused by indecision in city’s future projection. We cannot talk about the direction of Barcelona as lacking clarity; the issue seems to be the overwhelming force of two different messages, both of them clear, strong, relevant and perfectly justifiable considering the history of Barcelona brand.

VII.3. FUTURE STEPS AND RESEARCH DIRECTIONS

**Overall role of the case study:** As stated in the paper’s abstract presentation, the case study on Barcelona brand identity was intended as a pilot research. The aim of this pilot was to generate insights in order to build a tool of place brands analysis and, moreover, to give the opportunity of testing this tool, so as to obtain in the end a valid instrument of qualitative analysis. I designed this study as a first experiment, meant to confirm or to infirm the urban anthropological approach on place brand studies. Combining expert informant interviewing with material analysis, the research design had the objective to develop a framework of qualitative place brand study and analysis.

The research sample was represented by different voices of the brand official builders; I needed this multiple approach in order to identify which of the perspectives are most relevant in giving to the researcher an accurate view. The study proved that the various perspectives brought added value to the understanding of the place brand identity, since they supported each other in completing the image of what is the place brand and what is intended to be. Especially two of the approaches proved more valuable: interviewing the brand strategy organism and conducting the semiotic analysis of the brand website. These two pillars were of great in the process of building a proper research instrument and validating it.

**Further research aim:** As next steps, the aim is to use the developed tool in order to enrich the available methodological range on place brands research. My objective is to continue applying and fine-tuning the tool in research projects on Spanish place brands (and afterwards abroad).

**Proposed methodology:** I consider applying the same methodology on further analyzed place brands, consisting in in-depth interviews or narrative interviews with experts in the specific place brand and semiotic analysis on the official website of the brand. The tandem between the two methods makes a lot of sense, considering that semiotic website analysis is a very useful tool, but it could meet cultural limitations. There are inherent issues of semiotic analysis, like e.g. the fact that the Flochian semiotic square could only be applied to
similar cultures to which it was defined and pre-tested. But by initiating the research with a series of in-depth interviews, the researcher already acquires information that makes him / her aware of the mechanisms of that specific place brand. This makes the semiotic analysis much accurate and avoids (in a certain extent) the bias determined by researcher’s own cultural background.

Finally, the semiotic square inspired by J.-M. Floch could help the place branding researcher and communicator on more than one dimensions:

- Verify the coherence and consistence of a place brand postioning
- Detect where competitive place brands overlap each other in their functional attributes, emotional benefits and moreover values and beliefs
- Reveal potential areas of positioning or repositioning for a certain place brand that wants to build, strengthen or fine-tune its image to the world
- Discover more communication directions, fit for various targets, but respecting the place brand core identity
- Check for ways in which related place brands could support and endorse each other through a common branding process.

Considering the benefits this analysis tool could offer to place branding analysis, I plan to develop it and to continue exploring its potential, in order to bring my contribution to the research of a very new game – that of place branding.
VIII. BIBLIOGRAPHY

VIII.1. CONSULTED BIBLIOGRAPHY


Barcelona Visió, Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, in English found here http://www.pemb.cat/PDF/PEMB2020en2.pdf, visited on the 14th of May 2011


FERNÁNDEZ-CAVIA, José and HUERTAS-ROIG, Asunción. (2009). “City brands and their communication through web sites: identification of problems and proposals for improvement”, in


visited on the 29th of December 2010


http://ijoc.org/ojs/index.php/ijoc/article/view/704/514

visited on the 26th of March 2011


http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=36&issue=3&articleid=853780&show=abstract

visited on the 2nd of January 2011


OBRADORS, Matilde. (2004). *De la USP a la comunicación blindada pasando por la práctica creativa*, in “Publicidade e Comunicaçao empresarial”, Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa


VIII.2. REFERENCE BIBLIOGRAPHY


Topical outline

A. The need to build a Barcelona brand
B. Exploring the body of significances Barcelona stands for: material for branding
C. Diving deep into Barcelona brand identity and core values
D. Assessing overall the branding process and its effectiveness

A. The need to build a Barcelona brand

In the beginning I would like you to tell me a bit about the context when the decision to do a professional branding of Barcelona was taken. Moderator invites the interviewee to describe in as much details as possible the background behind the branding process.

1. Taking back before all the process of branding the city, could you briefly describe each step? Moderator encourages the interviewee to rethink the entire process, putting focus on the technical aspects of the process:

- What was the need asking for a professional branding process to be conducted? Was there a specific moment/ situation/ context?
- What was the main objective when starting the entire branding process?
- Who managed the entire branding process? Who built the branding brief?
- Was there any research done before the process?
- What was the involved team? What was the role of each participant in the process?
- Was it used a branding model (e.g. brand ladder, brand bull’s eye, brand onion…)?
- Branding Barcelona was seen as a determined project meant to finalize or is it seen as an ongoing process?
- Overall, was it a branding or a rebranding process? That is, were there any values and objectives of the brand already designed, but needing to be fine-tuned, or did you begin the process starting from scratch?

2. Perceived target: What is the public of the branding process? Would you see it as addressing…

- The inhabitants of the city
- The immigrants from other sides of Spain
• The immigrants from other countries of the world?
• The tourists…? Moderator explores.

3. Perceived competition: Any brand has some competitors. Was the competition of Barcelona established before building the city brand? Was the branding done to help Barcelona perform better against specific other places (Moderator explores for other cities in Spain, other cities of the world…) or the brand was designed in a stand-alone process?

B. Exploring the body of significances Barcelona stands for: material for branding

4. SWOT analysis of Barcelona: In order to emphasize the need to build a brand of Barcelona city, let us do a brief SWOT analysis of the city before the branding process…
   • Strengths: What were the main advantages of Barcelona city that could have been capitalized in brand’s strengths?
   • Weaknesses: Were there any disadvantages? How were those felt? Were them drawbacks in the process of branding or, contrarily, issues that the branding process was meant to correct?
   • Threats: What were the barriers Barcelona had to overcome? Where they also barriers in the branding process?
   • Opportunities: What were the main themes Barcelona brand could have capitalized on? Where these themes used in the branding process?

5. Differentiator vs. other major cities of Spain: What was the main point that the branding process was meant to outline and to capitalize on in building Barcelona brand identity? The main point that Barcelona was to standout through as compared to other Spanish cities…?

6. Differentiator vs. other major cities of the world: If we were to think now on a larger scale, what was that specific point emphasized by the branding process that was to differentiate Barcelona of other cities of the world?

7. Significance of the differentiator for the target: You told me that the target of the branding process was designed to be…(moderator fills with the segment of the population named by the interviewee as being the main public of the brand). How do you see this differentiating point as related to the target? What is the target’s take-out of this differentiating aspect of Barcelona brand?

C. Diving deep into Barcelona brand identity and core values
In the following, I would like you to describe to me the outcome of the branding process as you see it. Let us build the brand architecture as resulted from the branding process…

8. What are the main pillars of the brand as you see it from inside?
   - **Brand substantiators**: What were the main substantiators/ concrete assets that the branding process based upon? *Moderator encourages the interview to think of specific local icons as substantiators, as “substantiator” could stand for anything: places, monuments, language, people, or glimpses of history…*
   - **Brand benefits**: Any brand has its benefits, that is, the specific things the target can enjoy from “living the brand”. What are the benefits of Barcelona? What are those unique, different and specific things that only Barcelona offers to its target?
   - **Brand personality**: If you were to imagine Barcelona brand as a person, how would you describe this person? In terms of character, personality, lifestyle, way of being, how is Barcelona?
   - **Brand values**: What does this person believes in? What are its principles in life?
   - **Brand promise (core idea)**: If you were to use only one phrase to describe the designed brand identity, what would you say? What is the main thing that was meant for the target to know about Barcelona? What is the promise Barcelona brand delivers to its target?

9. **Communication strategy**: What are the main channels through which Barcelona brand is being advertised? Could you give me some examples of the campaign/ campaigns that resulted from the branding process? *Moderator encourages the interviewee to offer as much concrete examples as possible, eventually to illustrate through stimuli used to advertise the city brand.*

10. **Main communication tools**: What is the main communication tool used to advertise Barcelona brand? *Moderator explores for ATL, BTL, PR, CSR, etc.*

11. **Next steps in communication**: What is the further strategy of communicating Barcelona brand? What is the communication heading towards? Could you point-out some directions?

**D. Assessing overall the branding process and its effectiveness**

Now, at the end of our discussion, I would like us to conclude by summing-up the entire branding process and take a helicopter view from above.

12. **Main branding benefit**: What would you say, from your point of view, was the main change that the branding process brought to the city of Barcelona? Could you think of the main thing that the branding process changed to the best? Was there also any negative effect of the brand process; could you think of something like that?
13. **Overall on the process:** How would you describe in a phrase the way the branding process developed? Did it meet your expectations in the beginning, overcome the expectations, failed to meet the expectations…? Please detail.

14. **Ideal branding process:** Let us imagine that you could take the process all over again and make it better. How would you describe the ideal process of branding a city like Barcelona?

15. What would you change in the process you have undertaken? What are the differences between the Barcelona branding process and the ideal branding process?

–Moderator thanks and ends the discussion–
Vamos a empezar con un poco de información de contexto.

¿Cuál fue el momento, el primer momento, cuando se decidió profesionalizar la gestión de la marca de Barcelona?

Hace un par de años, solo hace un par de años que se decidió estudiar la posibilidad…todavía no lo hemos decidido de todo, pero al menos estudiar la posibilidad de qué significa una gestión profesionalizada de la marca ciudad, qué significa desde el punto de vista organizativo, qué significa desde el punto de vista presupuestario, qué significa desde el punto de vista metodológico, ¿no? Y evaluar las diferentes formas que tengamos de gestionar la marca de nuestra ciudad. Esto se decidió hace un par de años, pero en realidad no hemos conseguido recursos para iniciar el proceso hasta hace 6 meses, así. Y todavía estamos en el proceso de evaluar las diferentes formas que existen de gestionar una marca ciudad, pros, contras, ¿no? Y hacer una pequeña propuesta…los diferentes agentes de la ciudad de las diferentes formas.

¿Pero como se decidió el inicio del proyecto? Existió algún estimulo, algún momento…?

Vivimos en el mundo global y no hay fronteras de información y nos llegan estos modelos de gestión de marca de otras ciudades…Por lo que estaba viendo, en la última década ha sido el boom de la cuestión del city-branding, pero incluso ciudades tan importantes como Sidney lo han puesto en marcha ahora en abril… ¿no?, en 30 de abril creo que era, o era el 10 cuando presentaron su plataforma de gestión de marca.

Sí, pero lo hacen desde años…

Sí, es verdad, llevan 3 años estudiándolo, ¿no? Quiero decir que Sidney es una gran ciudad que solo lleve 3 años preocupándose por esta cuestión…que Ámsterdam fuera la primera de Europa, pero Nueva York creo que era en 2004 o 2006… ¡no hace mas, eh! Berlín el 2003 o 2004 lo inicio, ¿no? Quiero decir que no estamos hablando de que sea una disciplina que lleve décadas, ¿no? Las plataformas de gestión de marca ciudad llevan…la que mas lleva 8 años…de las ciudades importantes. Y muchas están descubriendo ahora errores, por ejemplo me consta que Ámsterdam tiene problemas para que los partners renueven económicamente. Ósea…tiene que estar muy bien estudiado el equilibrio, tiene que estar muy claro y muy compartido el objetivo de “porque nos juntamos a compartir la marca ciudad”, tiene que estar claro el modelo de financiación, y todos los
partners tienen que ver un retorno a la inversión que ponen. El retorno en muchos casos es o intangible o, si es tangible, es difícil de asociarlo a la gestión de la marca ciudad – pueden haber muchas otras causas que favorezcan el éxito de uno de los sectores de la ciudad, ¿no? No es fácil relacionarlo con la gestión de marca. Con lo cual hay que hacer un estudio muy…con mucho cuidado de lo que es el retorno de la inversión para todos estos partners.

¿Y cual es este objetivo que todos los partners van a compartir? Digo, porque en el caso de un producto cualquier, el objetivo final esta claro: de vender. Pero supongo que el objetivo de branding una ciudad como Barcelona es mas complejo…

¡Evidentemente! Tenemos como objetivo de definir donde estamos, o mas bien, donde queremos estar a nivel internacional. Y por eso no es un tema de branding, es un tema estratégico de ciudad. Ósea, no podemos descontextualizar la cuestión de la marca de la cuestión de la ciudad, ¿vale? Y este es, abro otro paréntesis, pero esto es uno de los principales errores que han cometido algunas ciudades, de entender el city branding como una cosa al margen de la estrategia de ciudad. No, city branding no es hacer marca y hacer una campanita – tiene que estar absolutamente al servicio de las decisiones estratégicas de la ciudad y de la Área Metropolitana, en ambito económico primero, pero también en todos los otros ámbitos, en el ámbito cultural, en el ámbito medioambiental, en el ámbito sostenible, en el ámbito social ¿eh?

Así que el gran objetivo fue exactamente esto, ponernos de acuerdo en una proyección internacional de una ciudad que este alineada con los objetivos económicos y sociales de la realidad de la ciudad. Ósea, entender el branding de una manera…una palabra que ahora esta tan de moda…holística, ¿no?

Y para realizar una estrategia de branding, no solo tienes que saber donde quieres llegar, sino que…digo obviedades, ¿eh? lo siento…tienes que saber donde estas hoy. Entonces, a partir de aqui, estas en A, quieres ir a B, diseñas una estrategia. Esto es muy lógico. Pero no es tan fácil en una ciudad, ósea ponerse de acuerdo todos los agentes de la ciudad y en todos los sectores – el económico, el deportivo, el cultural, el social – ponerse de acuerdo ¿a dónde queremos ir? No es fácil. ¡Pero estamos en ello! Y de allí ha ido el plan estratégico que se presentó la semana pasada de la Área Metropolitana de Barcelona y que se concretó en la visión de Barcelona para el 2020. Te enviaré una copia si quieres. Este es un documento que nos ayude definir donde vamos…entre otros…

Por eso es tan complicada la gestión del city branding, porque no se puede considerar como un elemento aislado de la realidad de la ciudad y de las estrategias del medio a largo plazo, sobretodo, de la ciudad y de la Área Metropolitana en todos los diferentes sectores. Entonces…Por eso las ciudades que han entendido la complejidad lo están haciendo bien. Cuando lanzas solo una
campaña de marketing con un logotipo y un eslogan, pues entonces acaban siendo cosas turísticas, pero no está integrado.

**Entiendo que la gestión de la marca ciudad no tiene como target los turistas…**

¡No, nunca, no confundamos una marca ciudad con una marca turística! La marca turística evidentemente tiene que ser coherente y tiene que ser parte y proyectar la marca ciudad, pero el turismo normalmente persigue unos objetivos que a veces son antagónicos con los objetivos de ciudad. Además…nosotros salimos de un plan estratégico de turismo, en el que precisamente el objetivo era este:

- como integrar los objetivos de turismo a los objetivos de ciudad
- como integrar turista y ciudadano
- como hace un turismo que valide el modelo de ciudad que queremos ser

No queremos solamente atraer gente a mirarnos, a pasarlo bien, a hacer turismo. Porque no somos una ciudad turística. Somos **también** una ciudad turística, ¡esto es diferente! No somos, no queremos ser Florencia. ¡No! Somos una ciudad que queremos estar viva, económicamente, la gente tiene que poder trabajar aquí, tiene que poder operarse, tiene que poder estudiar. No solo tiene que haber restaurantes para turistas, también… ¿vale?

**Me ha hablado de partners. ¿Cuáles son todos los agentes que van a participar a ese proceso de gestión de la marca ciudad?**

Lo que es claro es que no lo puede hacer el Ayuntamiento solo, por 2 motivos:

- Uno, porque la gestión de la marca ciudad sobrepasa los límites municipales, es decir, ninguna ciudad grande pretende que la marca se inscriba en el límite del municipio. Como mínimo, la marca ciudad aborda la Área Metropolitana, como mínimo. Pero desde un punto de vista internacional, incluso Lérida utiliza Barcelona como reclamo, porque es lógico que para un japonés es muy difícil saber lo que esta Lérida y si la relacionan en el entorno Barcelona es mucho más fácil, ¿no? En la última exposición de Shanghái, la expo de Cataluña era “The land of Barcelona”, ósea es evidente que Barcelona es la marca internacional que tenemos en Cataluña, ¿no? Entonces hay que ver como se relaciona esta marca con las otras al nivel local y al nivel del mercado de proximidad, las marcas pequeñas, las ciudades más pequeñas, o con menos marca internacional, que tienen su identidad y es lógico y es sanísimo. Pero al nivel internacional hay que crear arquitectura de marca y probablemente Barcelona va tirar un poco del carro, porque es lógico, ¿no? Tenemos este derecho…esta obligación casi, ¿no?
Por lo tanto, el hecho de que solo sea Barcelona tiene una limitación geográfica primero por los límites del municipio y después de ámbitos: el mundo privado y diferentes sectores de la ciudad. Por ejemplo, yo creo que hoy esta haciendo mucho más marca Futbol Club Barcelona que el Ayuntamiento. Ósea, pensarnos que el Ayuntamiento este el promotor primero de la ciudad Barcelona hoy es un error. Hay grandes marcas: salía un artículo hace poco en la Vanguardia sobre las marcas que tiran más de la marca España que España. Pues en Barcelona de momento no estamos en esta situación, porque la marca Barcelona es muy reconocida, pero si hay una relación de simbiosis; las marcas que salen al mercado internacional con la denominación del origen o con la asociación estratégica de Barcelona también aportan. Y sobre todo cuando hay marcas de sectores industriales, sectores de conocimiento, sectores de la salud...

¿Me puede dar algunos ejemplos de estas marcas?
De momento, las marcas que lo están haciendo son las que salen de todas partes...esta Mango, esta Custo, pero en el momento que empiezan hacerlo marcas no tan asociados con el sector más de moda...y empiezan hacerlo marcas del sector industrial o el sector de la salud, del conocimiento, de la investigación, entonces estas marcas ayudarán mucho al posicionar Barcelona en sectores donde hoy no está fuerte al nivel internacional.

Entonces nosotros tenemos la plena conciencia que la gestión de la marca Barcelona no depende solo del Ayuntamiento, pero también de los otros agentes de la ciudad: la feria, la cambra, la universidad, el puerto, el aeropuerto, el Futbol Club Barcelona, las empresas que se asocian...todos estos agentes son stakeholders de la ciudad hoy por hoy.

¿Y cuando empezó el proceso de investigación para la gestión de la marca, todos estos agentes fueron considerados?
Estamos considerándolos, sí. Hace 2 años, aquí en el Ayuntamiento hemos decidido que tenemos la responsabilidad de liderar un proyecto de poner de acuerdo a todos estos agentes para la gestión de la marca. ¿Vale? Y estamos en ese proceso. ¿En qué momento estamos? Todos estos agentes de la ciudad se lo reúne por mil motivos continuamente y están invitados a mil mesas y desgraciadamente mucho de estas peticiones de sentarse en una mesa no tienen fruto. Porque...no puedes pretender que un grupo tan diverso se ponga a organizar una cosa desde cero y a aportar recursos.

Entonces la decisión que hemos tomado en el Ayuntamiento es hacer un primer paso, poner una primera piedra de crear un órgano que lo llamamos el Observatorio, pero en realidad en terminología de branding sería un órgano de Brand Intelligence que aporte la información necesaria para cuando se sienta este grupo pueda empezar a tomar decisiones. “Observatorio” tiene una
connotación muy pasiva, pero bueno, es por llamarle de alguna forma, ¿vale? Y además me gusta la palabra “Observatorio” porque quiere decir que está continuamente trabajando, no es que ahora hacemos una investigación y la damos, ¿no? Continuamente nuestra obligación va ser dar al grupo la información necesaria para que tomen decisiones estratégicas.

**Así que el proceso de branding va ser uno continuo también…**

¡Exacto! Y una ciudad esta viva, el mundo esta vivo, pueden haber muchas situaciones que tengamos que cambiar, adaptarnos continuamente, por lo tanto…También el proceso de Brand Intelligence va tener que ser continuado, ¿no? Entonces…yo soy la responsable de este proyecto, de lo que llamamos el Observatorio de la marca y estoy poniendo en marcha desde hace 4 meses toda una serie de líneas de exploración, investigación y estudio para llegar a algunas conclusiones…que el día que reunamos a estos agentes puedan empezar a tomar decisiones. Porque si te pones en la piel de cualquier de ellos, para tomar decisiones de que tipo de formato, de plataforma, si nos asociamos, si no nos asociamos, al costo que tiene, cual es el ámbito de actuación de una plataforma, estrategias, coordinación, promoción…para decidir todas estas cosas necesitan información. Entonces, para no perder el tiempo, lo que estamos planeando es: primero…vamos a ver…el primer paso, hemos dedicado unos recursos a conseguir esta información y cuando la tengamos, que la tendremos al principio del año, ya reuniremos lo que sería un consejo fundacional de esta plataforma, que son los principales agentes de la ciudad, para proponerles eso.

**¿Quién será parte de este consejo fundacional?**

Yo no tengo la lista, ni soy responsable de la lista, es política. Jordi William Carnes, que es el primer teniente de alcalde de Barcelona y es responsable de la promoción económica de la ciudad es el responsable de la creación de esta plataforma que ya se ha anunciado que se va a llamar Barcelona World. Y esta plataforma esperemos que se constituirá antes de un año. Pero la primera piedra va ser el consejo fundacional.

Claro, podemos intuir quien van a ser estos agentes, porque siempre los agentes económicos de una ciudad son los mismos, ¿no? Y si se han dejado a alguien, pues lo incluirán, esto es una plataforma abierta.

Pero para mi en este momento lo importante es de tener una información de mucha calidad para que puedan tomar las decisiones oportunas.

**¿Y que tipo de investigación están haciendo ahora?**

Lo tipo de investigación que estamos haciendo ahora tiene diferentes tracks, les llamo yo. Es información complementaria, pero que se pone en marcha de forma paralela:

- Primero, nosotros tenemos mucha información de cual es la imagen de los ciudadanos de Barcelona sobre Barcelona. Nosotros como Ayuntamiento, y además el Ayuntamiento de
Barcelona ha sido súper-innovador y tenemos muchísima información. Hay un departamento muy especializado en el conocimiento de la imagen que tiene el ciudadano de Barcelona, inmigrante, no-inmigrante de su ciudad… ¿Vale? Investigación continua cuantitativa, cualitativa, continua…En la planta de abajo, Marius Boada es el responsable; el esta justo debajo de este despacho y dirige el departamento de investigación de percepción. ¿Vale? Marius Boada.

- Y además hay la necesidad de la información pura y dura de saber cual es la imagen de Barcelona en el mundo hoy. El proyecto este relaciona la imagen de Barcelona con el mundo, el city branding, el posicionamiento internacional de Barcelona. Lo que estamos haciendo en el Observatorio es conocer en profundidad donde estamos. No tenemos realmente ningún estudio de verdad que nos diga donde estamos a nivel de imagen internacional como ciudad. Primero, desde una punto de vista no-condicionado: cual es la imagen de esta ciudad que viene en la cabeza de cualquier ciudadano independientemente que se piense en turismo, en economía, en comprar un producto. Y luego, desgranarlo de que imagen tiene cuando se pone las gafas del turismo, las gafas de la economía, las gafas de ir a vivir… ¿no? Y lo mismo pues para las diferentes áreas geográficas, es probable que la imagen que tenga Barcelona en Latinoamérica no tiene nada que ver con la imagen que tenga en Japón, ¿no? Luego para los diferentes públicos, los jóvenes probablemente tengan una percepción de la ciudad distinta a lo que tienen…en principio hemos investigado solo con gente que tenga una minima dimensión internacional, es decir que o haya viajado, o por business, o por turismo en los últimos 6 meses, o sea menor de 30 años. Entendemos que los menores de 30 años ya viven en un mundo global, están en Internet…si, bueno, y que tengan acceso al Internet…así que pueden tener una percepción de las ciudades. A partir de 30 años y el fíltre que utilizamos para la investigación es que hayan viajado en los últimos 6 meses o por turismo o por negocio. No necesariamente a Barcelona, porque ellos nunca saben que el estudio viene de Barcelona, ¡eh!, preguntamos de varias ciudades a la vez.

- Y también hacemos un estudio sobre líderes de opinión, y por eso hemos escogido los editores de 3 principales periódicos de 9 países que representan el primer mundo. Porque entendemos que los editores de estos periódicos probablemente tengan conocimiento suficiente para conocer…para ser mas expertos…es un panel de expertos, que se llama.

- Y además claro, otras herramientas clásicas como el clipping digital, conocer todo lo que se dice en las redes al nivel mundial de Barcelona…Estas herramientas que se ponen tan de moda, que…si no las tienes…
Bueno! Así que podemos encontrarnos que la población en general tiene una imagen de Barcelona, pero el panel de expertos tenga otra, distinta, ¿no? Podríamos llegar a encontrarnos que Barcelona es muy sexy, muy atractiva para la población en general, pero los expertos creen que es una ciudad como Montreal por ejemplo, que es muy atractiva al nivel de turismo…muy bonita…pero que no tiene potencial económico, de atraer talento, de atraer inversiones…que es un poco lo que necesita una ciudad si quiere seguir estando conectada, ¿no?

Y evidentemente, el city branding debe estar conectado, inspirado en la imagen que tiene el ciudadano mismo, pero esto es una ley tan básica de marketing que no hace falta ni decirlo, ¡no vamos a tener una imagen internacional y otra interna! ¡No funcionaría! Ninguna comunicación, ningún producto funciona si la imagen de producto interna no coincide con la proyección externa, ¿eh? Pero esto es de cajón.

¿Y después de este proceso de investigación, cuales serán los pasos?

Otra área que estamos poniendo en marcha es la protección legal del naming “Barcelona”. El Ayuntamiento tiene registrada marca Barcelona. Pero Barcelona es una ciudad, entonces que tengamos registrada la marca Barcelona no quiere decir que tengamos el derecho en exclusiva al uso de la palabra Barcelona. Cualquier persona puede…yo puedo registrar una marca que se llama “Mónica Barcelona”, ¿vale?, porque es la ciudad donde procedo, donde opero, donde lo que quiera…Pero si que, entendiendo que primero tenemos registrada la marca Barcelona y luego que Barcelona es un activo que nos pertenece a todos como ciudad, si que la ciudad probablemente encontramos la forma de que tenga no solo el derecho sino el deber de regular un buen uso. ¿Hm? Y que nadie haga un mal uso o un abuso de la marca Barcelona. Es decir ¿qué sería un mal uso? Pues, promocionar una marca que se llama “Caca Barcelona” (ríe) queda grabado allí. ¡Pues eso degrada la imagen! Y nosotros probablemente podamos oponernos al uso de esta marca. Podemos hacer que no se pueda registrar. ¿Hm? Podemos hacer que cuanto se intente registrar una marca así, nosotros nos oponemos y que nos de la razón a la oposición. ¿Vale? O por ejemplo una marca que abuse. Por ejemplo, si yo pongo una marca… tanto como naming como grafica, pero aquí, junto las dos cosas…si pongo una marca “M Barcelona”, en realidad ¡estas abusando! Porque esto es de todos, ¡no puedes capitalizarlo tu! Entonces, siempre y cuando será un uso moderado de referencia a un lugar como hace Custo, como hace Mango en sus bolsas o como hace Natura Bissé, no hay ningún problema, ¡al revés! Nosotros con este estudio lo que queremos es animar a los empresarios a usar la marca Barcelona porque en el mundo global los atributos locales, sobre todo si estos atributos nos demuestra el estudio que son positivos, les va ayudar en su tarea de exportación, ¿no?

Entonces nosotros estamos encantados de que la gente use marca Barcelona. Tiene todo el derecho
y además probablemente a muchos sectores en muchos lugares del mundo le va ayudar en su tarea comercial. Lo que no queremos es que se haga un mal uso. Vale?

¿Y después de eso, o además de eso, el Observatorio tiene otras atribuciones?

Otra área que estamos estudiando sería la identidad gráfica de la marca. Evidentemente, para diseñar una identidad gráfica, tu tienes que saber donde vas, ¿no? ¿Nos queremos posicionar como la ciudad de futuro, la ciudad donde mejor se vive, la ciudad de la creatividad? ¡Bueno! Hemos de saber, probablemente no fa ha ser un posicionamiento tan simple, pero ¡bueno! Hemos de tener un posicionamiento claro de donde vamos. Y en este momento estamos en el momento de poner encima de la mesa la información para que el grupo de la plataforma Barcelona World pueda empezar. Y lo primero que harán será un proceso estratégico, es decir, donde estamos – donde queremos estar – y diseñar una estrategia. Vale? Pero nosotros en paralelo queremos darle a este grupo y no una vez, sino de forma sostenida, toda la información sobre identidad gráfica y ciudades. Tenemos mucha presión para hacer un logotipo de Barcelona, pero yo no tengo claro que Barcelona necesite un logotipo. ¿Por qué? Igual sí, pero no esta tan claro. Hoy están haciendo logotipos de la ciudad ciudades que no son conocidos, para ser grandes. Barcelona probablemente lo único que sabemos es muy conocida, Barcelona está entre las primeras 10 ciudades del mundo al nivel de conocimiento y que los valores que se lo asocian son positivos. Espontáneamente, no se la asocian por valores negativos.

Entonces nosotros sabemos que no necesitamos hacer un logotipo para estar. ¡Eh? ¡Estamos! También sabemos que hoy por hoy no queremos licenciar la marca Barcelona. Como te decía, nosotros queremos hacer un control de un buen uso de la marca, pero no queremos licenciar.

¿Qué significa licenciar una marca?

Licenciar…pues, como lo hace Nueva York, que cada uno que quiere utilizar la marca debe pagar. Los taxis que quieren utilizar el NYC pues lo utilizan pagando. Es una marca y de hecho la forma que tiene la plataforma de gestión de marca de Nueva York, una de los principales fuentes de ingresos es la licencia de la marca. Nosotros hoy hemos decidido que no se licenciará esta marca. No se en futuro que pasará, pero en un momento de crisis lo que hace el Ayuntamiento es dar herramientas a los empresarios, no ponerles mas problemas, entonces lo que queremos es que sepan que significa salir al mundo con la marca Barcelona y que si es positivo para ellos, ¡la usen! ¡Que la usen bien, pero la usen! Pero de todas formas ya estamos empezando a investigar diferentes formas mucho mas allá del logotipo que tiene una ciudad de tener una identidad gráfica. Bueno…cualquier persona que estudie branding sabe que el logotipo es una forma, pero que hay muchísimas mas, ¿vale? Pues estamos trabajando en las diferentes formas que tiene una marca mas orgánica, mas
participativa, que solo sea en la red, que sea...un mundo identitario, no un logotipo...bueno, hay diferentes formas. Pues estamos para que la plataforma sepa que hay vida más allá del logotipo.

¿Hay una agencia especializada que se ocupa con encontrar estas formas alternativas de percibir la ciudad más allá del logotipo?

¡No? La identidad no la va hacer una agencia, ¡no! Tenemos mucho talento en la ciudad, no solo, evidentemente, en el Ayuntamiento, no lo se. Pero en la Área Metropolitana, en los sectores estratégicos, en los principales agentes económicos, en los grandes pensadores de la ciudad...no podemos dejar que haga la estrategia de una ciudad un agente externo, ósea...probablemente un agente externo no va a ayudar metodológicamente a ordenarnos, a hacer el proceso...Pero las ideas va tener que salir de la ciudad. No es una campaña, no estamos encargando una campaña, estamos aliñando una gestión de marca a una estrategia de la ciudad, ¿no? Y en este sentido mas nos vale que internamente tengamos ideas, si no, no los vamos a adoptar. Si compras fuera un proceso de este tipo, es muy difícil que luego el grupo lo adopte. Esto va a tener que hacerse con la complicidad de todos, ¿no? Evidentemente, utilizando los mejores recursos que haya para ayudarnos, pero no pasando la pelota fuera.

En todo este proceso de investigación, ¿hay también una preocupación por un modelo de branding que puede ser usado?

¡Evidentemente! Pero no un modelo de identidad grafica, sino un modelo de gestión. Un track de la investigación es también el benchmark. Es muy interesante este proceso porque no hay una formula buena y una mala. No hay muchas ciudades que han profesionalizado desde mi punto de vista y hayan conseguido hacerlo bien. Hay ciudades como Nueva York, Berlín, Ámsterdam, Sidney, Londres ahora que tienen modelos de gestión que estamos estudiando y viendo si hay alguno de ellos que nos interesa copiar o inspirarnos. Ahora tengo 2 personas viajando a las 3 o 4 ciudades que hemos decidido claves para estudiar su modelo, ahora están en Londres por ejemplo...Y están haciendo un trabajo de mucha profundidad para estudiar el modelo de Londres. Bueno, pues queremos aprender mucho de estos modelos y conocerlos, compartir con ellos y ver donde se han equivocado, que consejos nos dan, bueno, conocer exactamente que están haciendo en el mundo.

El modelo de gestión es muy importante, porque si todo esto esta orquestado en una plataforma que no esta bien estudiada, bien equilibrada y no tiene un sistema de financiación estable...y para ser estable quiere decir que todos los socios ven que la inversión que hacen tiene un retorno...si no lo hacemos bien... ¡morirá! Entonces, ahora nos podemos apuntar a promover la marca Barcelona y tanto, pero en algunos anos debamos que volver a empezar. Con lo cual no tenemos tanta prisa, ¿eh? El calendario que hay para estas cosas normalmente, por ejemplo el de Sidney, que esta mas documentado pues es de 3 anos, un año de research o casi un año y media...no se, no recuerdo las
fechas…otro año de estrategia, claro, este es el proceso mas interesante, es decir donde queremos estar y como vamos a llegar…y luego en paralelo el proceso de la formaron de identidad gestora, de recaudar el dinero y hasta el tercer ano no tienes el ¡GO! Es decir:

- ¿Donde quieres estar?
- ¿Qué quieres decir?
- ¿Cómo te vas a organizar?
- ¿Quién va gestionarlo?
- Y en final ¿Cómo vas a pagarlo?

Para llegar a todo esto no se hace en un día, ni en dos ni en tres…Ahora estamos aquí, en la fase de investigación, y en paralelo, intentando ver como organizar la plataforma. Cuando tengamos ya en pocos meses la información y tengamos el primer germen de la plataforma, podemos empezar hacer estrategia. Y cuando tengamos la estrategia acabada, probablemente podremos ampliar nuestra plataforma y los partners que aporten dinero, porque la gente aportara dinero cuando sepa donde vamos. En ese momento podemos iniciar el ¡GO! La gente me dice, claro “¿Bueno, pero que materiales tenéis y que logotipo?”. No, esto no va así, no va tan rápido, hay que hacer las cosas bien hechas.

Hm…hacerlo es fácil, hacerlo bien es muy difícil. Porque también, otra cosa y pasamos a tu próxima pregunta, es que ¡Barcelona a hecho branding! No profesionalizada quizás o no organizada, pero lo ha hecho. Lo ha hecho y tiene muchos canales que lo hacen desde el punto de vista deportivo, cultural, turístico…Ahora estamos tratando ordenar…que todas estas acciones pasen por una estrategia única, para que luego probablemente cada uno vuelva a hacer su gestión, pero ya con un foco. ¡Y que sume! ¡Todo sume! Pero que nosotros estamos ordenando este proceso no quiere decir que la vida se haya parado. Barcelona continua haciendo branding. Continua teniendo Turismo de Barcelona que hace estrategia y que promociona la ciudad en el mundo. Eeeh…La vista del Papa y la enseñar del interior de la Sagrada Familia otro día fue una acción de branding (ríe) me sale mal decirlo, pero realmente no fue movida por el branding de la ciudad, pero ha sorprendido a todo el mundo otra vez. Gaudí volvió a ser protagonista. Si tu haces una análisis de prensa de lo que paso aquel día, no se quien tenia…si Gaudí o el Papa, ¡eh! (ríe) salía mas, porque realmente Barcelona tuvo una forma muy distinta de recibir al Papa, inaugurando el interior de una catedral modernista espectacular…eeeee…Woody Allen hizo una película que se llama Vicky-Cristina-Barcelona que pasaba aquí y que promocionaba la ciudad en el mundo. Vino el Tour de Francia. Ahora tenemos la Copa Davis. Fútbol Club Barcelona tiene una forma espectacular de jugar, de actuar, de comunicar, ¿no? que también hace marca, ¿no?
Así que Barcelona a puesto su marca en el mundo sin esta gestión profesionalizada. Y probablemente ha sido parte de su atractivo. No lo ha hecho a basis de campañas y slogans y eso merece mucho respeto. Claro, no quiero decir que podamos continuar siempre así, porque ahora Barcelona esta en el mapa, pero no esta perfilada a marca…no esta asociada con contenidos concretos, con valores, atributos concretos y sobre todo no esta asociada con contenidos que nos hacen evolucionar económicamente. Esta asociada a contenidos lúdico-festivos y esto, pues, tampoco nos interesa, ¿vale?

Pero no es como cualquier marca…que esta muy estudiado como se hace un brand management. La marca ciudad tiene unas características muy distintas que lo hacen especial y que a nosotros, especialmente en Barcelona, nos de mucho respeto.

Entonces es evidente que tenemos que empezar una gestión profesionalizada pero para nosotros también es evidente que hemos de tener mucho respeto a como se ha hecho hasta ahora y no intentar hacer un management muy marketing-iano porque probablemente lo que vamos a hacer es estropearlo.

¿Pero cuál es este especifico de Barcelona que hizo la marca popular aun sin un proceso de branding?

Tiene una imagen espontánea…mediterránea…creativa, simpática, ¿no? Y todo eso pide por una gestión profesionalizada hecha a nuestra forma, que es dejando la marca un poco libre y sobre todo de una óptica muy participativa. Barcelona es una ciudad que todo lo que ha hecho lo ha hecho entre todos. Las Olimpiadas fueron un ejemplo, y fue la primera gestión publico-privada donde todos los agentes de la ciudad, incluso los ciudadanos fueron parte importantísima del éxito de ese proyecto. Con lo cual tenemos claro que nada de que hagamos no podemos hacer por ejemplo solos en el Ayuntamiento. Y de allí que nos estamos tomando nuestro tiempo a evaluar las diferentes formas que hay de gestión de la marca.

¿Y cuales son esos valores que la gente asocia con la ciudad de Barcelona?

Ahora te daré la investigación, pero estamos en calidad de vida, en clima, en creatividad, en innovación, en capacidad de atraer talentos…La gente habla y nos ha situado en rankings…tenemos todos estos rankings, que también te puedo dar la lista de todos los rankings de los consultoras que hacen lo city ranking, que luego rascas para ver que metodológicamente no sirven para nada…pero ¡bueno! Allí están y sirven para presumir yyyyy…para hacer relaciones publicas de las consultoras que lo hacen, ¿no? Pero en cualquier caso sabemos que estamos allí, estamos en el mapa y sabemos que estamos asociados a valores positivos. Lo que no sabemos es exactamente la arquitectura de esta marca, es decir

- a que sectores se asocia
• potencial de dinamizar sectores
• en qué momento de marca estas, esta en un momento de conocimiento, de madurez, de declive
• tiene capacidad para transformarse en una marca económica
• tiene credibilidad, en que sectores tiene credibilidad, en que sectores no tiene

O sea, un conocimiento en profundidad no lo tenemos, pero una primera tapa si que la tenemos, ¿no?

Entiendo que todas estas cosas van a continuar hacer parte de la marca Barcelona, también después de el proceso profesionalizado de branding. ¿Pero de todas estas cosas, cuál será el mensaje principal, ósea, la promesa principal de la marca?

A ver…Barcelona es una ciudad viva, poliédrica, plural…Lo único que estamos viendo ahora es la posibilidad de coordinarnos, ordenarnos y proyectar nunca una imagen monolítica, pero si de ordenar todos los movimientos de branding con el objetivo de posicionar nuestra ciudad en el mundo como una ciudad-motor, capaz de atraer talento, inversiones y no solo de ser un foco de visita.

Así que esa es la promesa de la ciudad…de ser una ciudad-motor…

¡No tenemos otra! Si queremos ser una ciudad que sea dinámica, capaz de que nuestra gente podría vivir aquí, trabajar aquí, realizarse aquí…ahm…trabajar con gente con talento, montar su propia empresa, operarse en un hospital de primer nivel…tener experiencias culturales…si queremos todo esto necesitamos ser una ciudad-motor. No podemos ser una ciudad-escaparate.

Pero hay muchas mas ciudades en el mundo que pueden ofrecer esas cosas y que se pueden considerar ciudad-motor. ¿Cual será la diferencia entre Barcelona y su “competencia”, para llamarla así?

Esto va ser el gran QUE de nuestra estrategia. Cuando nosotros digamos donde queremos estar, probablemente queramos estar en un espacio común de una lista de ciudades. Y si la gente nos diga “Oye, pero ¿qué diferencia hay entre San Francisco y tu?... ¡Eso es un éxito! ¿Me entiendes? (ríe) Ósea, que alguien en un momento dado… “¡Ya, pero al final Sidney ofrece lo mismo, y San Francisco también!”…pues ¡muy bien, objetivo cumplido, tampoco pretendo ser mas que ellas! Pero si que es cierto que como cualquier proceso de branding, vamos a necesitar que tener algún tipo de uniqueness, ¿no?, lógicamente…Y allí es donde nos va a servir este proceso estratégico, porque vamos a ver que tiene Barcelona realmente, no solo que cree la gente, sino que sabemos que tiene, que nos puede ayudar como driver para conseguir proyectar la imagen deseada.

¿Y cual cree Usted que puede ser este driver que podría hacer Barcelona única y diferente?
De momento Barcelona tiene una cosa única, que no tiene ninguna de las ciudades que puedas mencionar. Es un equilibrio entre una ciudad global y una ciudad local. Cualquier ciudad-motor de hoy es una ciudad global. En una ciudad global es muy difícil educar a tus hijos, llevar a tus hijos caminando a la guardería, vivir con esta paz, esta tranquilidad, estas dimensiones de ciudad pequeña que tiene Barcelona. En cualquier ciudad-global normalmente hay mas niveles de estrés, de contaminación, de delincuencia, de marginación social, de des-cohesión social, mucho menos calidad de vida…

Todas las ciudades locales que tienen calidad de vida, que tienen equipamientos, que tienen mercado del barrio, que puedes llevar a tu hijo a la guardería…todas estas ciudades luego no tienen una dimensión global – ¿qué quiere decir? Quiere decir que no está en la lista de ciudades-champions donde puedas trabajar, donde puedas acceder a una sanidad de lujo, universidades de lujo – “de lujo” en el sentido cualitativo, no económico.

Barcelona está en ese punto intermedio, preciso, justo, en el que no queremos renunciar a la calidad de vida, no queremos renunciar al nivel de cohesión social, no queremos aumentar nuestra dimensión… ¿eh? Pero a la vez apuntamos a una ciudad donde ¿porque no? la gente la considere como un destino económico, donde puedas venir a estudiar a una universidad o un postgrado de calidad, donde puedas venir a operarte porque tengamos una industria de la salud de muchísima calidad, donde haya sectores como la biotecnología o la alimentación que sean punteros y además…todo esto con un clima y una calidad de vida que esto hace que atraiga talento. El talento hoy ya no quiere ir a una ciudad global, conectada…el talento es persona y quiere educar a hijos… ¡quiere vivir! Entonces hoy por hoy una persona con talento escoge una ciudad que le ofrezca las posibilidades de desarrollarse profesional y social y económicamente, pero también una ciudad que le permita vivir con su familia o con una calidad de vida, que pueda hacer un baño al mediodía, que pueda caminar tranquilamente y que pueda al fin de semana bañar, esquiar, ir a la montaña… ¿Vale? Entonces, Barcelona tiene muchas cosas que son únicas en el mundo, ¡únicas! Que a lo mejor dices “Bueno, algo de esto tiene Sidney o algo de esto tiene California”. ¡Perfecto! Una está en Australia, otra está en America, pues nosotros podemos ser la opción europea, ¿no?, de esta ciudad equilibrada entre lo que es una ciudad local con todos los beneficios de calidad de vida y proximidad y conexión social que tiene una ciudad local, de dimensiones locales, con una ciudad global, que te permite desarrollarte al nivel personal, profesional…

¿Pero cuales son los aspectos concretos que hicieron de Barcelona una ciudad tan local y tan global al mismo tiempo, cuales son los puntos fuertes de la ciudad que le dan esa unicidad?

Barcelona no lo decidió. Eso está en su ADN. Barcelona tiene una identidad muy fuerte y de hecho tener una lengua, tener una historia muy propia, todo esto hace que nunca queramos renunciar a
nuestra identidad, a nuestra capacidad local…Además tiene una ciudadanía muy participativa, que tiene mucho que decir. No ha sido nunca solo los actores políticos y económicos las que la han gestionado, la ciudadanía ha tenido un papel muy importante. La ubicación geográfica ha tenido un papel muy importante, las limitaciones – entre 2 ríos, un mar y una montaña no ha podido crecer excesivamente. Son muchas las cosas que la han llevado a que Barcelona nunca renuncie a su dimensión identitaria, local de calidad de vida.

Pero a la vez el ADN del barcelonés, del catalán ha sido de explorar, de conquistar, de crear, de innovar, y la historia de Barcelona esta allí…muy interesante verla, porque en muchos momentos Barcelona ha sido una ciudad pionera en el mundo y que a querido exportar la innovación, la creatividad, ¿no?

Entonces es una ciudad que vive eternamente en el equilibrio entre su ambición y su necesidad de mantener su calidad de vida y su identidad, ¿no? Y eso también lo hace extremadamente a disgusto con ella misma continuamente y que el ciudadano se queja siempre, porque una ciudad que vive en equilibrio entre estas dos dimensiones es una ciudad en que el ciudadano que sobre todo esta pendiente de lo local siempre se queja de lo global…los turistas, la inversión, el sube de los precios…ah…perdemos nuestra identidad…Y el ciudadano que quiere una ciudad global o que ha venido a trabajar porque quiere estar conectado se queja de que por culpa de los vecinos no se puede proyectar, por culpa del idioma no se puede integrar…Entonces esta lucha permanente…hay muy poca gente que tenga esta visión de equilibrio. La mayoría o están situados aquí, o están situados aquí…y ven la otra parte como una amenaza continua. El que defiende esta ciudad local, cuando tiene un problema de salud le gusta que somos una ciudad potente en salud, cuando tiene un hijo que quiere estudiar en una universidad le encanta que se puede quedar en Barcelona y no tenga que coger un avión, cuando su hijo o ellos mismos tienen una edad de encontrar un trabajo potente, le encanta que su hijo se puede quedar en esta ciudad y no tenga que migrar a otra ciudad para encontrar un trabajo interesante. ¿Vale? Y el que esta aquí, que se queja de que Madrid nos pasa por delante, que Londres es mas cosmopolita, que Nueva York no se que…le encanta llevar a su hijo caminando a la guardería y que sus padres podrán vivir aquí y que tengan un mercado en el que pasear y el buen clima…Entonces, en realidad, ¡no hay dos ciudades! Cualquiera de que esta aquí o esta aquí en realidad vive de las dos, pero no se da cuenta.

Entonces la investigación de la ciudad ve esta lucha permanente de las amenazas continuas de una ciudad contra a otra. ¡Y esta es la magia de nuestra ciudad. Exactamente esta! Lo que pueda pasar una queja permanente es perfecto, porque lo que quiere decir es que la ciudad nunca se rinde…nunca una de las dos ciudades va poder ganar a la otra. Porque siempre hay un sector que defiende una de las dos dimensiones, ¡siempre!
Y al final la ciudad vive en un equilibrio espectacular. Si tu la quieres ver desde aquí siempre tendrás quejas y si la quieres ver desde aquí siempre tendrás quejas. Pero la verdad es que es una ciudad que no se ha deshumanizado como las grandes metrópolis…Ayer estaba en Londres, yo tengo hijos pequeños, ¡ni me imagino vivir allí! Pero tampoco se ha quedado atrás. Es una ciudad que esta en el mapa, es una ciudad muy pequeña que esta en el mapa…y…que…podemos si nos organizamos bien ser capaces de atraer una economía potente.

Bueno, pues esto es Barcelona, y entonces hay que ver como nos organizamos para hacer de lo que muchos ven un defecto una virtud (ríe) y porque es una gran virtud de la ciudad. Pero esta de aquí es mi opinión, lo que te contaba antes es como nos estamos estructurando en un proceso de branding.

Y si el proceso de investigación no va a destacar este aspecto como el gran *driver* de Barcelona…¿Cuáles podrían ser otras oportunidades de la ciudad de Barcelona?

El *driver* puede ser el sector de la alimentación, el sector del deporte…no se, el sector de la salud, cualquier sector que sorprenda al mudo para hacer ese *click*, ¿no? O a lo mejor ganar las candidaturas para las Olimpiadas del 2022, que la gente dice “Aaaa, pero Barcelona es una ciudad de sol, de mar, de mediterráneo”, pues a lo mejor demostramos al mundo que somos capaces de organizar las mejores Olimpiadas de Invierno. ¡Anda! Mas innovadoras, mas tecnológicas, mas creativas, mas eficientes…hmmm…mas solidarias, mas sociales, ¿no? ¡Pues eso también es un *driver*! Vamos a deber que escoger algunos eventos, algunos sectores estratégicos, algunos valores a comunicar…algunas cosas a potenciar que nos ayuden a cambiar esta percepción y que seamos únicos en el mundo.

¿Pero también hay amenazas contra la cuidad de Barcelona, no?

Claro, y en este sentido lo mas organizados estemos, mas información tengamos de las cosas, mas capaces seremos de reaccionar a los problemas y de averiguar, de adelantarnos a ellos, ¿no?

Pero la verdad es que para mí, la amenaza seria de que dejáramos que una de las dos ciudades se comiera la otra. Si permitimos que una visión demasiado localista no nos deje avanzar y no nos deje una proyección económica potente y no nos permita poner foco en esos sectores económicos que nos permita adelantar…nos vamos a quedar para atrás. Y a la vez, si permitimos que solo el dinero valga y nos olvidemos de que somos una ciudad con calidad de vida…pues vamos a ser una mas, y como una mas nunca vamos a destacar, porque somos pequeñitos. No somos ni siquiera capital de un país. Con lo cual, para mi la gran amenaza es que no entendamos que esta es la magia y la esencia de nuestra ciudad y que no trabajemos para que se desarrollen las otras dimensiones y convivan.
El mundo global trae amenazas y trae oportunidades y además no podemos vivir al margen. Ya estamos en un mundo global, ¿no? entonces hemos de subir a la ola.

¿Y los puntos débiles de Barcelona cuales son?

Los puntos débiles…que es una ciudad muy pequeña con una ambición muy grande y que no somos capital de país y esto hace que sea muy difícil retener aquí a inversiones, que sea muy difícil retener capital, retener las centrales de muchas empresas. Y un punto débil es que no seamos capaces de integrar bien los inmigrantes, que nos dejamos llevar por un turismo fácil de sol y playa que no ayuda para nada a la ciudad. Un punto débil es que no sabemos llevar bien el tema…el papel de la identidad y de la lengua y que no seamos capaces de ser realmente trilingües. Bueno, hay algunos aspectos de que hemos de ir con mucho cuidado, pero…Los puntos débiles internos son los que estamos trabajando como ciudad y los puntos débiles externos son los que vamos a ver cuando vamos al estudio, ¿no?

Pero yo como la directora del Observatorio no puedo decir ahora cual es la estrategia de la ciudad, yo te digo mi opinión de cual es la esencia de la ciudad. Todo el resto es un proceso…En febrero vamos a tener toda la investigación también y la vamos a hacer publica, la vamos a presentar, lo estoy haciendo a través del centro de la marca de ESADE y con varias empresas de la ciudad. La información del ciudadano es publica, toda la investigación que hace el departamento de investigación sobre el ciudadano se publica, entonces puedes hablar con ellos y te darán toda la información.

Y una ultima pregunta es sobre los grandes canales de comunicación. ¿Cómo se va a comunicar la marca de Barcelona?

A ver…yo no creo la marca tenga que tener sus propios canales de comunicación, òsea yo creo que la ciudad ya tiene sus canales. Entonces, lo único que vamos a hacer en la gestión de marca es buscar un posicionamiento, una estrategia y saber cuales son los sectores estratégicos a potenciar y si necesitamos hacer alguna cosa. Pero luego, cada uno tiene sus canales. Turismo de Barcelona tiene el suyo, el sector salud tiene sus ferias y sus congresos, el Ayuntamiento con la Web de la ciudad es otro…Este proyecto que tratamos de poner en marcha es de ciudad y la dirección de comunicación del Ayuntamiento va tener que alinearse a esto, ¿no? Por eso te digo que nosotros vamos a dar la estrategia y las directrices, pero luego cada uno lo va aplicar en sus canales, en sus sectores…Por ejemplo, el Turismo no hace campañas masivas, pero hace una infinidad de campañas targetisadas al sector. El sector Deportivo trabaja para traer eventos, lo que pasa es que vamos a traer eventos de una tipología y a realizarlos de una forma que sea coherente con el posicionamiento de ciudad, ¿no? En principio, la teoría es que no vamos a forzar y a predeterminar canales. Cada sector y cada gente va utilizar sus propios canales. Y esta es la fuerza de una marca,
porque si una marca pretendemos desde una oficina hacer campañitas y tal, esto es una gotita en un mar. Entonces vamos a hacer realmente una función de marca potente cuando todos los agentes de la ciudad comulguen con esa estrategia y cada uno en sus áreas, con su lenguaje, con su formato, con sus mensajes, con sus públicos y a través de sus canales la proyecte. Pero coherente con una imagen de ciudad.

¿Pero tiene confianza que todo va a ser tan coherente y coordinado?

¡Noo, no, no! Tan coherente no va ser, pero al menos va ser mucho más coherente que si no lo hacemos, ¿no? Pero también esta es la gracia de una ciudad, que tenga puntos de incoherencia, que cada uno haga suya la ciudad…esto no es un yogur, es una ciudad. Entonces vamos a tener que convencer a todos los agentes que el posicionamiento escogido y creado entre todos…porque no lo va a hacer una consultoría, lo vamos a hacer entre todos…es el que necesita la ciudad. Si lo hacemos bien, se van a convencer y se van a sumar al carro. Si no se suman, es que a lo mejor no lo estamos haciendo tan bien. O que priorizan algún objetivo táctico por delante de un objetivo estratégico de ciudad…Pero esto es como las farmacéuticas y la investigación de enfermedades que no dan dinero. Es lógico…ellos van a tener que compensar, pero ellos tienen un objetivo económico. Y en la medida en la que puedan se alinean a los objetivos macrosociales y del salud del mundo, pero tienen que compaginarlos con sus objetivos empresariales. Pues aquí va a ser lo mismo. Un hotel necesita llenar; de esto, que lo convencemos que necesita proyectar una imagen determinada se la alinear, pero tiene toda la libertad del mundo de intentar perseguir sus objetivos propios. El proyecto de branding que vamos a hacer no lo vamos a hacer para que todos, de manera cartesiana, proyecten exactamente la misma imagen, no, vamos a hacer una estrategia de ciudad para tratar compensar esta imagen de ciudad turística con la imagen de una ciudad-motor, que nos ayude y nos da credibilidad para evolucionar económicamente.
Al principio, quisiera entender el contexto que determina la necesidad de usar la investigación para el proceso de branding de Barcelona.

¿Cuál es el papel de la investigación en general en la actividad del Ayuntamiento?

A ver...Aquí lo que hacemos más allá de conocer la imagen de la marca de Barcelona, lo que básicamente hacemos aquí es conocer la opinión de la gente que vive en Barcelona en relación con los aspectos que...que son competencia del Ayuntamiento de Barcelona, ¿no? Entonces, lo que tenemos es lo que se llama el plan de estudios sociológicos que es un conjunto de encuestas cuantitativas y hay una de cualitativa. Quizás te voy a dar...luego, te envío un pequeño documento donde vas a encontrar todo esto lo que te digo ahora. Pero mira, básicamente lo que hay no es exactamente así en la vida real, pero bueno (dibuja), hay como una pirámide que sería Barcelona que es la parte más física. Esta, lo que sería la gente, los ciudadanos. Esta el Ayuntamiento – no es que el Ayuntamiento esté encima, ¿eh? Y luego está los políticos que mandan al Ayuntamiento, ¿si? Bueno.

Entonces, el plan de estudios sociológicos lo que hace es conocer en primer lugar...bueno, la orden no es importante...la opinión de los ciudadanos de Barcelona sobre las políticas municipales. Eso es el barómetro de opinión: la intención de voto, cuando hay un tema que ocurre, pues, se pregunta sobre ese tema...Se hace cada 6 meses y es medir un pulso sobre la actividad política de Barcelona, ¿de acuerdo? Esa muestra está de 800 entrevistas.

Luego esta otro nivel que es la evaluación del Ayuntamiento. El Ayuntamiento, más allá de su parte estrictamente política, tiene la parte de prestación de servicios. Hay metro, hay autobús, hay bicicletas, hay recogida de la basura, la iluminación...bueno...un montón de servicios. Entonces, lo que se hace es conocer la opinión que tiene la ciudadanía sobre el conjunto de servicios que da el Ayuntamiento...no la parte política, sino la parte de servicios. Y además aquí, esta muestra es de 6 000 entrevistas. ¿Porque? Porque en estas es particularmente interesante conseguir las opiniones segmentadas por el territorio. Es decir, la ciudad es muy distinta: no es la misma opinión ni los mismos problemas lo que hay en Ciutat Veílla con los que hay en no se donde...yo no quiero decir que una sea más importante que el otro, todos son igual de importantes, lo único que son distintos.

Me puede dar algunos ejemplos de tipos de diferencia?
Los segmentos son territoriales, es decir, los barrios de Barcelona. Si tu conoces un poco Barcelona, Ciutat Veilla, que es aquí donde estamos, es la parte de Barcelona que es un poco mas distinta, porque hay todo el turismo, es la parte mas de oficinas, de…quizás hay mas inmigración…En fin, tiene unos características distintas de otros barrios, pero los otros barrios también se caracterizan por otras cosas. Por ejemplo, la Eixample, pues, tiene esa trama de calles así, cuadradas, y que bueno…Y luego hay otros barrios mas antiguos, que, bueno…que son distintos. Y para darte algunos ejemplos, en cada lugar hay algunos temas que son mas específicos de ese lugar en relación con los servicios municipales, en relación a la seguridad, a los mercados, al transporte publico…A lo mejor hay un barrio donde no hay metro, aun hay barrios donde no hay metro. Pues entonces en ese barrio tienes esa peculiaridad. Luego te voy a enseñar algo de eso, ¿eh? Sabemos la opinión de la prestación de servicios, esto se hace una vez al ano, desde hace ya muchos, muchos anos. En todos ellos, lo mas importante no es de ver el momento actual sino ver la evolución, por que no es lo mismo tener una puntación de 7 ahora y tenías un 6 y tener una puntación de 7 ahora y tenías un 8.

Así que es un panel y se hace un tracking…

Bueno, se hace un tracking, si, pero no es un panel. Cada vez se hace una muestra distinta, pero las encuestas son similares, el cuestionario es muy similar.

Luego pasamos a conocer como es la gente de Barcelona, para ver como es la gente. Para esto tenemos exactamente 2 encuestas que se hacen una vez cada 4 años, porque la gente de Barcelona tampoco cambia tanto, ¿no? Entonces hay la encuesta de valores sociales, que se hace una vez cada cuatro años, que es para ver cuales son los valores sociológicos de la gente de Barcelona: que opina sobre el trabajo, que opina sobre la formación, sobre la escuela, en fin, sobre la familia, sobre las relaciones sociales, sobre la inmigración…

Sobre la religión, si…

Sobre la religión, sobre las instituciones…Pues y eso se mide una vez cada 4 años.

Y otra parte sobre la gente de Barcelona es saber como se informan. La encuesta de hábitos informativos. Es una encuesta amplia que lo que recoge es la utilización de los distintos medios de comunicación. Ya sea televisión, radio, la prensa escrita y el Internet. Eso es…4 ámbitos y se ven cruzados. Entonces, pues ver que tipo de gente utiliza…y…como se informa: que combinación de esos tipos…de esos medios utiliza…A lo mejor hay gente que solo escucha la radio, yo que se, una viejecita ¿no?, y otra gente que usa la prensa, ya sea por Internet o en papel, y además ve unos canales de televisión y además escucha unas determinadas emisiones de radio. Vale, ¿de acuerdo?

Y luego esta otra que se hace también cada cuatro años que se llama de la calidad, que lo que hace es valorar hasta 140-150 servicios que hay en Barcelona, pero no únicamente los que da el
Ayuntamiento. Por ejemplo, el Ayuntamiento no da el servicio de educación o no da el servicio de sanidad – esto es competencia del estado de la comunidad autónoma. ¿De acuerdo?

¿Y también se evalúan los servicios ofrecidos por instituciones privadas?

Hm…bueno, en esta quizás sí, por ejemplo, como es la formación de las escuelas, si se evalúa la educación, entonces allí nos entramos en la educación pública y en la educación concertada, que es la semipública. También de la sanidad y de todas esas cosas. Se evalúan los bancos, se evalúan los servicios financieros, se evalúan los servicios…buen…todos. Hay un gran número de cosas que se evalúan. Y entonces a partir de aquí, a partir de esta encuesta es donde hacemos una segmentación de la población en targets, que luego utilizamos en todas estas encuestas de arriba. A partir de esta encuesta de la calidad lo que tenemos es una visión muy amplia de cómo es la opinión y los intereses de los ciudadanos…Porque vamos a ver…no todo el mundo tiene la misma opinión de las escuelas para niños muy pequeños porque a lo mejor no tienes niños. Esta encuesta que es tan amplia nos sirve para segmentar. Desde aquí sacamos una tipología del ciudadano, una tipología que ya te puedo enseñar, que luego es la que utilizamos en todas las encuestas.

Todo esto es cuantitativo.

¿Sin ninguna fase cualitativa previa?

No. Hay un estudio cualitativo que se hace cada año…se hacen unas 10 dinámicas de grupo aproximadamente…y lo que pretendemos ver en este estudio es un poco del discurso dominante sobre la ciudad de Barcelona, ¿de acuerdo? De hecho, lo que pretendemos ver es todo esto de forma transversal: el Ayuntamiento, los políticos, la gente de Barcelona y como está la ciudad. ¿De acuerdo? Porque este estudio, además de ver nuevas tendencias y opiniones que podrán haber sobre la ciudad, además nos permite afinar todos estos cuestionarios que tenemos acá.

Hacemos otras cosas, pero en relación a lo que hablamos aquí, esto sería lo que se llama el plan de estudios sociológicos.

Luego tenemos otra parte de negocio eh…que…que es…todos los servicios municipales que son masivos, es decir se dan a mucha gente, y además están gestionados de una forma gerencial-empresarial y que van muchísima gente a utilizarlos…Como por ejemplo teléfono 010 o las oficinas de atención a ciudadanos, o…yo que se…las playas…o el metro, la estación de autobuses, o el bicing – las bicicletas, o los museos…Entonces se hacen encuestas a los usuarios, solo a los usuarios, ¿vale? Porque hay auditorias de calidad, que lo que hace es que todos los gestores de estos servicios tienen que saber cuál es la opinión de sus usuarios y cuales son las cosas que van bien, las cosas que van mal, las que se desean mejorar, las que…bueno…Y eso es otro mundo, pero hay muchas encuestas sobre esto.

¿Y quién pide estos estudios?
Nosotros somos como un pequeño instituto de investigación. Entonces esta parte de aquí es la parte central y esto es el encargo de la alcaldía, vamos a decir aquí (esta mostrando la pirámide). El Ayuntamiento esta formado por la alcaldía, pero luego hay otras áreas y sectores de la gestión del Ayuntamiento: movilidad, seguridad, limpieza…esta gente que da estos servicios que te estoy diciendo nos encargan a nosotros la realización de estas encuestas. ¿De acuerdo? Como si fuéramos un instituto…pero aquí lo centralizamos todo porque tenemos todo el conocimiento de Barcelona, en lugar que cada uno vaya a una agencia a pedir. Y lo que hacemos aquí es diseñar la parte metodológica de cualquier estudio, sea cuantitativo o cualitativo…diseñamos la parte metodológica, es decir como debe ser este estudio, luego subcontratamos a empresas de mercado lo que es estrictamente el trabajo de campo y luego estas empresas nos devuelve una base de datos y entonces analizamos la información.

Y hacéis aquí el informe…

Si. Aquí, con los técnicos municipales. Pero con el estudio cualitativo, no; con los estudios cualitativos lo hacemos todo fuera. ¿Vale?

Y hay otra área de investigación que es la área de comunicación. Aquí se hacen muchas campañas y se invierte mucho dinero en campañas de comunicación. Entonces, hay una área de investigación que esta especializada en conocer antes de una campaña si esa idea de comunicación se entiende o no se entiende, si esta adecuada si no al target que se va dirigir…hacer como se llama un pre-test.

¿Comunicación del Ayuntamiento?

Comunicación del Ayuntamiento, sí. Luego se hace la comunicación – televisión, lo que sea, de acuerdo? Y una vez se ha hecho, se hace lo que se llama un post-test que se trata de ver cuanta gente ha visto esto, que es lo que ha entendido la gente de ese mensaje, si ha entendido o no lo que queríamos decir, que valoración hacen de ese mensaje, si lo consideran necesario o no, etc. etc. Esa es la evaluación de la comunicación municipal, que lo hacemos cada vez cuando es una campaña de televisión.

¿Hay un departamento dedicado a eso, a esta parte de comunicación?

Si, si claro, hay un departamento que hace la comunicación, que esta aquí, esta bajo, sí, a la segunda planta.

Esto se ocupa de comunicación en general. ¿Y para este proceso de branding?

Esto es una obra…es un poco mas reciente, de 2006 o 2007, tengo que buscar este estudio. Nosotros, aquí, antes de llegara Mónica (Martorell, la directora de branding) nosotros teníamos una percepción de que la imagen de la ciudad de Barcelona, mas allá de Barcelona y de España, pues era muy conocida, pero no sabíamos exactamente como conocer ese impacto que tenia el concepto Barcelona…como podría ser Nueva York o Londres o cualquier otra ciudad del mundo,
¿no? Entonces, lo que hicimos hace ya unos años es hacer una encuesta por Internet, online…la hicimos en todos los países del primer mundo en 3 tipos de targets:

- uno era la gente joven de 18 hasta unos 30 años si no acuerdo mal, porque considerábamos que era gente que recientemente había terminado su fase de formación, con lo cual, pues, alguien de China o alguien de Australia o de los Estados Unidos podía conocer como todo el mundo. Porque luego la gente mayor…a lo mejor le preguntas a uno de los Estados Unidos la capital de Francia y no sabe donde está Francia. Es tan simple como eso! A lo más jóvenes alguien le queda de la escuela o simplemente lo saben, ¿no? Además, esto es un target de tendencias, vamos a decirle así

- Otro target era gente que había viajado fuera de su país en el último año por motivos de turismo. Intuimos que este target era gente que tenía…bueno…si yo he salido de mi país recientemente, se un poco el mundo como es, tengo opiniones sobre otras ciudades, ¿no?

- Y luego gente que por negocios había viajado fuera de su país, también en el último año. Ese target era el target Business, era el target mas a gente de negocios.

Entonces lo que hicimos fue preguntar algo así como…la primera pregunta era… “Si tú no tuvieras problema de lengua y otros aspectos económicos, es decir, si tú pudieras escoger una ciudad del mundo donde ir a vivir, ¿dónde irías?”. Y no había ninguna respuesta…ellos debían escribir literalmente lo que preferían. Y bueno, pues descubrimos con sorpresa que Barcelona en este tipo de preguntas estaba muy bien situada por detrás únicamente de ciudades como Nueva York, como Londres y como París. Barcelona aparecía espontáneamente, desde muchos lugares del mundo, no? También aparecían otras, eh, aparecía Sidney, aparecía Berlín, aparecía Roma…Pero con la ventaja de que…también preguntábamos “En que ciudad no irías nunca a vivir?” y entonces aparecían ciudades como…en ese momento Bagdad porque estaba en guerra, pero aparecían ciudades como México o como Seúl o como Shangai o ciudades indias como Calcuta, Bombay que tenían una percepción de aglomeración…era más el tipo de ciudad muy grande…en ese colectivo también aparecía Nueva York, también aparecía Londres, como ciudades muy masificadas. Pero en ese tipo no aparecía ni Barcelona, ni Sidney, ni Berlín quizás. Y bueno, a partir de ese estudio tuvimos unos ciertos datos de la fuerza de la imagen de Barcelona fuera de acá.

¿Pero antes de eso no se hacían investigaciones sobre lo que podemos llamar marca de Barcelona? ¿Esa fue la primera?

Fue la primera que hicimos fuera de aquí. Es posible que la agencia del turismo de Barcelona…es posible que hayan hecho algún tipo de investigación, pero yo no la conozco. Pero en el tema de
turismo. Lo que nosotros en este estudio queríamos ver un poco más genéricamente la marca Barcelona.

Y ahora, no se si te lo ha comentado Mónica (Martorell), estamos preparando ya otros estudios como continuación de este primero. Estamos preparando 2 estudios, uno por Internet que es un poco la repetición de este, con una muestra parecida…Se va hacer ahora, a partir de enero supongo, el trabajo de campo, ¿de acuerdo? Y luego, además, lo que estamos haciendo es un estudio, pero que no es de encuestas, sino que es de buscar por Internet la aparición de la marca Barcelona.

¿Análisis de contenido?

Sí. Exactamente. Y a partir de esas dos fuentes de datos, la escuela de negocios de aquí de Barcelona va a hacer una análisis global de la marca Barcelona con esos dos inputs. Lo que se llama la agencia de la marca de Barcelona. Pero eso se hace externamente desde aquí. Yo que he hecho en este tema es ver un poco la parte metodológica de la encuesta. Diseñar la metodología. Pero la están haciendo desde fuera.

Y después de esta investigación, ¿cuales serán los pasos de investigación en este proceso de branding?

Yo creo que la idea es de hacer…De la misma manera de que hicimos esa encuesta hace 3 o 4 años y ahora volvemos a hacer esta…Yo creo que, si se consolida la gestión de la imagen de marca dentro del Ayuntamiento, yo creo que no va a quedar mas remedio que volver a repetir ese tipo de investigación cada cierto tiempo.

Para ver la tendencia…

Por un lado para ver la tendencia y otro para poder ver también nuevas cosas con targets mas definidos y también hay otra parte…bueno yo ahora estoy elucubrando, no?…hemos analizado sobre todo lo que podemos llamar el primer mundo, pero no tenemos opinión sobre el conocimiento de la marca de Barcelona de otros sectores de la población mundial, como podría ser por ejemplo África…Norte de África, Sudamérica, Europa del Este…lugares de donde viene gente a vivir aquí, que es otro tipo de opinión sobre la ciudad de Barcelona.

¿Pero en final cual es el target, el publico al cual se dirige la marca de Barcelona?

Son para temas distintos, targets distintos. Para atraer turistas y atraer negocios es el primer mundo, lo que se llama el primer mundo, es decir los países mas desarrollados. Y para conocer determinados aspectos sobre la inmigración o relacionado a problemas…no problemas, a situaciones de ahora, quizás también nos interesa saber la opinión de esta parte del mundo.

Por que de esta parte vienen muchos inmigrantes…

Claro. Muchísimos. 250 000 en pocos años.
¿Me puede comentar más sobre esa diferencia que se hace entre los ciudadanos y los inmigrantes de punto de vista de la investigación para el proceso de branding, para entender el contexto social?

Es muy distinta la opinión de la gente que vive aquí de la gente que no vive aquí. La gente que vive aquí…vamos a ver…esta en estos momentos muy orgullosa, muy contenta de vivir en Barcelona. Para mucha gente de aquí, vivir en Barcelona genera un sentimiento, genera un link muy fuerte con la ciudad. Entonces esto viene ya desde hace bastantes años, sobre todo de los años ’92 cuando fue la Olimpiada. La gente estaba muy contenta de vivir aquí. Entonces, lo que ocurrió que otra gente de otras partes del mundo descubrieron que aquí era un lugar bueno para vivir. Entonces empezó a venir gente. Entonces, la gente que vive en la ciudad opina que la ciudad se ha transformado, en todos estos años… ¿de acuerdo? Y que no es exactamente ese lugar tan fantástico de hace 10 años…Hay mucho más gente viviendo aquí, hay como un cierto sentimiento de que la gente que se sentía de aquí ha sido un poco expulsada de aquí…por la inmigración, pero no únicamente por la inmigración, sino por la globalización, ahora mismo por la crisis económica…etc. etc. Es decir, hay unos nuevos vectores que están erosionando, están dañando esta imagen de “mi Barcelona, que yo quiero”.

¿Pero cuál es esa identidad que la gente quiere? ¿Qué significaba Barcelona para ellos?

Es como…en cualitativo de hace un par de años, nos explicaban que… “Bueno, yo soy un chico, puedo ser con una chica, no. Yo estaba tan enamorado de esa chica, pero esa chica me ha dejado o a lo mejor se ha vuelto tan bonita que tiene muchos novios. Y entonces yo estoy muy celoso. Es decir…se ha hecho tan bonita que ha dejado un poco de ser mía…” Pues (ríe) es una metáfora…Entonces ¿qué ocurre? Hay una cierta contradicción entre que opina la gente de aquí que por un lado, esta muy contenta con esta ciudad, pero por el otro, no les gusta lo que está ocurriendo. Lo que está ocurriendo, es decir que no ven las oportunidades que ha traído el turismo, quieren andar por las calles y vivir tranquilos, no quieren estar constantemente luchando con gente que va mal vestida, que a mejor bebe por allí, que al final molesta, ¿no?

Turismo, inmigración, globalización – hay también un sentimiento de que se ha perdido un poco la esencia de lo que era Barcelona, si vas por distintas ciudades del mundo al final te parece que todas son iguales. Ves las mismas tiendas, la misma gente que hace lo mismo. Bueno, es que me voy a ir a Bolonia…voy a comprar a Zara…Es exactamente lo mismo en todas partes. Así que hay la sensación de perder un poco la individualidad, la característica propia de Barcelona que fue una ciudad muy abierta, muy simpática, muy cosmopolita…era un valor muy reconocido. Y cuando se ataca a ese valor de una manera u otra, pues la gente lo lleva muy, muy mal…muy mal. Y eso a hecho que la ciudad se sierre un poco.
Y además, hay una parte que vive muy mal la inmigración porque en su percepción le ha quitado parte de la cobertura social. Si la cobertura social de los servicios sociales...de la sanidad, de la educación...están mas para la gente mas pobre y como muchos de los inmigrantes son muchos de ellos mas pobres...Aquí hay una cierta competencia, así que o pones mas recursos para eso, o sobre la gente. Entonces hay una cierta tensión con la inmigración en relación a este tema.

¿Pero los ciudadanos hacen algo en contra de ese fenómeno?
Bueno, por allí hay pequeños movimientos así de estudiantes y tal, pero tampoco no imagines que...Bueno...desde el punto de vista política, lo que importa, porque al final la gente va a votar, hay un poco agrado con la gestión política de ciudad, porque se culpa a los políticos de esta situación. Hay una parte de la gente que culpa a los políticos de este problema.
Entonces, Barcelona es muy reconocida pero se tiene miedo a perder esa imagen de Barcelona de '92 a 2 000. Vamos a decir 2 000.

¿Qué es lo que cambio en 2 000? Paso algo?
Hay un cambio en 2 000. Eso es el momento cuando empezó a venir gente, había mas dinero, con la economía...porque a partir de '98 había muchísimo trabajo, con toda la parte inmobiliaria...se necesitaba mano de obra...La gente no viene porque si, la gente viene porque aquí hay trabajo. Sino, no hubiera venido. Es lo que esta ocurriendo ahora mismo, ahora no viene gente, ¿por qué no viene gente? pues porque no hay trabajo. Entonces el 2 000 es un año que mas o menos delimita esto.
Lo que ocurre es que la ciudad del '92 al 2 000 se transformo mucho físicamente, pero la parte viva, la gente se estaba muriendo. La parte vieja, aquí, no estaba nadie, se ha vuelto a llenar, pero aquí estaba vacío. Entiéndeme, yo no estoy haciendo juicios si esta bien o esta mal, simplemente intento echar como es la realidad, ¿no?
Pero para explicarte desde el principio, lo que ocurrió verdaderamente en '92 era que Barcelona apareció en el mapa. Dentro de España, Barcelona como capital de Cataluña siempre ha tenido la necesidad de tener una identidad propia. Y además la tenia, que estaba vinculada con una lengua, que es el catalán, pero también con una manera de hacer. La parte industrial, la parte económica, la parte universitaria...era un polo Barcelona, y Cataluña en general, pero Barcelona especialmente, era un polo de potencia económica de Cataluña, pero también de España.

¿Pero cual era la gran diferencia que hacia Barcelona tan especial de otras grandes ciudades de España?
Pues tenia esas particularidades que te he dicho...Hasta el siglo XX era un polo de atracción de gente de otras partes de España que venían aquí a vivir, para trabajar, de Andalucía, de...Y que ocurre en el año '92 es que esa notoriedad que Barcelona tenia dentro de España se abre al mundo.
Y entonces resulta que nosotros pasamos a ser como París o como Londres y la gente se da cuenta que ese cambio lo que hace es poner la ciudad a un nivel muy alto. ¿Y la gente como se da cuenta? Pues, cuando viajes, la gente de otras partes dice “¡Ho, Barcelona, que bonito, no se que...” Bueno, pues la gente se van dando cuenta de todo el beneficio que ha ocurrido con ese cambio en la ciudad de Barcelona, por el hecho de las Olimpiadas y de todo lo que se hizo alrededor de las Olimpiadas. Entonces la gente de aquí descubrió que no iba con un Dacia (ríe), sino que iba con un Mercedes (ríe). Es una metáfora, no? Nos pensábamos que íbamos con un coche normal y la gente nos decía “¡Pero si vais con un coche maravilloso!”. Y eso alimento una imagen de la ciudad muy hinchada: la gente, la sociedad, la economía, las empresas generaron ese movimientp a partir de 2 000. Y entonces viene esta segunda parte que es ¿cómo no morir de éxito?

**Buen, hemos hablado de la diferencia entre Barcelona y otras ciudades de España. Pero ¿qué es lo que hace Barcelona distinta de otras grandes ciudades del mundo?**

Yo creo que hasta ese año cualquier persona cultivada, con formación, con dinero, con posibilidades, que conocía el mundo, hasta ese momento una persona que vivía aquí pensaba que se podría vivir mejor...que habían otras ciudades para vivir mejor en otras partes del mundo. Como Londres, como París, como Nueva York, como Berlín o como Ámsterdam. Pero se da cuenta que no, se da cuenta que Barcelona es un lugar fantástico para vivir y que se podría semejar a cualquier otra muy buena ciudad del mundo. Evidentemente, estoy hablando en general.

**¿Y Madrid entraba en este grupo de ciudades?**

No, Madrid no, porque el caso de Madrid es un poco especial. Hay unas fronteras políticas. Madrid es como la competencia. Tenemos muy mala relación con Madrid, es como la competencia, como el enemigo, mas que otras ciudades del mundo. Estoy hablando desde un punto de vista mas simbólico. Para entenderlo mejor te voy a hacer una comparación: la imagen de Real Madrid es más institucional, la capital tiene otra manera de entender la vida, es un poco mas duro, mas competitivo, menos persona. Es un poco la imagen de que importa es el final, no como. En Futbol Club Barcelona, importa ganar también, pero esa estética, ese tipo de cómo jugar, como asociarse, es mas simpático, tiene un concepto mas de calidad. No solo es importante ganar, pero además hay que disfrutar con ello. Pero eso seria muy metafórico.

**Bueno, esa fue una paréntesis, pero para regresar a que decía Usted antes... ¿Cuáles serán esos beneficios tan especiales que hicieron que la ciudad fuera considerada junto a Nueva York o a Ámsterdam? Es decir... ¿cuáles son los puntos fuertes de la ciudad de Barcelona?**

Si. Pues había...los elementos que definen eso nos lo dan la gente que opinan de fuera. Tenemos así:
el concepto de calidad de vida, que está asociada a muchos vectores distintos. Esos vectores ¿cual es el clima; la situación, está un lugar que tiene mar y hay una seria de vectores de calidad de vida que están relacionado con eso…esta en Europa; hay buenas oportunidades de trabajo; hay una imagen sobre la gente que viva aquí que es abierta, que es simpática, que puedes relacionar con la gente, que puedes ir por la calle tranquilamente; la alimentación…No se, hay un conjunto de pequeñas cosas que hacen…por la imagen que tiene la gente ahora sobre lo que es calidad de vida…pues Barcelona encaja justamente con todo eso. Un poco la fiesta también, el sol, estas cosas. Y esta imagen da los principales valores del tipo de marco.

Además evidentemente hay otras serias de cuestiones, como que hay unas infraestructuras, capacidades de formación, de trabajo, empresas…

La forma de la ciudad es algo que también es interesante. El propio tamaño de la ciudad, no es una ciudad muy pequeña y tampoco no es una ciudad demasiado grande. No es tan grande tan grande que te mueres allí, como Los Ángeles o como Ciudad de México o como Sao Paolo, ¿no? Es una ciudad suficientemente grande como para que hay un poco de todo. No encuentras a faltar nada, ni museos, ni actividades culturales, no se, cine, teatro…bueno…

¿Y hablando de museos, esta también el arte, no se, Gaudí, entre estos elementos de la marca? Eso es más desde punto de vista turístico. La gente de aquí lo siente como orgullo, pero este ya es el vestido, esta aquí, esta bien…

Entiendo. Y hablando de esos beneficios, que significan ellos no para la gente que oye de la ciudad de Barcelona, pero para la gente que vive aquí?

Yo creo que eso la gente de aquí lo tenía muy claro y por eso siempre ha habido este fuerte sentimiento de pertenencia a la ciudad de Barcelona. Nosotros los sentíamos, pero hasta ese momento ‘92, no estaban puestas en valor de forma internacional. Es decir, no se conocía que aquí se podía vivir de esta manera. Lo que transformo esta ciudad en una marca es cuando la gente de fuera se dio cuenta que nosotros teníamos esos privilegios, al final se entendió un poco como un privilegio, al final te das cuenta de que vives muy bien. Te estoy hablando de punto de vista muy simbólico y muy psicológico, es decir, la gente no expresa esto de esa manera ni mucho menos.

Claro, claro, lo entiendo…Bueno, así que la gente se sentía muy orgullosa, vivía el éxito de la ciudad, y en algún momento el éxito estaba demasiado. ¿Y que pasa ahora?

Ahora mismo hay un cierto miedo que esa ciudad que era tan mía, primero que la tengo que compartir y además hay gente con a lo mejor no te entiendes, o a lo mejor la ciudad en algunos
lugares esta un poco mas sucia – que no estaba…y, ¿yo que se?…o no puedes gozar de todos los servicios porque hay turistas, o hay gente que no puede encontrar lugares de trabajo…Hay un conjunto de elementos que están erosionando un poco esa imagen.

Pero por la mayor parte de la gente del mundo, la imagen de Barcelona es una imagen muy positiva. Entonces que ocurre? Que gracias a este imagen tan positiva de la ciudad de Barcelona, esto atrae aquí pues a turistas, a gente que quiere venir a vivir de todas las partes del mundo, no únicamente de países que no están desarrollados, pero también de países como Inglaterra o como Francia o como Alemania como Italia. Como Italia muchos…Y atrae gente y atrae también en determinados sectores de la economía…atraen también gente que iban a trabajar en empresas que se instalan aquí en Barcelona. Sobre todo relacionado en diseño, artes graficas, arquitectura, cine..bueno, hay algunos segmentos de esos mercados que aquí tienen muy buen desarrollo…también farmacia…

Yo creo que seguramente la diferencia entre lo que piensan los ciudadanos y lo que piensan los turistas debe ocurrir en muchas otras ciudades grandes del mundo. El concepto de ciudad es diferente cuando vives y cuando vienes de vacaciones. Que no es lo mismo la imagen que tu puedes tener de Nueva York y de vivir en Nueva York…A lo mejor hay muchas personas en Nueva York que vive muy mal, pero la gente va teniendo una imagen de Nueva York, que, no se, que es un lugar fantástico, que hay muchas cosas…

Si hemos empezado a analizar los puntos fuertes de la ciudad, vamos a hacer una análisis SWOT, es decir, puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas de la marca de Barcelona…

Del punto de vista del investigador, no necesariamente de la gente, ¿cuales cree Usted que son los puntos débiles de la ciudad?

¿Los puntos débiles?

Si hay algunos, si no, ¡mucho mejor!

(ríe) Seguro, seguro, todo el mundo debe tener. Bueno…No se…Depende de la óptica en que lo mires. Quizás…es una ventaja y una desventaja – es el tamaño. Es decir, Barcelona no puede crecer mucho mas en el espacio porque ya esta todo lleno. La ciudad ya esta un poco hecha, ¿no? No es como Dubai, que va creciendo y creciendo y le van metiendo allí… ¿que se yo? Puede ser débil porque le cuesta un poco evolucionar, ¿eh? Hay sociedades que son mas proclives al cambio que aquí; aquí no, aquí cuesta un poco mas. Pero depende como lo mires. Alguien puede considerar que eso esta muy bien!

¿Y las oportunidades?
Depende desde qué óptica quieres mirar eso también, yo creo que lo que se puede potenciar mas es la capacidad de atraer mas sectores productivos y sectores económicos aquí en la ciudad de Barcelona. Aprovechar eso. Yo creo que esa es la oportunidad.

¿Y cuales son las amenazas de Barcelona?

Yo creo que ahora mismo es una amenaza global, la principal amenaza de ahora mismo, con la crisis, es de perder la poder económica. Estamos en un momento en el que hay una cierta incertidumbre, es decir, no sabemos lo que va a pasar con la economía. La lucha para mantener una cierta preponderancia, que haya empresas que se queden aquí, yo creo que eso es lo que mas preocupa la gente.

¿Pero en largo termino? Porque la crisis va pasar…o por lo menos eso esperamos, ¿no? Hay otras…Para una parte de la gente esta el tema mas política, si es Cataluña o es España o es esas cosas…

Pero yo creo que en relación hacia la ciudad, lo que interesa la gente es preservar la ciudad como esta, preservar los valores, eso no los gustaría a la gente que cambiara. Y para hacer eso evidentemente tiene que haber economía, así que lo mas preocupa es la capacidad de tener una economía sana aquí en Barcelona.

Y ahora, en el final, me gustaría que me comentara un poco sobre la comunicación que se hace sobre la marca de Barcelona. ¿Cuales son los grandes canales de comunicar la marca Barcelona? Si soy un ciudadano de Barcelona, cuales son los canales que vienen hacia mi?

Por un lado esta toda la comunicación que hacemos desde aquí, desde el Ayuntamiento, que explicamos cosas… como cuando hay una nueva contrata sobre limpieza, cuando hay una nueva campaña de seguridad, cuando hay una campaña sobre promoción económica, que tocamos de hacer ahora…pues nosotros evidentemente desde la televisión, prensa, radio, Internet…se da impacto con esa comunicación a toda ciudad de Barcelona en general.

Pero luego lo que ha ocurrido desde hace unos años es que hay marcas que de alguna manera se han apropiado un poco de la característica de Barcelona. Marcas como Mango, otras cosas de diseño de ropa, incluso el Futbol Club Barcelona es otra potenísima parte de la imagen de marca de la ciudad, porque además encaja mucho con las valores que te estaba diciendo – de gente de aquí…es lo que te he dicho…

Entonces hay algunos factores que llevan la marca de Barcelona hacia fuera y dentro de acá.

¿Y los ciudadanos responden a esa comunicación?

Si claro, es una comunicación activa. Si, si, si, hay muchos canales para que los ciudadanos se comuniquen hacia nosotros. Quejas, preguntas…bueno, quejas no. La única queja es si nos gastamos o no demasiado dinero comunicando, la gente es muy sensible a esto, a hacer
comunicación como espectáculo. Así que la las campañas de servicios son mucho mejor acogidas que la comunicación de marca, la comunicación sobre Barcelona en general…

**Para darme una información de interior de su encuesta de hábitos informativos, para entender como se hace en mayoría de los casos la comunicación, cual es la tendencia de usar los medios aquí en Barcelona?**

Eh…luego te pasare datos sobre esto…hay muchas combinaciones. Claro, televisión la ve todo el mundo, lo que ocurre es que no todo el mundo ve los mismo canales de televisión. La gente mas catalana suele ver mas TV3…no se si conoces los canales…

**Sí, mas o menos.**

Pues, ve mas TV3, pero eso no quiere decir que no vea canales en castellano, puede ver Televisión Española o la 4 o Antena 3…La gente mas popular de origen inmigrado español, porque sabes que aquí la única inmigración que ha habido en Barcelona no es la de fuera de España, sino que siempre ha habido un proceso migratorio de dentro de España hacia acá, entonces, la gente que habla español aquí es gente que ellos, sus padres o sus abuelos han venido aquí durante el siglo XX…vinieron aquí a Barcelona. Entonces esta gente…pues, la mayor parte, sin generalizando, eh, no todo el mundo es exactamente así…

**Sí, yo se, porque estoy investigadora también, así que no suelo generalizar.**

Bien, entonces, es mas probable que esa gente vean Televisión Española, Antena 3, TV 5, los canales que se hacen desde Madrid. Bueno una combinación de esos canales. Entonces…Internet es algo que ha ido creciendo, el uso del Internet en la población, hace 10 años no lo utilizaba casi nadie, o eran gente con mayor ingresos y mayor cultura, mayor formación. Y ahora eso es, bueno, esto es cada vez mas relativizado, sobre todo por un tema de la gente mas joven, independientemente de cual sea su origen, todo el mundo accede a ese canal. Bueno, de acuerdo? Eh, te podría contar, no terminaría nunca eh, pero bueno…y la radio se utiliza cada vez menos, es curioso, porque la competencia de Internet o de los…sobre todo de Internet yo creo…de poder utilizar cualquier contenido en cualquier momento, no? Y la radio se utiliza menos en este sentido. Y luego, pues…bueno, miles de combinaciones…