

Guia de brànding territorial per a ens locals

Estratègies de marca territori

Sèrie **Economia i Treball**

Les estratègies de marca ocupen un lloc destacat en les polítiques públiques locals. Des del punt de vista de la dinamització econòmica, són utilitzades tant per atraure talent, turistes, inversions, etc., com per promocionar els productes i empreses dels territoris. A més, les marques, enteses en sentit ampli, incideixen en l'autoestima de la població i reforcen el conjunt de valors que, en cada indret, orienten el desenvolupament.

La guia que teniu a les mans és una eina de governança participativa pensada per cobrir el buit que hi ha a casa nostra entre el pensament estratègic i els marcs de comunicació. El nexa d'unió són els valors, i el brànding es converteix en un procés per dotar els territoris de significats a través de la marca.



Guia de brànding territorial per a ens locals

Estratègies de marca territori

Autors

Jordi Romero-Lengua
Xavier Sabaté
Irene Navarro

Revisió

Xavier Basora

Disseny d'infografia

Sergio Pérez

Coordinador

Jordi Romero-Lengua

1a edició: juliol del 2019

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© dels textos: els autors

Producció i edició: Gabinet de Premsa i Comunicació
de la Diputació de Barcelona

Composició: gama, sl

Índex

Presentació	7
Introducció	8
1. L'art de crear una marca	9
1.1. Què és i què no és una marca	9
1.2. Què és el brànding	10
1.3. Els tres nivells de necessitats del públic	12
1.4. Les tres variables de marca	14
2. De la marca comercial a la marca territorial	16
2.1. L'origen del brànding territorial	16
2.2. Com es construeix una marca territorial	17
2.3. Tipus de marques territorials	18
<i>Cas d'estudi 1. Barcelona és molt més</i>	22
<i>Cas d'estudi 2. I Amsterdam</i>	24
<i>Cas d'estudi 3. Galicia Calidade</i>	26
2.4. Reptes del brànding territorial	27
3. La construcció d'una marca territorial com a estratègia de desenvolupament local	30
3.1. Objectius estratègics del brànding territorial	30
<i>Cas d'estudi 4. Barcelona</i>	32
3.2. Beneficis d'aplicar el brànding territorial	33
<i>Cas d'estudi 5. 22@ Barcelona</i>	34
3.3. Riscos d'aplicar el brànding territorial	35
4. Participació i governança de la marca territori	37
<i>Cas d'estudi 6. Empordà, tocat pels déus</i>	39
4.1. Consens polític: la renúncia a l'ús partidista de la marca	40
4.2. Consens tècnic: la maquinària de l'Administració al servei de la marca	40
4.3. Consens social: l'ànima de la marca	40
4.4. Treball en xarxa entre marques	41

5.	Aspectes clau per crear una marca territori	42
5.1.	Anàlisi de la realitat existent	42
5.2.	Participació en el disseny i planificació de la marca territori	44
	<i>Cas d'estudi 7. Medellín</i>	49
	<i>Cas d'estudi 8. Edinburgh, inspiring capital</i>	52
5.3.	Definició de l'estratègia territorial	52
	<i>Cas d'estudi 9. Vitòria-Gasteiz, green capital</i>	58
5.4.	Identificació del públic objectiu	58
5.5.	Posicionament de marca	62
	<i>Cas d'estudi 10. Origen Cerdanya Pirineus</i>	66
5.6.	Diferenciació de marca	67
	<i>Cas d'estudi 11. Provence</i>	72
5.7.	Autenticitat de marca	72
	<i>Cas d'estudi 12. Ara Lleida</i>	75
5.8.	Relat de marca	75
	<i>Cas d'estudi 13. Slow city</i>	80
6.	Comunicació i promoció de la marca territori	82
6.1.	La importància del nom i de l'eslògan	82
6.2.	Un estil apropiat per a la marca	83
6.3.	La comunicació durant el disseny i la planificació de la marca territori	85
6.4.	El pla de comunicació	87
7.	Seguiment i avaluació de la marca territori	91
7.1.	Per què cal avaluar una marca?	91
7.2.	Com avaluem una marca territori?	92
7.3.	Establint un sistema d'indicadors de marca territorial	93
8.	Decàleg per construir una marca territori	95
	Glossari	96
	Bibliografia	99
	Annexos	101
A.	Reptes territorials per definir l'estratègia segons l'AtlesDEL	102
B.	Participants a la sessió de contrast (16 de febrer de 2018)	105

Presentació

Les estratègies de marca ocupen un lloc destacat en les polítiques públiques locals. Des del punt de vista de la dinamització econòmica, són utilitzades tant per atraure talent, turistes, inversions, etc. com per promocionar els productes i empreses dels territoris. A més, les marques, enteses en sentit ampli, incideixen en l'autoestima de la població i reforcen el conjunt de valors que, en cada indret, orienten el desenvolupament.

La guia que teniu a les mans és una eina de governança participativa pensada per cobrir el buit que hi ha a casa nostra entre el pensament estratègic i els marcs de comunicació. El nexa d'unió són els valors, i el branding es converteix en un procés per dotar els territoris de significats a través de la marca.

El document integra els avanços teòrics amb els aprenentatges de les pràctiques de referència, a nivell local i internacional. Així, proporciona una reflexió al voltant de les marques territorials i la seva vinculació amb les estratègies de desenvolupament. Una reflexió que transita per l'art de crear una marca i els aspectes crítics de la diagnosi, la diferenciació, l'autenticitat o el relat. Cal subratllar que aporta un recull de casos amb la informació necessària per tal que puguin servir de referència en diferents contextos territorials i, també, que introdueix supòsits pràctics sobre el paper de les administracions públiques en matèria de marques territorials.

Amb aquesta guia, l'Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic de la Diputació de Barcelona posa al servei dels municipis un nou recurs de suport a la planificació estratègica territorial i el desenvolupament local.

OFICINA TÈCNICA D'ESTRATÈGIES PER AL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC
Diputació de Barcelona

Introducció

Vivim en un món globalitzat on cada vegada pren més importància la reivindicació local dels territoris. Aquesta reivindicació resulta fonamental perquè cada territori prengui autoconsciència del seu lloc en el món, però també perquè pugui desenvolupar estratègies territorials, siguin d'atracció (de talent, de turistes, d'inversió...), de valorització dels recursos propis o de col·laboració entre els agents del territori.

Als territoris —tal com passa amb les persones— sovint no els resulta fàcil adonar-se dels valors que tenen i, sobretot, passar a l'acció per tal de projectar-los cap a l'exterior. Per aconseguir-ho cal engegar un procés de reflexió estratègica que involucri tots els agents i que permeti fer emergir la identitat i els valors del territori, que marqui les bases de la imatge que es vol projectar i que defineixi el model a seguir. Aquesta estratègia es pot vehicular a través d'un procés de branding territorial. I d'això, precisament, tracta aquesta guia.

La *Guia de branding territorial per a ens locals* no vol ser un receptari dels passos a fer per crear una marca territorial. Més aviat, pretén servir d'estímul per reflexionar sobre aquells aspectes més rellevants a l'hora d'engegar un procés de branding territorial, tot destacant els punts forts d'aquest tipus d'estratègia territorial i, també, advertint dels riscos en què es pot caure si no es parteix d'uns requisits mínims.

D'altra banda, amb la voluntat de fer partícips els territoris i recollir la veu d'experts i coneixedors del territori, la Diputació de Barcelona va organitzar una sessió de participació (discussió de grup) el mes de febrer de 2018 que va servir per exposar els objectius i l'enfocament de la guia, i per contrastar-ne els aspectes més rellevants. Vint-i-dues persones van fer aportacions directament o a través d'un qüestionari individual que se'ls va fer arribar. Agraïm des d'aquí la seva participació i les seves aportacions.

Som conscients que aquest és un tema complex i que redactar aquesta guia pot haver resultat agosarat. Acceptant aquesta complexitat i amb molta humilitat, hem cregut que si el branding territorial és un «camp de mines» (tal com van anomenar-lo alguns participants del discussió de grup) no podíem quedar-nos de braços plegats i calia aportar el nostre gra de sorra per «desminar» aquest terreny. Esperem haver-ho aconseguit, i que aquesta guia serveixi als ens locals a orientar-se millor en el seu camí cap al desenvolupament estratègic.

1. L'art de crear una marca

En els últims anys han proliferat un gran nombre d'estratègies de territori basades en la creació i promoció de marques territorials. Amb aquest tipus d'estratègies, els territoris pretenen posicionar-se a partir d'una identitat singular i competitiva, i despertar l'interès de diferents sectors de la societat a través d'un relat que convenci i emocionï els públics als quals va destinada la marca.

Aquestes marques territorials no busquen únicament atreure turistes, i s'han convertit en una eina estratègica per atreure talent i inversió, per cohesionar la població, o per fer valorar aspectes concrets del territori.

I com s'aconsegueix tot això? El branding territorial (i tot el que expliquem en aquesta guia) ens donarà la resposta. Però abans de res, comencem per la pregunta clau: què és una marca?

1.1. Què és i què no és una marca

Quan parlem de marques a tothom ens ve al cap una sèrie de noms, símbols o identitats gràfiques que representen un determinat producte, servei, lloc o persona. Però, en realitat, és molt més que això. Una marca no es limita als elements que permeten distingir-la i protegir-la (*trademark*, en anglès), es refereix més als significats que hi té associats i a les associacions que genera en la ment de les persones (*brand*, en anglès).

Per tant, podem dir que una marca és més que un simple nom, logotip o eslògan. És, de fet, un conjunt d'associacions al voltant d'aquests nom, logotip i/o eslògan que adquireixen valor només si desperten en els receptors un conjunt de significats.

Òbviament aquests significats són diferents per a cada cultura, per a cada moment històric i, fins i tot, ho poden ser per a cada persona en funció de la seva trajectòria vital. Per tant, a l'hora de construir una marca cal tenir en compte aquest context del públic objectiu al qual es dirigeix. Així, per exemple, si amb una marca territorial apellem a passejar pels carrers a la tardor, no tindrà el mateix significat per a un rus que per a un català de la costa barcelonina.

Per tant, una marca la podem definir, en sentit ampli, com el conjunt d'atributs, tangibles o intangibles, que identifiquen un producte, servei, persona, institució o lloc, i que, pel fet de convertir-los en únics, permeten posicionar-los entre la seva competència.

Un cop definit què és una marca, cal dotar-la de valor mitjançant els significats que la configuren i crear aquelles associacions que la fan pròpia. Aquí és on entra en joc el branding, que s'encarrega de gestionar tota la complexitat de la marca per tal que aporti valor.

1.2. Què és el branding

El **branding** és el procés a través del qual es construeix una marca. Aquest procés és complex, i es pot entendre com el desenvolupament i l'articulació d'un conjunt d'atributs i valors propis de la marca per tal que el públic objectiu els reconegui com una sola identitat. És a dir, si entenem una marca com un conjunt de significats, el branding consisteix a dotar la marca d'aquells significats que representen una determinada organització, territori, etc.

Fer branding consisteix a construir valor de marca a través de la planificació estratègica i la comunicació efectiva dels atributs que es volen traslladar a les ments dels receptors, per tal d'impactar en el seu cor i ressonar amb els seus valors.

El branding, sigui de productes o de territoris, selecciona uns elements físics, uns elements emocionals i uns valors a partir de la identitat del producte o territori, i de les necessitats i desitjos dels consumidors o usuaris. Tot seguit aglutina aquests elements al voltant d'una marca per poder comunicar-los de la manera més efectiva possible als públics i aconseguir que aquests canviïn les seves associacions i, en conseqüència, les seves preferències.¹

El branding preveu el conjunt d'accions que siguin necessàries, no només per crear una marca determinada, sinó també per generar el valor que porta associat. Per tant, els responsables de la seva creació i gestió han d'assegurar-se que la marca:²

- Transmet eficaçment l'estratègia corporativa i de màrqueting prevista.
- Connecta amb els desitjos, expectatives i motivacions dels seus públics.
- Té la capacitat i el recorregut per perdurar en el temps.
- Genera valor econòmic.

Branding, màrqueting i publicitat

El branding, el màrqueting i la publicitat són coses diferents, tot i que estan relacionades.

Com hem vist, el branding és el procés a través del qual es dota de significat una marca i es garanteix la permanència d'aquesta significació al llarg del temps. Se centra

¹ FERNÁNDEZ (2011).

² <https://summa.es/> (consultat el 15 d'abril de 2018).

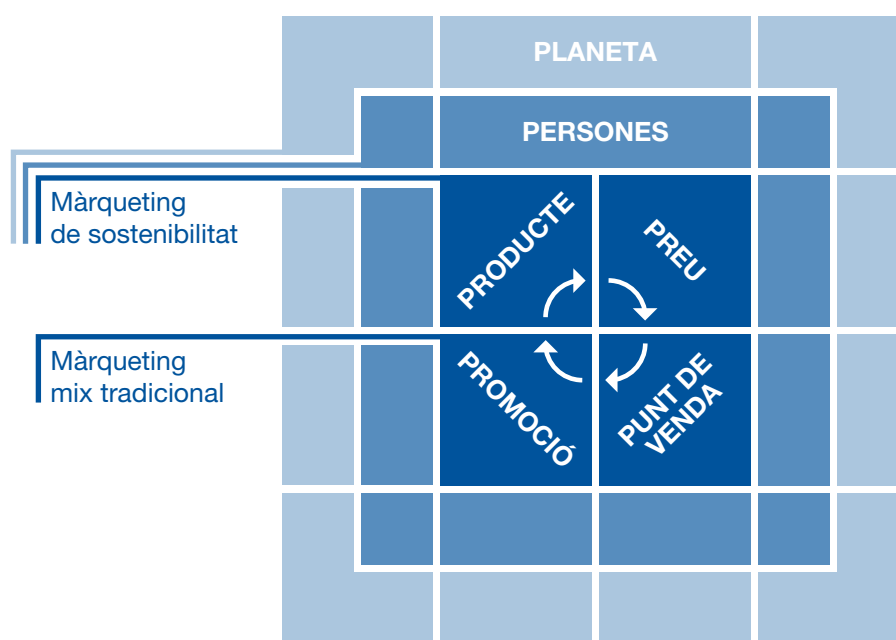
en el posicionament estratègic de la marca en el mercat a través de la construcció d'una promesa de marca. Es mou en un camp estratègic intangible. Des del punt de vista del branding, no es tracta tant que els usuaris o consumidors «comprin» els productes de la marca o consumeixin més els seus serveis que els de la competència, sinó que sentin que la marca ofereix la millor solució a les seves necessitats.

Per la seva part, el màrqueting és el procés de gestió responsable de la identificació, anticipació i satisfacció de les necessitats del client de manera eficaç i eficient. És l'instrument que ajuda a materialitzar la promesa de marca (construïda amb el branding) en forma de producte o servei i la fa arribar al consumidor. Per tant, si el branding es movia en un pla intangible, el màrqueting ho fa en un pla tangible i materialitzable.

Una manera senzilla d'entendre el màrqueting és a partir de la combinació de quatre conceptes bàsics: *producte* (què vens), *preu* (quant costa el que ofereixes), *promoció* (de quina manera donaràs a conèixer el que vens) i *punt de venda* (quins canals de comercialització utilitzaràs). Aquests quatre conceptes s'anomenen les quatre P del màrqueting o màrqueting mix, i si els combinem adequadament farem arribar el nostre producte o servei al consumidor, de manera que aportarà un valor real que donarà resposta a les seves necessitats.

Ara bé, el màrqueting mix és un enfocament tradicional que no ha tingut en compte l'impacte socioambiental de l'estratègia derivada. Per això, des del punt de vista del màrqueting de sostenibilitat, a aquest màrqueting mix, cal afegir-hi dues P més: *planeta* (amb referència a la consideració del medi ambient) i *persones* (pel que fa al benefici social del procés de producció i consum del producte o servei).

II-lustració 1. Les quatre P del màrqueting i el màrqueting de sostenibilitat



Font: elaboració pròpia.

Finalment, cal aclarir la particularitat de la publicitat, ja que sovint es confon o s'usa de manera indistinta amb el concepte de màrqueting. La publicitat forma part de la promoció —juntament amb altres accions, com són l'organització d'esdeveniments, els programes de fidelització i les promocions de producte— i, per tant, és una part del màrqueting.

La publicitat la podríem entendre com el procés de difusió d'informació, idees o opinions de caràcter comercial, polític, religiós, etc., amb la intenció de generar una resposta particular entre el públic objectiu, sigui actuar d'una determinada manera, pensar segons unes idees, adquirir un determinat producte o utilitzar un servei en particular.

1.3. Els tres nivells de necessitats del públic

El procés de creació i gestió de la marca l'hem d'entendre com un sistema que relaciona i integra els elements tangibles vinculats a la marca (atributs funcionals del producte, servei, territori, etc.) i els intangibles (valors, personalitat de marca, relat, etc.).

Partint d'aquesta consideració, hem de comprovar que la marca sigui capaç de respondre als tres nivells de necessitats que té el públic i qualsevol persona que el conforma.³

En el nivell més bàsic es troben les necessitats funcionals. Totes les marques han de resoldre un problema: si una persona té gana, li podem oferir aliments. En el cas del territori, si una empresa està cercant un lloc competitiu per implantar la seva fàbrica, li podem oferir bones infraestructures de comunicació que li donin un avantatge competitiu.

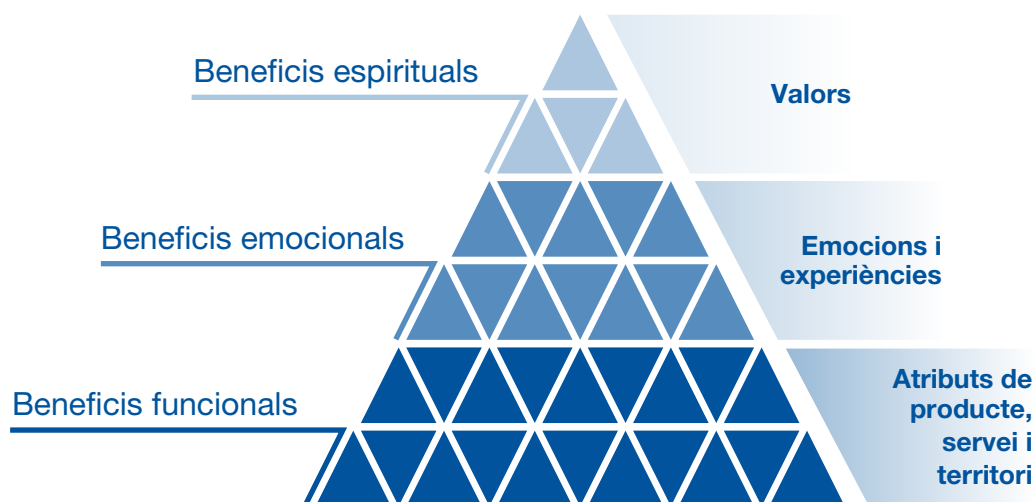
La satisfacció de les necessitats funcionals del públic destinatari és bàsica per construir una bona proposta de valor de marca. Ara bé, les marques que es limiten a oferir una solució a un problema pràctic es troben amb dues amenaces fonamentals.⁴ La primera és que altres marques aprenguin a fer el mateix que fan aquestes, copiant i possiblement millorant la seva proposta. La segona és que entrin altres marques en el seu mercat i es desencadeni una guerra de preus que redueixi els marges de rendibilitat del negoci. Aquests dos riscos fan que la marca acabi esdevenint una simple mercaderia (*commodity*) i que no tingui un autèntic valor per al públic.

Aquests dos riscos, molt aplicables quan es tracta de marques que promocionen productes o serveis, també es poden donar en el cas dels territoris. Pensem, per exemple, en una marca territori que es posicioni únicament promocionant el turisme de sol i platja. Si la seva proposta de valor se centra només a satisfer necessitats funcionals, qualsevol territori que també disposi d'aquests elements (atributs del territori) podrà

³ ROMERO-LENGUA (2016).

⁴ CAVALLLO (2015).

II-lustració 2. Els beneficis que aporten les marques segons els tres nivells de necessitats del públic



Font: elaboració pròpia a partir de Cavallo (2015).

competir per atreure turistes. En aquest sentit, es pot obrir una guerra de preus que faci inviable aquest tipus de turisme si no augmenta la quantitat de places ofertes i disminueix el cost per turista. Aquest tipus d'estratègia, tot i donar una sèrie de beneficis econòmics a curt termini, té conseqüències ambientals i socials a mitjà i llarg termini.

Per incidir en les necessitats funcionals d'un individu (o d'una empresa) s'han d'utilitzar arguments racionals que impactin en la seva ment. D'alguna manera l'hem de convèncer que allò que li oferim (a través de la marca) és la millor opció que té per satisfer aquestes necessitats funcionals. Per això, la proposta de valor s'ha de construir sobre els atributs del producte, el servei o el territori.

Amb tot, cal entendre que és necessari però no suficient que una marca respongui a les necessitats funcionals del seu públic. La neurociència ha demostrat en els darrers anys que només el 12% del nostre procés de presa de decisions és purament racional. La resta és fruit de la intervenció de la nostra ment no cognitiva: les emocions.

Més enllà de les necessitats funcionals d'un individu trobem les seves necessitats emocionals. Per tal d'impactar en aquestes necessitats emocionals, apuntar a la ment no és suficient. La marca ha d'abraçar també el seu cor. Des d'aquesta perspectiva emergeix el màrqueting emocional, un enfocament de màrqueting que se centra en els beneficis emocionals de la marca. La qüestió rau a fer que les persones acabin estimant la marca. Però, com ho podem fer? Bàsicament, humanitzant-la. Apropant la marca a la gent. Deixant que la marca emociioni i transpiri tota la seva essència. Només d'aquesta manera podrà aportar aquest quelcom particular que la fa única.

D'altra banda, una marca només despertarà emocions si l'organització que hi ha darrere també les sent, de la mateixa manera que ens succeeix a les persones. Un hu-

morista mai no podrà fer riure si no connecta ell mateix amb l'alegria, amb el seu riure interior. Marques com Nike o Coca-Cola han sabut explotar aquest vincle emocional. Amb els seus productes, Nike ens ofereix formar part de la seva comunitat de persones que segueixen un estil de vida sa. Per la seva banda, Coca-Cola ens submergeix en un món de «felicitat». Coca-Cola ja no ven refrescos de soda ensucrats, ara ven felicitat.

Un cop tocats la ment i el cor, ens falta arribar a l'ànima. A l'ànima de les persones hi ha les seves necessitats espirituals, els seus valors i les seves aspiracions. Si aconseguim impactar-hi, crearem un vincle fort i durador. Per això, és important tenir clar a quin públic es dirigeix la marca i fer un esforç per identificar quins valors i aspiracions tenen les persones que formen part d'aquest grup.

Si la marca distribueix productes alimentaris locals, un valor clau del seu públic objectiu serà la conservació del paisatge on es produeixen aquests aliments. Per tant, si la marca vol arribar a l'ànima dels consumidors, una bona estratègia serà mostrar sensibilitat cap als seus valors. Una manera de fer-ho pot ser, per exemple, adquirir un compromís explícit que es tradueixi en actuacions concretes en favor de la protecció i la gestió d'aquell paisatge on es conreen els productes de la marca.

1.4. Les tres variables de marca

Arribats a aquest punt, el repte implica donar resposta als tres tipus de necessitats mitjançant una sola estratègia que permeti a la marca connectar amb la ment, el cor i l'ànima de les persones. Per això, quan incorporem els valors en un enfocament de màrqueting (el que es coneix amb el nom de màrqueting de valors), es proposa treballar amb el model de les tres *i*.⁵

Il·lustració 3. Les tres *i* de les marques



Font: elaboració pròpia.

⁵ KOTLER, KARTAJAYA i SETIAWAN (2010).

Aquest model integra tres variables de marca: la identitat de marca, centrada en el posicionament de la marca a partir de les necessitats racionals dels individus; la imatge de marca, que apel·la al nostre cor i es basa en els desitjos i les necessitats emocionals; i la integritat de la marca, centrada a demostrar que la marca és autèntica, compleix les seves promeses i genera confiança, tot apel·lant a la nostra ànima i connectant amb les aspiracions de la gent i amb les seves necessitats més pregones.

Al llarg del capítol 5 veurem com desplegar aquest model en el cas d'una marca territorial.

Idees clau

La marca és un conjunt de significats que va més enllà del seu nom, logotip i/o símbol visual. Aquests significats aportaran valor quan tinguin la capacitat de despertar associacions positives i atractives per a les persones.

El branding és el procés a través del qual es dota de significat una marca i es garanteix la permanència d'aquesta significació al llarg del temps. Centra el seu treball en l'articulació d'una promesa de marca.

El màrqueting és el procés de gestió responsable de la identificació, anticipació i satisfacció de les necessitats del client de manera eficaç i eficient. Tracta de materialitzar la promesa de marca en forma de producte, servei, territori...

La publicitat és una de les tècniques de promoció que utilitza el màrqueting. Es tracta del procés de difusió d'informació, idees o opinions de caràcter comercial, polític, religiós, etc., amb la intenció de generar una resposta particular entre el públic.

Les persones tenim tres nivells de necessitats (funcionals, emocionals i espirituals), les quals qualsevol marca hauria d'aspirar a satisfer.

Cada marca ha de definir tres variables per tal de donar resposta als tres nivells de necessitats de les persones: la identitat de marca, la imatge de marca i la integritat de marca.

2. De la marca comercial a la marca territorial

L'aplicació del brànding i el màrqueting als territoris requereix una adaptació dels objectius, les estratègies i les tècniques pròpies de l'àmbit comercial a un context diferent i ben particular. Un territori no és un producte o un servei creat per una empresa i, per tant, no podem aplicar-hi de manera automàtica les mateixes estratègies.

L'enfocament de marca territorial que proposem en aquesta guia es basa en la concepció de la marca com un actiu estratègic de desenvolupament del territori i per al territori. En aquest sentit, la marca territorial esdevé un actiu econòmic i social integral d'abast global.

Atès aquest enfocament integral, en aquesta guia parlem indistintament de *marca territorial* i de *marca territori* (i també podríem parlar de *marca de territori*). Ara bé, sent estrictes, aquesta segona accepció és un tipus particular de marca territorial que es refereix a tot el territori (vegeu apartat 2.3).

2.1. L'origen del brànding territorial

La idea de concebre un territori com una marca de consum massiu prové de l'aplicació del màrqueting a les destinacions turístiques. Concretament, es tracta d'aplicar la lògica de la comercialització a les destinacions, de la mateixa manera que es fa amb els productes i els serveis tot adaptant aquesta lògica a les particularitats del territori.⁶

Philip Kotler, un dels gurus internacionals del màrqueting, va ser el primer a teoritzar sobre aquest enfocament a principi de la dècada de 1990. Amb el pas dels anys, s'ha constatat que el màrqueting i el brànding s'han convertit en eines molt efectives a l'hora de definir estratègies de desenvolupament de territoris, siguin pobles, ciutats, regions o països.⁷

En un principi, es va donar una aplicació directa de les tècniques del màrqueting de l'àmbit comercial a l'àmbit de la gestió de les ciutats i el territori. És el que es coneix com a *place marketing* (màrqueting de lloc), i té una visió més intervencionista i enfo-

⁶ FERNÁNDEZ (2011).

⁷ KAVARATZIS i ASHWORTH (2005).

cada als resultats econòmics. Aquest enfocament s'ha vist que és limitat, ja que la marca territori és quelcom més complex que crear, projectar, comercialitzar i implementar.

Per això, en els darrers anys, aquest *place marketing* està evolucionant cap a un enfocament de branding territorial (*place branding*), més específic, i que se centra en la identificació i gestió dels elements tangibles i intangibles que configuren la marca de territori d'acord amb uns valors i uns objectius de posicionament.

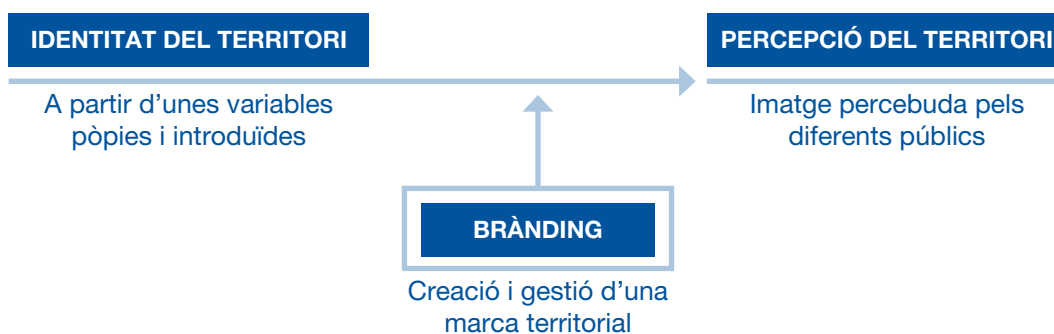
2.2. Com es construeix una marca territorial

La construcció d'una marca territorial no parteix de zero. Tot territori ja disposa d'una imatge preexistent al procés de creació de la marca, fefaent o no amb la identitat del territori.

Un dels grans reptes de la construcció d'una marca territorial és saber destil·lar quina és la identitat històrica conformada per aquells elements tangibles i, sobretot, intangibles que li són propis i particulars. Potser un territori és particular per la seva topografia, o té una situació geogràfica molt privilegiada, o una tradició cultural que el fa reconeixible arreu del món.

El branding territorial consistiria, doncs, a intervenir sobre aquesta identitat existent i projectar-la cap a la identitat desitjada canviant la percepció que els agents tenen d'aquell territori.

II-lustració 4. Relacions entre identitat, branding i imatge percebuda



Font: elaboració pròpia a partir de Fernández (2011).

Els diversos públics construiran la seva pròpia imatge del territori a través de l'experiència directa o indirecta que tinguin (o hagin tingut) del territori, sigui de forma natural o canalitzada a través del branding.

El branding territorial serveix, en aquest sentit, per transmetre la identitat singular del territori, tot seleccionant i comunicant de manera convincent els valors diferencials del lloc, d'acord amb els objectius estratègics de desenvolupament del territori. Aquest procés permetrà assolir un posicionament competitiu a través de la projecció

d'una imatge del territori coherent i positiva que ajudi a millorar les percepcions dels públics.

D'aquesta manera, si som capaços de seguir una bona estratègia de branding, la percepció del territori per part dels diferents públics es veurà condicionada i conduïda cap als objectius de desenvolupament que volem potenciar en aquell territori.

2.3. Tipus de marques territorials

Hi ha un gran ventall de marques territorials amb característiques i plantejaments diferents. Aquest fet dificulta establir un sistema per identificar-les i classificar-les.

Segons els criteris que es facin servir, podem agrupar les marques en diferents tipus. En la taula següent es mostren alguns criteris i exemples de marques territorials.

Taula 1. Tipus de marques segons criteris diversos⁸

Criteris	Exemples de marques
Geogràfics	Pirineus; mar Mediterrani
Polítics o administratius	Costa Blanca; Barcelona
Socials, culturals, gastronòmics o naturals	Camí de Sant Jaume; Ruta del vi de la Ribera del Duero
Promoció de productes	Indicacions geogràfiques protegides

Font: López i Benlloch (2005).

Tot seguit ens centrarem de manera particular en els tipus de marques territorials més rellevants, sigui per la seva incidència o per les seves funcionalitats.

La marca territori

Entre els diferents tipus de marques territorials es troba la marca territori única, que per simplificar l'anomenarem marca territori (*place brand*).

Aquest tipus de marca pren sentit quan s'utilitza com una única marca que recull tots els elements d'un territori, siguin tangibles o intangibles, i que configuren la identitat que volem projectar. Es tracta d'un enfocament integrador que contrasta amb els enfocaments de marques sectorials, que pretenen promocionar només uns elements concrets del territori. En aquest cas, sota una única marca, es promocionen tots els aspectes del territori, que van des dels productes gastronòmics, passant pels productes culturals i esportius, o el paisatge, per posar alguns exemples.

Les marques territori tenen una sèrie d'avantatges que les fan ben interessants.⁹ Permeten abastar de manera ràpida un elevat grau de coneixement de la marca per part dels

⁸ LÓPEZ I BENLLOCH (2005).

⁹ RODRÍGUEZ (2014).

seus públics. Així mateix, aquest tipus de marques aporten una coherència al procés de construcció d'una identitat territorial, ja que tota l'atenció i la repercussió se centra en una única marca. A més, comporten un important estalvi de costos per a les administracions públiques, en contraposició a l'estratègia atomitzada de marques sectorials.

Ara bé, aquest tipus de marques territorials també presenten desavantatges que cal tenir presents. Per exemple, la complexitat d'encaixar sota la mateixa marca tots els interessos dels diferents agents del territori, que poden ser molt disperss i, en alguns casos, contradictoris. A més, qualsevol fracàs puntual en la promoció d'algun producte concret, sigui el que sigui, pot repercutir negativament en la imatge i valoració de la marca. És per això que a l'hora d'impulsar una marca territori resulta fonamental alinear tots aquests interessos per tal que la marca resultant sigui consistent.

La marca *Empordà, tocat pels déus* seria un exemple de marca territori que ha estat promoguda pels consells comarcals del Baix i l'Alt Empordà i per l'Ajuntament de Figueres. La seva intenció ha estat ser una marca integral i per això va comptar també amb la participació de la població local i dels diversos agents del territori (econòmics, culturals, turístics, socials, etc.) al llarg del procés de la seva creació (vegeu cas d'estudi 6).

Tot i que presentem la marca territori com una possibilitat d'estratègia de branding única, no sol ser comú que els territoris adoptin de manera rigorosa una única marca per a tots els elements de la identitat competitiva.¹⁰ El més normal és trobar-nos territoris que posseeixen una marca territori única i que, a més, posseeixen altres marques territorials específiques per a aquelles línies estratègiques en les quals pretenen millorar la seva presència i posicionament.

La marca turística

Un dels objectius que poden tenir les marques territorials és l'atracció de turistes. Per fer-ho, la destinació ha de disposar dels recursos que facin possible l'experiència turística del visitant (allotjaments, restauració, experiències culturals o relacionades amb la natura, etc.).

Que un territori esdevingui destinació turística suposa disposar d'aquests elements d'atracció però també és necessari que estigui preparat per a la visita de turistes. Atendre en idiomes, que les rutes estiguin ben senyalitzades, que hi hagi un horari fix d'atenció als visitants en els recursos visitables o que tinguin un preu és essencial per tal que el recurs turístic sigui producte turístic.

Una destinació turística és aquella que disposa de recursos i productes turístics que atreuen visitants i pot tenir diferents àmbits geogràfics en funció d'aquesta atractivitat.

Un sol municipi pot generar una marca turística potent si és que disposa d'un gran nombre de productes turístics o bé si aquests són d'una gran singularitat. Així, per exemple, les grans ciutats (i entre aquestes Barcelona) són en si una marca turística,

¹⁰ RODRÍGUEZ (2014).

plenes de valors diferenciats que cal donar a conèixer mitjançant un bon màrqueting turístic.

En altres casos és necessària una agrupació de municipis o d'àrees per tal de poder donar a conèixer un territori. En aquest cas és possible generar una marca que serveixi de paraigua i que transmeti els valors que es volen presentar. Aquesta marca pot estar relacionada amb límits administratius (per exemple, un nom de comarca o de comunitat autònoma), o bé es pot crear a partir d'una agrupació de marques seguint algun criteri comú.

Les marques turístiques de Catalunya

Existeixen nou marques turístiques oficials a Catalunya, que són les que la Generalitat de Catalunya i, en concret, l'Agència Catalana de Turisme i tots els patronats, diputacions i ens de promoció turística fan servir en les seves accions de màrqueting i promoció internacional:

- Barcelona
- Costa Barcelona
- Costa Brava
- Costa Daurada
- Paisatges Barcelona
- Pirineus
- Val d'Aran
- Terres de Lleida
- Terres de l'Ebre



En el cas de les comarques de Barcelona, les marques turístiques oficials són:


- **Costa Barcelona**, que inclou les comarques del Maresme, el Vallès Oriental, el Vallès Occidental, l'Alt Penedès, el Baix Llobregat i el Garraf.
- **Paisatges Barcelona**, que representa les comarques de l'Anoia, el Bages, Osona i el Moianès.
- **Pirineus**, es tracta d'una marca global que incorpora la comarca del Berguedà i que inclou també les comarques pirinenques de les demarcacions de Girona i Lleida.
- **Barcelona** és la marca que promou la ciutat de Barcelona, si bé també incorpora la comarca del Barcelonès.

La marca **Costa Barcelona**¹¹ i també **Paisatges Barcelona** es van crear l'any 2012 com a conseqüència del Pla de màrqueting esmentat abans. En el cas de Costa Barcelona, es van fusionar les anteriors marques oficials de Costa Maresme i Costa Garraf. A més s'hi van incorporar les primeres comarques d'interior, seguint el model de Costa Brava i el de Costa Daurada. Paisatges Barcelona va sorgir com una evolució de la marca anterior, Catalunya Central.

Aquestes marques turístiques s'utilitzen principalment per a la promoció exterior de les destinacions i per tant tenen presència en fires, *workshops*, fullets, webs, etc.

¹¹ http://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/turisme/coneixement_planificacio/emo_informes/fullturisme/emo_fullturisme_noticies/emo_numero9/emo_costa_barcelona

Cas d'estudi 1. Barcelona és molt més

	<p>Barcelona és molt més</p>
<p>TIPUS DE MARCA</p>	<p>Marca turística</p>
<p>MIDA DEL TERRITORI</p>	<p>Territori provincial</p>
<p>OBJECTIU PRINCIPAL</p>	<p>Promoció turística a un territori divers</p>
<p>La marca turística <i>Barcelona és molt més</i>, creada l'any 2012 com a conseqüència del Pla de màrqueting turístic¹ de la Gerència de Serveis de Turisme amb la Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona, és un clar exemple de marca creada per agrupació de destinacions.</p> <p>Amb l'objectiu de fer màrqueting turístic a tot el territori de la demarcació de Barcelona, la Diputació de Barcelona va crear una marca turística basada en el reconeixement internacional que té la marca de la ciutat que proposa al turista que Barcelona és un territori molt més ampli i ple de propostes: <i>Barcelona és molt més</i>. Aquesta marca ha afavorit la promoció del conjunt del territori en mercats internacionals.</p> <p>Amb un format de marca paraigua, representa la diversitat i varietat de productes i de destinacions que configuren les comarques de Barcelona, i té un lema entenedor, fàcil de recordar i que permet fer accions a mercats molt llunyans.</p> <p>La seva gràfica es combina quan cal amb la institucional de la Diputació de Barcelona, si bé es pot utilitzar de manera individual quan representa la definició de la destinació.</p> <p>La marca es fa servir també de manera combinada amb les marques territorials particulars quan resulta necessari. En coherència amb la imatge gràfica de Costa i Paisatges, es va crear una imatge per a Pirineus Barcelona, si bé habitualment es fa servir la marca genèrica Pirineus Catalunya quan es fa promoció de la marca junt amb les diputacions de Girona i Lleida, el Consell d'Aran i l'Agència Catalana de Turisme.</p> <p>La marca <i>Barcelona és molt més</i> i les marques territorials derivades disposen d'un manual d'ús a la pàgina web de la Diputació de Barcelona² i poden ser utilitzades pels territoris i les empreses turístiques en la seva promoció local, nacional i internacional.</p> <p>La Gerència de Serveis de Turisme de la Diputació de Barcelona les utilitza en totes les seves accions de màrqueting turístic, així com als seus webs i xarxes socials.</p> <p>Més informació: www.barcelonaesmoltmes.cat i www.diba.cat/dturisme</p> <p>¹ https://www.diba.cat/documents/74348/0/Pla+de+marketing+tur%C3%ADstic+Ger%C3%A8ncia+de+Turisme+de+la+Diputaci%C3%B3+de+Barcelona/12be0368-0b68-48d0-be15-3e93fa570b88</p> <p>² https://www.diba.cat/web/dturisme/comunicacio</p>	

La marca ciutat


Les ciutats han adquirit una importància cabdal en l'articulació dels fluxos d'intercanvi mundials i, al mateix temps, s'han convertit en subjectes de consum i en marques amb identitat i valors.

La utilització del branding per part de les ciutats ha vingut de la mà de l'assumpció de les tècniques del màrqueting de ciutats, que s'han encarregat de desenvolupar enfocaments per comercialitzar les seves ofertes i competir millor.

Totes les accions de màrqueting i de branding urbà pretenen projectar una imatge i establir una reputació que permetin a la ciutat posicionar-se en un escenari competitiu. En aquest sentit, la marca es converteix en un actiu de primer ordre que permet recollir la visió estratègica de la ciutat i projectar la seva proposta de posicionament en un mercat competitiu internacional caracteritzat per la dilució de fronteres administratives i on l'escala urbana es converteix en una escala territorial dominant.¹²

¹² SAN EUGENIO (2013).

Cas d'estudi 2. I Amsterdam

	<p>I AMSTERDAM</p>
<p>TIPUS DE MARCA</p>	<p>Marca ciutat (<i>city branding</i>)</p>
<p>MIDA DEL TERRITORI</p>	<p>Ciutat gran. Referent internacional</p>
<p>OBJECTIU PRINCIPAL</p>	<p>Promocionar la ciutat i l'àrea metropolitana</p>
<p>La ciutat d'Amsterdam genera una percepció prèvia de ciutat dinàmica en l'àmbit cultural, amb gran diversitat d'atractius i activitats, relacionada també amb les llibertats. Aquesta percepció és un atractiu turístic de primer ordre. Conseqüents amb aquest fet, l'estratègia de <i>I Amsterdam</i> busca, a més de l'atracció turística, desenvolupar una estratègia de relat identitari de la ciutat. Tal com s'anuncia a www.iamsterdam.com: «I Amsterdam és el lema que crea la marca per a la ciutat i la gent d'Amsterdam. L'atractiu d'Amsterdam radica en el seu ric patrimoni cultural, la cultura diversa i creativa, el dinamisme comercial o l'elevada qualitat de vida. Però en darrera instància, l'atractiu més important de la ciutat és la seva gent». Aquest fort component emocional s'incorpora per tant amb el lema i la imatge de la marca.</p> <p>De les campanyes «clàssiques» de marca de ciutat, <i>I Amsterdam</i> és potser la que més joc ha donat. Fa gairebé 15 anys que es va crear i encara funciona molt bé, cosa difícil en una ciutat. La gestió i coordinació de la marca es duu a terme a través d'una organització independent sense ànim de lucre, Amsterdam Marketing. Es tracta d'una aliança publicoprivada que treballa des de 2012 per elaborar un únic màrqueting per a la ciutat, integrant tot el que s'havia desenvolupat fins aleshores i generant un nou relat amb un objectiu clau: fer de la ciutat un lloc habitable, estimable i rendible, i tenint molt clars i detectats els públics objectiu: negocis, turisme i residents, fent un especial èmfasi en aquests darrers, per tal que esdevinguin els millors ambaixadors de la ciutat.</p> <p>En el moment actual ja no es pretén captar més visitants, sinó millorar la qualitat de les visites, millorar la qualitat de vida i l'orgull per la pròpia ciutat, així com captar nous negocis vinculats amb l'oportunitat de viure en un lloc de qualitat per als treballadors i/o emprenedors.</p> <p>El logotip es fa servir en totes les estratègies de branding i màrqueting de la ciutat, cosa que genera molts materials vinculats, i per tant és ja una referència clara i recognoscible mundialment. A més el logotip no només és una imatge, sinó que ha assolit el repte d'incorporar un relat basat en la identitat de la ciutat.</p> <p>Més informació: https://www.iamsterdam.com/en</p>	

L'interès d'aplicar el branding a les ciutats radica en el salt de gestionar una ciutat amb elements únicament tangibles (infraestructures, equipaments, persones...) a una ciutat repleta també d'elements intangibles (valors, història, elements culturals...), on tots dos tipus d'elements configuren la identitat de la ciutat que acabarà sent projectada en forma d'imatge de marca. A través de la marca ciutat es poden canalitzar de manera homogènia els fonaments per a la implantació de les polítiques de desenvolupament estratègic de la ciutat. A més, la marca serveix de fil conductor als residents per tal que s'identifiquin amb la seva pròpia ciutat.

D'exemples de marca ciutat n'hi ha molts i de molt reeixits. Podeu veure els casos de la marca Amsterdam (cas d'estudi 2) i Barcelona (cas d'estudi 4).

La marca territorial de producte


Aquesta tipologia de marca territorial se centra en aquelles marques creades de manera específica per promocionar productes (o serveis) d'un territori.

Per tant, estem parlant d'una marca territorial que té un públic objectiu molt clar, fet que facilita la definició d'estratègies de promoció i optimitza els recursos invertits. A més, permet aglutinar sota una mateixa marca productes d'un territori que comparteixen uns elements tangibles o intangibles que els fan significatius. Això facilita el posicionament en el mercat d'aquests productes que comparteixen una identitat territorial i la diferenciació respecte als productes de la competència si s'aconsegueix construir un relat que sigui atractiu.

Un exemple d'aquest tipus de marques és Qualitat Rural. Es tracta d'una marca amb què l'Associació Europea de Marca de Qualitat Territorial reconeix els productes de qualitat, diferenciada i certificada, per la seva elaboració i producció, realitzats en zones rurals de tot l'Estat espanyol.

Actualment hi ha milers de productes, de centenars d'empreses, certificats sota la marca de Qualitat Rural. Aquests productes pertanyen a sectors diversos com l'agroalimentari, el turisme o l'artesanía. S'hi inclouen des d'oli, embotits, conserves, mel... fins a allotjaments rurals o activitats turístiques.

Cas d'estudi 3. Galicia Calidade

	Galicia Calidade
TIPUS DE MARCA	Marca de producte i territori
MIDA DEL TERRITORI	Territori regional
OBJECTIU PRINCIPAL	Desenvolupar productes i serveis
<p>La marca <i>Galicia Calidade</i> va emergir després de l'èxit de la campanya publicitària desenvolupada l'any 1991 per la Xunta de Galicia, i de l'apropiació que van fer-ne l'Administració, les empreses i la societat. En aquell moment, la Xunta va crear la societat mercantil Galicia Calidade, SAU, per promoure i garantir la qualitat i procedència dels productes d'origen gallec. Actualment, s'han certificat més de 50 empreses i 300 productes de sectors diversos de l'economia gallega: tèxtil-moda, joieria, pedres ornamentals, turisme, agroalimentació i pesca, entre d'altres.</p> <p>L'any 2014, el Consello de la Xunta de Galicia va acordar transformar el segell que existia en una autèntica marca paraigües de l'economia gallega per impulsar la seva competitivitat en els mercats exteriors. El segell passava a representar una marca de producte clarament localitzat en un territori, la qual també s'usaria per fer promoció turística. Un clar exemple d'estratègia «multiusos» que compleix 20 anys com a emblema de la regió.</p> <p><i>Galicia Calidade</i> és un sistema de certificació d'origen i qualitat, amb forta implicació del sector privat. Certifica i distingeix la qualitat dels productes i serveis gallecs que així ho mereixin segons els criteris que estableix el Reglament d'ús de la marca de garantia. La marca incorpora els productes i serveis següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productes agrícoles i agroalimentaris produïts a Galícia, un cop superat els requisits de control de qualitat. • Productes alimentaris elaborats a Galícia amb matèries primeres principals d'origen gallec que aporten valor afegit o quan existeixi un sector productiu d'interès socioeconòmic per a Galícia. • Empreses de serveis que disposin de segells de qualitat reconeguts i homologats. • Productes elaborats a partir del disseny i creació d'empreses gallegues i que generen valor afegit intrínsec (<i>know how</i>, tradicions, etc.). <p><i>Galicia Calidade</i> conviu i agrupa també productes i serveis certificats per altres segells de qualitat, denominacions d'origen, indicacions geogràfiques protegides, etc.</p> <p>Més informació: www.galiciacalidade.gal i www.galiciacalidadelecer.gal</p>	

Altres marques associades a projectes, plans i serveis públics

Com a última tipologia de marques territorials, podem citar aquelles marques que, tot i no tenir un caràcter netament territorial, sí que estan íntimament vinculades al desenvolupament econòmic local.

Concretament, es tracta de marques associades a projectes (p. e. Boscos de Pastura del Lluçanès), plans estratègics (p. e. Baix Llobregat en Congrés, Pla estratègic de Montornès, Àgora Terrassa...) o bé serveis públics i dispositius d'ocupació, promoció econòmica, agències de desenvolupament, etc. (p. e. Terrassa 36°, Node Garraf...).

2.4. Reptes del branding territorial

Aplicar la lògica del màrqueting de manera directa als territoris sense tenir en compte les seves particularitats és erroni i poc efectiu, ja que sol crear rebuig per part de les comunitats locals. Si no les atenem i donem resposta als reptes del territori, crearem una marca territorial que no interessarà a ningú i acabarà en el cementiri de les marques oblidades.

Resulta necessari promoure processos de creació de marques territorials des d'una sensibilitat territorial —ambiental i social— que tingui en compte els interessos dels diferents agents i dels públics als quals va dirigida.

A continuació, esmentem una sèrie d'aspectes particulars del branding territorial, així com els reptes principals als quals hauria de respondre qualsevol iniciativa d'aquest tipus.

El territori no és una mercaderia

Tractar un territori com si fos una marca comercial pot portar a la comercialització del territori, és a dir, a entendre'l, principalment, com un objecte d'intercanvi econòmic.¹³ Amb aquest enfocament erroni el territori es converteix en una mercaderia i centra la seva estratègia de desenvolupament en aquells aspectes que aportin rendibilitats econòmiques, deixant de banda els beneficis en altres àmbits socials i ambientals.

Òbviament, aquest risc cal tenir-lo present des d'un inici per no acabar captius d'una visió economicista del territori. En aquest sentit, convé plantejar des d'un inici un procés de construcció de marca territorial entesa com una estratègia de desenvolupament integral del territori —tant econòmic, social com ambiental.

La transversalitat de la marca territorial

Els territoris són espais transversals on es creuen els interessos dels diferents agents i objectius sectorials diversos. Un dels reptes principals demana ser capaços d'integrar aquests interessos, respondre a diferents objectius d'una manera consistent i definir una proposta de marca territorial integradora.

Pel que fa a la gestió de la comunicació, una marca comercial sol estar fortament jerarquizada i unificada, de manera que les decisions acostumen a tenir un responsable únic i conegut. En canvi, les marques territorials sorgeixen del pacte entre emissors institucionals diversos que, tot sovint, no actuen de manera coordinada, sinó que es deixen portar per les seves pròpies agendes i interessos específics.¹⁴

¹³ FERNÁNDEZ (2011).

¹⁴ FERNÁNDEZ (2011).

L'encaix de la marca territorial en la realitat preexistent

És clau preveure com encaixar la marca en els processos de desenvolupament estratègic del territori ja iniciats, siguin de caràcter social (processos formals o informals de participació ciutadana), siguin de caràcter econòmic (polítiques i estratègies de promoció econòmica). Si la marca no és capaç d'atendre aquestes realitats preexistents, acabarà xocant-hi i els agents implicats no assumiran el relat de la marca com a propi, per la qual cosa l'estratègia de branding serà poc efectiva.

El mateix ocorre amb la preexistència de marques territorials en qualsevol de les escales d'organització territorial. Haurem de tenir en compte que el territori és un espai de geometria variable on, segons l'escala, emergeixen uns relats i també unes marques diferents.

En aquest sentit, resulta d'importància cabdal realitzar una anàlisi prèvia de les dinàmiques que ja existeixen al territori per tal d'integrar-les en l'estratègia de branding de la marca territorial i per definir una jerarquia de marques efectiva que sigui ben rebuda pels agents implicats.

La gestió del llarg termini

Una aplicació estricta del màrqueting en els territoris pot generar una tendència cap al curt termini difícil de controlar. I com bé sabem, els projectes estratègics territorials tenen una perspectiva a més llarg termini, per la qual cosa caldrà que els agents del territori plantegin els seus objectius i les accions derivades en el marc d'aquesta escala temporal més llarga.

Per garantir aquest llarg termini, la marca ha de ser verídica (coherent amb el que hi ha realment al territori), interessant (que transmeti quelcom que interessi) i innovadora (que porti elements nous respecte a les marques que ja existeixen).

No només som *targets*, també som persones

Les marques comercials es dirigeixen a *targets* o públics objectius molt clars, que han estat prèviament segmentats i que, per tant, són relativament homogenis.¹⁵ Per aquest motiu, un missatge únic que actuï com a paraigua dels diferents missatges específics és fàcil de definir.

Al contrari, les marques de territori es dirigeixen a públics objectius més heterogenis dins del grup, i també a públics més heterogenis també entre grups, que tot sovint tenen interessos contraposats. Un exemple paradigmàtic d'aquest fet el trobem amb la marca Barcelona. El que per a una empresa turística de la ciutat pot ser un benefici, per als residents pot resultar una molèstia (per exemple pel que fa al soroll que ocasionen

¹⁵ FERNÁNDEZ (2011).

els turistes a les nits). Per això, concebre un posicionament i un missatge únic que serveixi de paraigua per a tota l'estratègia de comunicació del territori resulta una tasca molt més complicada i delicada.

De consumidors a «prosumidors»

La particularitat de la marca territori és que no només estem parlant de públics diversos, sinó també d'emissors diversos. Les comunitats locals són emissores —de cara als visitants i els agents econòmics que volen atreure— i receptores del procés de branding —residents i empreses locals—. Per tant, aquests públics són elements actius de la marca ja que no només la consumeixen, sinó que també la produeixen. Són el que es coneix com a *prosumidors* o consumidors proactius (de l'anglès *prosumer*).

Idees clau

Un territori no és un producte o un servei creat per una empresa i, per tant, no podem aplicar-hi de manera automàtica les mateixes estratègies de branding i màrqueting.

L'enfocament de marca territorial que proposem en aquesta guia es basa en la concepció de la marca com un actiu estratègic de desenvolupament del territori i per al territori.

Tot territori ja disposa d'una imatge preexistent al procés de creació de la marca, fefaent o no amb la identitat del territori, i que cal conèixer i analitzar.

El branding territorial consisteix a intervenir sobre la identitat del territori existent i projectar-la cap a la identitat desitjada canviant la percepció que els agents locals tenen d'aquell territori.

Els diversos públics construeixen la seva pròpia imatge del territori a través de l'experiència directa o indirecta que tinguin (o hagin tingut) del territori, sigui de forma natural o canalitzada a través del branding.

La marca territori és un tipus de marca territorial que aplega en una marca única tots els elements del territori (siguin tangibles o intangibles) que configuren la identitat que es vol projectar.

La marca destinació té com a objectiu únic promocionar els productes turístics d'un determinat territori o el mateix territori com a producte turístic.

La marca ciutat és l'aplicació del branding a l'àmbit urbà amb l'objectiu de projectar una imatge que generi una reputació per posicionar la ciutat en un escenari competitiu.

La marca territorial de producte se centra en les marques creades de manera específica per promocionar productes (o serveis) d'un determinat territori.

Resulta necessari promoure processos de creació de marques territorials des d'una sensibilitat territorial —ambiental i social— que tinguin en compte els interessos dels diferents agents i dels públics als quals va dirigida.

3. La construcció d'una marca territorial com a estratègia de desenvolupament local

El desenvolupament econòmic local viu un moment de canvi. Els pobles i les ciutats han d'afrontar problemàtiques com l'atur, les desigualtats o el canvi climàtic. En l'actual literatura sobre desenvolupament local i en la majoria de pràctiques renovadores, els aspectes estrictament econòmics es relacionen amb les dimensions social i ambiental, incloent-hi els trets físics derivats, per exemple, de l'ordenació urbana. Aquests «models de desenvolupament» proposen visions globals del territori articulades sobre aspectes com el talent, la creativitat, la transició energètica, la cooperació, etc.

En aquest nou context de desenvolupament local, el brànding territorial pren rellevància com a eina per vehicular un relat que impacti positivament en el públic per tal de potenciar una determinada identitat del territori.

Aquest enfocament obre la porta a una gran varietat de possibilitats de posicionament dels territoris. Hi ha autors, com Richard Florida, que defensen que el desenvolupament dels territoris depèn de la seva capacitat d'atreure persones i organitzacions amb talent. En aquest cas, la imatge que els territoris projecten sobre el món —a través de la seva marca— ha de ser capaç d'atreure aquestes persones i, amb això, poder comptar amb bones possibilitats de desenvolupament econòmic i social. Altres autors, com Peter Newman, aposten per la resiliència i defensen que les ciutats, impulsades per la comunitat local, han de definir estratègies de desenvolupament local a llarg termini per tal d'adaptar-se al canvi climàtic.

Tot i que cadascun d'aquests autors té la seva part de veritat, el més important és que cada territori faci la seva pròpia reflexió estratègica i identifiqui els aspectes principals de la identitat territorial que caldria destacar en el relat de la marca.


3.1. Objectius estratègics del brànding territorial

Si pretenem desplegar una estratègia emmirallant-nos en un determinat model, cal identificar molt bé quins factors de desenvolupament propis del nostre territori volem potenciar. Només d'aquesta manera podrem construir un relat coherent amb la identitat del territori i no acabar creant una imatge banal del propi territori. Per a això, una estratègia d'aquest tipus requereix una definició prèvia de necessitats i objectius.

Aquest procés és complex perquè hem de ser capaços de fer emergir la identitat del territori tot seguint una determinada referència (model territorial) que ens marcarà les pautes, i comunicar aquesta identitat per tal que els diferents públics se la facin seva. Per assolir-ho, el branding territorial ens pot ser de molta utilitat.

El branding territorial pot tenir dos enfocaments estratègics, un més intern i un altre més extern. Tot i que ambdós enfocaments poden coexistir, serà important tenir clar quins són els objectius específics per tal d'orientar tota l'estratègia a assolir-los.

Cas d'estudi 4. Barcelona

	<p>BARCELONA</p>
<p>TIPUS DE MARCA</p>	<p>Marca ciutat (<i>city branding</i>)</p>
<p>MIDA DEL TERRITORI</p>	<p>Ciutat gran. Referent internacional</p>
<p>OBJECTIU PRINCIPAL</p>	<p>Promocionar la ciutat</p>
<p>Després de les Olimpíades del 1992 i aprofitant el posicionament assolit des de la candidatura fins a la celebració de l'esdeveniment, la ciutat comença a construir la seva marca a escala internacional. La marca Barcelona se centra, principalment, en la promoció de la ciutat per comercialitzar l'oferta turística, situar Barcelona en el mapa de les ciutats mundials i captar talent a través de l'atractiu local. Actualment, després d'un procés llarg, la marca Barcelona ja està consolidada i és referent com una de les ciutats més atractives del món.</p> <p>Tot i aquesta consolidació, Barcelona no presenta una imatge de marca associada a un concepte únic. Alguns experts consideren que aquest fet ha estat el tret diferencial de Barcelona respecte a altres ciutats, que li ha permès potenciar la imatge global de ciutat rebel, oberta i creativa, i per tant vinculada a un model cultural. Altres autors consideren que Barcelona projecta, sobretot, el caràcter de la seva ciutadania, i per tant és una marca associada a l'espontaneïtat, la creativitat social i la vida al carrer, més associat en aquest cas al model de ciutat mediterrània. Sigui com sigui, la marca Barcelona no ha tingut una projecció única, sinó que es percep com una pluralitat: una mica de cultura, disseny, innovació i modernitat; un polsim d'arquitectura; unes gotes d'experiència d'estil de vida mediterrani, etc.</p> <p>Ara bé, Barcelona no és només turisme. I com a marca ciutat internacional, els agents territorials ho han volgut aprofitar. En aquest sentit, s'impulsa el Programa marca Barcelona des del Barcelona Centre de Disseny, amb l'objectiu de promoure i potenciar la marca Barcelona entre les empreses que vulguin incorporar la marca ciutat a la seva estratègia empresarial. Aquest darrer programa neix el 2017 amb l'objectiu de reconduir la marca i superar el vincle exclusiu amb el turisme, tot treballant per un nou branding que es vinculi a altres valors com el talent i l'emprenedoria.</p> <p>La potencialitat de la marca Barcelona és capaç d'arrossegar tot un territori. La marca Barcelona no es limita a la ciutat o als seus límits administratius, sinó que acaba englobant l'àrea metropolitana i, fins i tot, es vincula i interrelaciona amb la marca Catalunya, ampliant molt més el seu abast.</p> <p>Més informació: www.bcd.es</p>	

Alguns dels objectius del branding territorial que podem assumir en la nostra estratègia són:

- Augmentar l'atractiu del territori com a lloc receptor d'inversió empresarial.
- Millorar la seva posició competitiva en el mercat turístic.
- Incrementar el seu atractiu amb la finalitat de captar i retenir el talent.
- Fomentar la identificació dels ciutadans amb el seu lloc de residència.

- Promoure uns determinats productes vinculats al territori.
- Facilitar, en general, el desenvolupament econòmic i social.

3.2. Beneficis d'aplicar el branding territorial

Utilitzar el branding per crear una marca territori com a estratègia de desenvolupament local comporta una sèrie de beneficis. Tot seguit exposem els més destacats.

La marca com a actiu emergent del territori

La marca territori es pot concebre com un actiu, un patrimoni compartit per tots els agents del territori implicats (siguin habitants, visitants, empreses, organitzacions socials, etc.). Des d'aquesta perspectiva, la marca es converteix en una font de riquesa que cal gestionar, i que pot servir per projectar el territori cap al futur per tal de satisfer les necessitats i expectatives de tots aquests agents.

El poder de combinar valors tangibles i intangibles

La concepció dels territoris com a marca permet tenir en compte no només els valors tangibles del territori (infraestructures, urbanisme, situació geogràfica...), sinó també els valors intangibles (història, caràcter, projectes i visió de futur). Aquest fet és fonamental en l'actualitat, ja que els territoris competeixen en un espai en què la percepció de la realitat és més important que la mateixa realitat i, en aquest entorn, els valors intangibles tenen una importància cabdal.

Això ve reforçat pel fet que els territoris són espais de naturalesa experiencial. El territori és percebut per cada agent territorial segons l'experiència que hagin tingut, i la marca pot condicionar de manera positiva aquesta experiència i percepció.


Optimització de recursos

Un dels grans reptes del món local és la gestió eficient dels recursos i la coordinació d'aquests entre els diferents agents amb responsabilitat.

El cost associat al desenvolupament i la comunicació d'una marca és alt, sobretot si es vol fer perdurar en el temps. Establir una estratègia de branding que sigui compartida per tots els agents implicats facilitarà que el programa d'actuació optimitzi els recursos dirigits a la gestió i la comunicació, i així s'aconseguiran millors resultats pel que fa a competitivitat territorial.

Cal tenir en compte, també, que quan parlem de recursos no només parlem dels econòmics. Els recursos humans i d'organitzacions existents als territoris poden ser de molta utilitat per desenvolupar la marca. Avui en dia es poden fer i desplegar estratègies de qualitat i amb impacte sense grans mitjans.

Cas d'estudi 5. 22@ Barcelona

	22@Barcelona
TIPUS DE MARCA	Marca d'un lloc urbà (<i>place branding</i>)
MIDA DEL TERRITORI	Barri, districte
OBJECTIU PRINCIPAL	Atreure talent
<p>El projecte 22@Barcelona transforma dues-centes hectàrees de sòl industrial del Poblenou en un districte productiu innovador que ofereix espais moderns per a la concentració estratègica d'activitats intensives en coneixement. Aquesta iniciativa és a la vegada un projecte de renovació urbana i la promoció d'un nou model de ciutat que vol donar resposta als reptes de la societat del coneixement i atreure talent. Per impulsar i gestionar aquesta transformació, l'any 2000 l'Ajuntament de Barcelona va crear la societat municipal 22 ARROBA BCN, SAU.</p> <p>L'estratègia a desenvolupar sota la marca 22@ es guia pels tres eixos o objectius següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com a projecte de renovació urbana: respondre a la necessitat de recuperar el dinamisme econòmic i social del Poblenou i crear un entorn divers i equilibrat, en què els espais productius conviuen amb habitatges protegits, equipaments i zones verdes que milloren la qualitat de vida i de treball. • Com a projecte de renovació econòmica: constituir una oportunitat única per transformar el Poblenou en una important plataforma científica, tecnològica i cultural que converteixi Barcelona en una de les ciutats més dinàmiques i innovadores en l'àmbit internacional. • Com a projecte de renovació social: afavorir la interrelació entre els diferents professionals que treballen a la zona i la participació dels veïns i les veïnes del districte en les oportunitats que els ofereixen les noves tecnologies. <p>Actualment, el desenvolupament del projecte ha portat a la instal·lació en aquest districte de més de 1.500 empreses relacionades amb els <i>media</i>, les TIC, l'energia, el disseny i la recerca científica, que han esdevingut un clúster de coneixement on es combina la recuperació i reactivació de patrimoni industrial (l'antiga fàbrica tèxtil de Ca l'Aranyó recuperada com a Campus de Comunicació de la UPF, el magatzem Can Munné, seu actual de l'escola de disseny Bau o el recinte industrial Palo Alto, que acull estudis d'art i creatius, així com activitats obertes) amb la construcció d'edificis nous i innovadors (torre Agbar, edifici de Barcelona Growth Centre/MediaTIC, museu Disseny Hub).</p> <p>Actualment l'Ajuntament de Barcelona es troba en una fase de revisió oberta a la participació ciutadana de la transformació del districte 22@.</p> <p>Més informació: www.22barcelona.com i www.decidim.barcelona/processes/Repensem22a?locale=ca</p>	

Orientació cap al públic objectiu

El branding posa l'usuari, el públic objectiu, en el centre de l'estratègia de desenvolupament local. Si les accions que plantegem no tenen un impacte positiu en el nostre públic objectiu, no estem fent bé la feina.

En aquest sentit, el branding obliga a abandonar orientacions de treball parcials, centrades únicament en la pròpia realitat del territori, en la tradició històrica o en les

necessitats polítiques d'un moment. Això permet ampliar la mirada i enfocar l'atenció en els objectius estratègics que ens hàgim plantejat segons el model de territori que volem seguir, i impactar de manera positiva en les percepcions de tots els públics als quals ens volem dirigir.

3.3. Riscos d'aplicar el branding territorial

Aplicar el branding al desenvolupament local no només comporta beneficis. També se'n deriven una sèrie de riscos que cal tenir presents a l'hora de definir una estratègia de marca territori. Tot seguit apuntem els més importants.

Falta de visió estratègica

Durant molts anys s'han impulsat marques territorials sense una veritable reflexió estratègica global. Els motius per fer-ho han estat diversos, però en tots els casos s'ha apostat per trobar fórmules efectives que projectin una determinada visió del territori de manera convincent.

Tot i que els motius hagin estat lícits, no sempre la creació de marca ha estat la millor estratègia. Per això, el primer que cal reflexionar és per què necessitem la marca i cap a on volem anar. Si tenim clars aquests aspectes sabrem si la creació d'una marca territori és una bona estratègia o no ho és. A més, haurem de garantir que aquest enfocament estratègic sigui coherent amb la planificació estratègica urbanística, ambiental, social i de promoció econòmica que s'estigui portant a terme en aquell territori.

Atomització de marques

Si decidim tirar endavant la marca, caldrà que l'encaixem de manera adequada en la jerarquia de marques existent en aquell territori. Per tant, haurem de saber si estem impulsant una marca territori única (que aplega tot el territori), una marca destinació turística (amb objectiu de promoció turística), una marca de promoció de producte, etc. (vegeu apartat 2.3.).

Si aquest encaix no es fa de manera adequada, ens podem trobar amb el risc de l'atomització de marques, causat per la proliferació excessiva de marques diferents que en dificulta la gestió i provoca confusió en els destinataris.

Descoordinació entre els agents impulsors de la marca

Per tal d'impulsar una marca territori, cal posar d'acord a tots els agents implicats que tinguin responsabilitat en la gestió de la marca. Aquesta tasca no sempre resulta fàcil,

ja que l'agenda política o els interessos individuals de cada òrgan poden dificultar l'entesa. Sense aquesta coordinació difícilment la marca tindrà èxit.

Desafecció social del territori

Una marca territori sense suport social és com un concert sense música. Serveix de poc. Per això, des d'aquesta guia proposem comptar amb el suport dels agents del territori des de l'inici de la definició de la marca fins a la seva gestió i avaluació.

En aquest sentit, serà imprescindible identificar els agents del territori rellevants, a qui caldrà implicar i, per fer-ho, haurem de traçar un bon mapa d'agents i dissenyar un procés de participació que els motivi i els comprometi (vegeu capítol 4.)

Idees clau

En el context de desenvolupament local actual, el branding territorial pren rellevància com a eina per vehicular un relat que impacti positivament en el públic per tal de potenciar una determinada identitat del territori.

Existeixen tres grans dinàmiques que defineixen el desenvolupament local a la província de Barcelona: 1) les dinàmiques internes condicionades per la geografia humana i física dels territoris i per les estratègies de desenvolupament històriques; 2) el procés de globalització i desterritorialització associat a vocacions globals; i 3) les noves dinàmiques socials i culturals econòmiques «glocals».

Els objectius del branding territorial són diversos, i van des de la millora del posicionament del territori en el mercat turístic a l'increment de l'atractiu per captar talent i a la promoció de determinats productes vinculats al territori, passant pel foment de la identificació de la ciutadania amb el seu territori.

Alguns dels beneficis d'aplicar el branding territorial són: la marca esdevé un actiu del territori; es potencien els valors tangibles i intangibles; s'optimitzen els recursos, i l'estratègia s'orienta cap al públic objectiu.

Alguns dels riscos d'aplicar el branding territorial són: falta de visió estratègica; atomització de marques; manca de recursos per gestionar la marca; descoordinació entre els agents impulsors de la marca, i desafecció social del territori.

4. Participació i governança de la marca territori

La implicació de tots els agents relacionats amb el territori és una tasca transversal que cal adoptar al llarg de tot el procés de creació i impuls de la marca. Com ja hem indicat, des d'aquesta guia proposem comptar amb el suport dels agents del territori des de l'inici de la definició de la marca fins a la seva gestió i avaluació, en un autèntic procés de coproducció de la marca territori.

Un primer motiu per implicar els agents en l'impuls i desenvolupament d'una marca territorial és obvi, especialment en marques vinculades a destinacions turístiques. Si la comunitat no s'implica en la gestió de la destinació, i no se'n beneficia econòmicament, pot infravalorar la rellevància i la contribució de la marca al desenvolupament local, o fins i tot sentir que la marca els perjudica. Això pot conduir, a la vegada, a comportaments hostils vers la marca o els possibles visitants i, per tant, a un fracàs de la gestió de la marca.¹⁶ Ara bé, evitar la conflictivitat o les resistències de la població local no hauria de ser l'únic motiu per fomentar la participació en la gestió de la marca territori.

I és que com en moltes altres polítiques públiques, l'impuls i gestió de la marca territori és una tasca que no hauria de recaure únicament en l'Administració. Tal com planteja la guia *Repensant la participació de la ciutadania al món local*,¹⁷ el paper de les administracions ja no pot ser el de simples prestadors de serveis ni el de la ciutadania el d'usuari-client. En un context en què les comunitats s'estan activant, la coproducció de polítiques públiques pot esdevenir una nova forma de relació entre les administracions locals i la ciutadania, una nova manera d'abordar les polítiques públiques a partir de la implicació (participació) de la ciutadania en la implementació de solucions, i una nova manera de treballar i de relacionar-se que requereix fórmules innovadores i imaginatives.

Per tant, el projecte de marca territori ha d'apel·lar a tothom i tothom se n'ha de sentir integrant. Només si la marca és percebuda com a quelcom propi per tothom s'aconseguirà un autèntic sentiment de pertinença a la marca, i això conduirà a un apoderament de totes les parts en la seva promoció i desenvolupament. La implicació progressiva de la ciutadania en aquest procés anirà generant més i més identificació amb la marca i, a partir d'un cicle virtuós de retroalimentació, aquesta aconseguirà arrelar i fructificar.

¹⁶ ORGANITZACIÓ MUNDIAL DE TURISME (2007).

¹⁷ PARÉS, CASTELLÀ I GARCIA BRUGADA (2015).

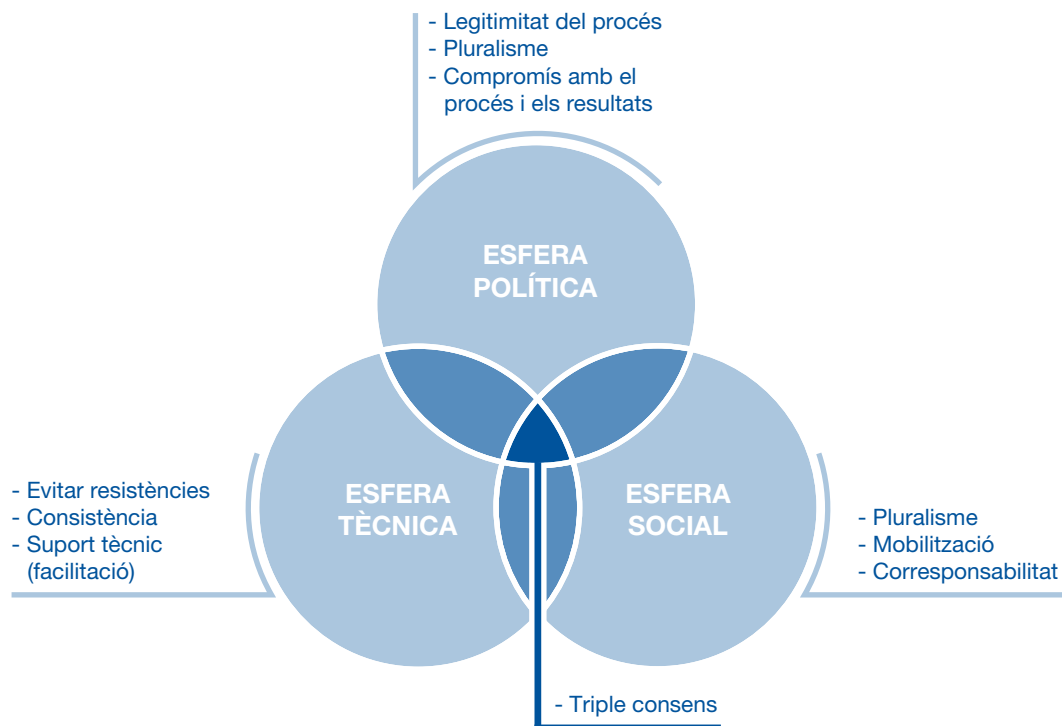
Aquesta implicació s'ha de produir en el procés de creació i disseny de la marca, però sobretot en la seva gestió i promoció durant el dia a dia.

Aquest plantejament és consistent amb el del govern obert, definit com aquell que dona inici a una conversa amb la ciutadania amb l'objectiu d'escoltar el que diuen i sol·liciten; que pren decisions basades en les seves necessitats i preferències; que facilita la col·laboració de la ciutadania i el funcionariat en el desenvolupament dels serveis, i que comunica tot el que decideix de forma transparent i oberta.¹⁸

La governança determina les vies a través de les quals qualsevol part pot contribuir, col·laborar, implicar-se, aportar, prendre decisions, dialogar; en definitiva, convertir-se en protagonista activa en les diferents esferes de la marca.

Així doncs, per tal que la marca territorial funcioni correctament, ha de tenir una bona governança, i una bona governança s'inicia a partir d'un consens entre totes les parts que d'una manera o altra hi estan implicades. Aquest acord per a l'èxit de la marca s'ha de produir, principalment, entre l'esfera política (representants electes de la ciutadania), l'esfera tècnica (el capital humà de l'Administració) i l'esfera social (la població i els agents locals), en un triple consens per compartir un relat comú i representatiu que doni força a tot el procés. Vegem-ho.


II-lustració 5. El triple consens entre l'esfera política, tècnica i social per a una governança satisfactòria



Font: elaboració pròpia.

¹⁸ CALDERÓN i LORENZO (2010).

Cas d'estudi 6. Empordà, tocat pels déus

	<p>Empordà, tocat pels déus</p>
<p>TIPUS DE MARCA</p>	<p>Marca de territori</p>
<p>MIDA DEL TERRITORI</p>	<p>Territori</p>
<p>OBJECTIU PRINCIPAL</p>	<p>Atreure turisme</p>
<p>Tot i que a l'Empordà no li ha calgut la creació de cap marca per posicionar-se com un territori perfectament identificable per tothom, l'any 2015 es va presentar la marca <i>Empordà, tocat pels déus</i>, a partir d'un estudi realitzat per la Universitat de Vic, promogut pels consells comarcals del Baix i l'Alt Empordà i per l'Ajuntament de Figueres. Aquesta marca cal llegir-la com a complementària de la marca Costa Brava, però també com una marca interna pensada per a la gent que viu al territori.</p> <p><i>Empordà, tocat pels déus</i> neix amb la voluntat de ser «una marca de territori i no només turística», i per tant, té l'objectiu de radiografiar el territori en la seva totalitat, tot buscant reflectir les seves principals singularitats culturals, econòmiques i socials. Per aquest motiu, destaca el procés d'implicació que es va dur a terme per crear la marca territori, que va comptar amb la participació de la població local i de diversos agents del territori (econòmics, culturals, turístics, socials, etc.). Durant aquest procés, es van dur a terme grups focals de discussió, entrevistes amb profunditat en el territori i l'habilitació d'un entorn virtual amb un qüestionari en el qual tots els ciutadans podien donar la seva opinió al respecte.</p> <p>La participació de la població local amb les seves opinions va ser el mecanisme a partir del qual es van trobar elements identitaris per configurar la marca territori i ajudar a posicionar-la. Les conclusions que es van extreure i que van servir per crear el relat de marca van ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paisatge natural i patrimoni cultural, dos dels grans actius d'autoreconeixement intern i de projecció externa. • Xarxa de comunicacions com a eix vertebrador entre interior i costa. • L'Empordà en el món, a partir de la trajectòria universal d'alguns prescriptors empordanesos (Salvador Dalí, Josep Pla o Ferran Adrià), que han permès un bon posicionament de la comarca en el món. • Qualitat de vida. Els empordanesos consideren que gaudeixen d'una gran qualitat de vida i cuiden l'amenaça futura d'una possible massificació del territori. El manteniment d'una «terra sostenible» és un repte de futur. • Terra d'acollida, trencar amb la idea que l'Empordà és un espai geogràfic tancat. • Territori fronterer. Condició que ha permès que sigui un espai geogràfic amb amplitud de mires i llibertinatge, resultat d'un mestissatge constant, especialment amb França. • Cromatisme. A l'Empordà predomina la paleta formada per tres tonalitats: blau tità, verd maragda i colors de la terra. <p>Tot i el gran potencial d'aquesta marca, cal advertir sobre les dificultats del seu desenvolupament, sobretot pel que fa a la gestió coordinada dels tres ens locals que en formen part: Figueres, Alt Empordà i Baix Empordà (tempos, propietat...).</p>	

4.1. Consens polític: la renúncia a l'ús partidista de la marca

Per tal de dotar de legitimitat la marca, i evitar que pugui derivar en una disputa entre grups polítics, és clau que la marca compti amb el suport de totes les administracions i àrees de govern implicades, i també de tots els grups amb representació política. Aquest compromís polític amb la marca és la millor garantia per tal que pugui superar la lògica de les legislatures i no quedi abandonada al primer canvi de govern.

Aquest consens no s'ha d'interpretar com un xec en blanc a qualsevol iniciativa governamental en relació amb la marca, sinó com un compromís compartit entre tots els grups polítics i totes les administracions per tal de tenir cura de la marca i potenciar-ne el valor. En aquest sentit, la marca es pot gestionar des d'una pluralitat d'opinions que contribueix, a més, a enriquir la mateixa marca, sempre que no posi en perill els seus principis fonamentals. Per això és oportú formalitzar el consens polític amb un pacte o acord que estableixi els objectius i els principis de la marca.

4.2. Consens tècnic: la maquinària de l'Administració al servei de la marca

L'Administració funciona sobre la base d'uns equips tècnics (i de vegades personal extern), que s'ocupen de fer possibles les propostes provinents de l'esfera política. En alguns àmbits de l'Administració, els tècnics poden percebre la marca com una molèstia o contratemps a la seva activitat habitual. Per evitar possibles resistències dels equips tècnics, és important treballar de manera transversal en tota l'Administració, i que es visualitzi la marca com una oportunitat.

L'impuls i la gestió de la marca no pot dependre d'un sol departament de l'Administració, ja que es podria identificar com una iniciativa sectorial o aïllada. En canvi, si totes les àrees de l'Administració són partícips de la marca, i la tenen present en el seu dia a dia, el relat de marca i la seva imatge s'anirà consolidant en cada activitat que desenvolupi la institució. Per a això pot ser útil crear un protocol d'ús de la marca que garanteixi que s'aprofiten totes les oportunitats per donar visibilitat i consistència al relat de marca.

4.3. Consens social: l'ànima de la marca

Si la ciutadania, el teixit econòmic i els agents de la societat civil no es «creuen» la marca, serà molt difícil que aquesta arrel i passi a formar part del dia a dia de les persones. La complicitat i el compromís de la societat civil en les marques és la clau per aconseguir que siguin autèntiques i creïbles.

Per garantir aquesta implicació social amb la marca cal treballar amb el teixit social des de les fases més primerenques del disseny de la marca territori, de manera que tothom tingui l'oportunitat de dir-hi la seva i començar a apropiarse de la marca. En l'apartat 5.2 oferim pautes de com incorporar la ciutadania i els agents del territori en el procés de disseny i definició de la marca territori.

4.4. Treball en xarxa entre marques

Més enllà del consens institucional i social, cal superar els límits del propi territori i potenciar el treball en xarxa i l'entesa entre territoris i marques. Compartir experiències, recursos i coordinar actuacions reforça l'acció individual i permet arribar més lluny. En aquest treball en xarxa, institucions supramunicipals com la Diputació de Barcelona hi poden tenir un paper important de dinamitzador i facilitador de recursos.

Idees clau

La implicació de tots els agents ha de ser una tasca transversal i continuada en el disseny, planificació i gestió d'una marca territorial.

La participació ciutadana i social no només serveix per evitar conflictes i resistències, sinó que permet generar un procés de coproducció en què tothom assumeix responsabilitats.

El triple consens (polític, tècnic i social) és imprescindible per a la solidesa i continuïtat de la marca.

El treball en xarxa entre territoris amb marca permet arribar més enllà de les fronteres administratives de cada iniciativa de marca territorial.

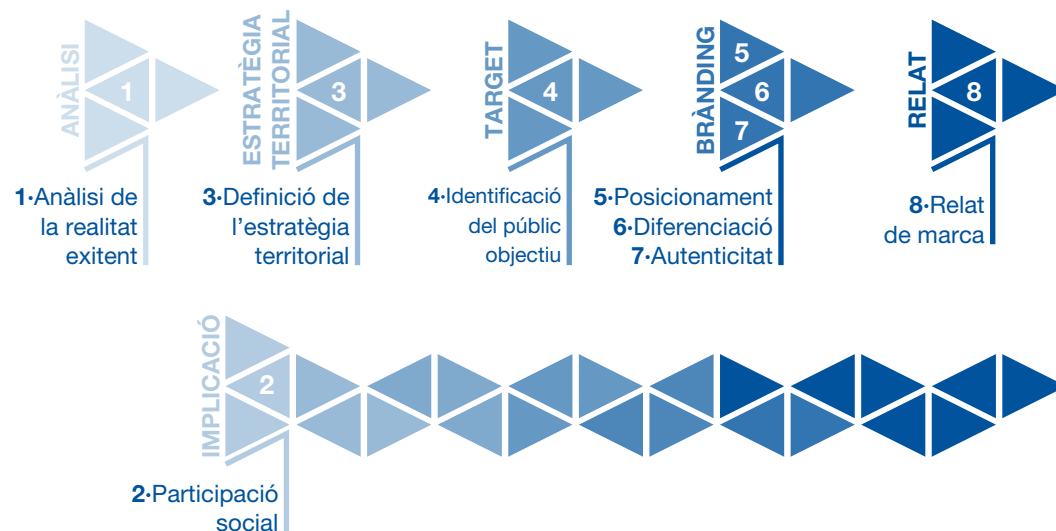
5. Aspectes clau per crear una marca territori

Al llarg de la guia hem anat esmentant diversos aspectes rellevants que cal tenir presents a l'hora de crear una marca territorial.

En aquest capítol hem seleccionat els que considerem clau en qualsevol procés de brànding i els hem agrupat en una espècie de guia amb passos a seguir per crear una marca territori efectiva. Tot i que en cada context la marca resultant tindrà unes característiques particulars, és important que s'analitzin cadascun d'aquests aspectes per tal de configurar un bon procés de brànding.

El procés de brànding territorial per crear una marca territori segueix les etapes descrites en la il·lustració 6.

Il·lustració 6. Fases per crear una marca territori



Font: elaboració pròpia.

5.1. Anàlisi de la realitat existent

Abans d'impulsar cap marca territorial, serà important analitzar quina és la situació existent i justificar per què escollim aquesta opció com a estratègia de desenvolupa-

ment territorial. Tot i que pugui semblar la millor opció des d'un inici, fins que no fem aquesta anàlisi no sabrem, realment, si és l'estratègia que més ens convé segons els nostres objectius estratègics.

Tot seguit apuntem una sèrie d'aspectes que hauríem d'analitzar per concloure si la creació i l'impuls d'aquesta marca és el que més ens convé:

Quines marques territorials existeixen al territori?

Abans de decidir si creem una marca territorial nova, caldrà identificar bé les que ja existeixen al territori. En cas que ja n'hi hagi d'altres, serà important encaixar de manera adequada la nova marca en la jerarquia de marques existent.

Més enllà d'identificar les marques existents, serà important analitzar-les i categoritzar-les per preveure quina relació poden tenir amb la marca que impulsem. Tal com hem vist, les marques territorials les podem incloure en diferents categories: marca territori única (que aplega tot el territori), marca destinació o turística (amb objectiu de promoció turística), marca de promoció de producte, etc.

Per a cadascuna d'aquestes marques hauríem d'analitzar de quina manera es poden retroalimentar amb la marca que volem potenciar, amb l'objectiu que es complementin i no es fagocitin.

Quin és el context social?

El context social serà fonamental per crear un terreny de qualitat on la marca pugui germinar. Analitzar aquest context implicarà tenir en compte les dinàmiques socials que es donen al territori; la relació i el vincle entre els agents locals, i el paper que desenvolupen aquests en la governança del territori. D'aquesta anàlisi es despendrà el rol que pot desenvolupar cadascun dels agents del territori en la governança de la marca i com tenir-los en compte en l'establiment del consens polític, tècnic i social.

Posar d'acord tots els agents implicats no sempre resultarà fàcil, ja que l'agenda política o els interessos individuals de cada òrgan poden dificultar l'entesa. Sense aquesta coordinació difícilment tindrà èxit la marca.

Com s'explica en l'apartat 5.2, serà important fer un bon sociograma per identificar aquests agents i determinar els seus rols en la creació de la marca i governança posterior.

Tenim prous recursos per impulsar la marca?

Disposem de recursos per crear i, sobretot, gestionar la marca a mitjà i llarg termini? Tindrem recursos econòmics i personals per portar terme les accions previstes? Podrem mantenir en el temps la seva gestió? Si no disposem del múscul suficient per llançar la marca i, sobretot, gestionar-la a llarg termini, crear-la serà una pèrdua de temps i un desgast injustificat que difícilment obtindrà un resultat positiu.

Per tant, com a impulsors de la marca, hem d'identificar els recursos necessaris mínims perquè el projecte de marca sigui viable. Aquests recursos no només seran econòmics, sinó també en personal (amb talent i especialitzat), temps i infraestructura.

5.2. Participació en el disseny i planificació de la marca territori

Resulta fonamental implicar els agents territorials des de l'inici del procés. Per això, en aquesta etapa haurem d'identificar els agents que volem implicar en la creació de la marca territori i dissenyar de quina manera volem que ho facin.

La participació dels agents ha d'estar present en totes les etapes de creació de la marca. Per tant, caldrà dissenyar un procés de participació transversal, que sigui efectiu i motivador al mateix temps.

Recordem que cal promoure processos de creació de marques territorials des d'una sensibilitat territorial —ambiental i social—, que tingui en compte els interessos dels diferents agents i dels públics als quals van dirigides. Com ja hem dit, cada territori ha de fer la seva pròpia reflexió estratègica i identificar els aspectes principals de la identitat territorial que caldria destacar en el relat de la marca.

El sentit de la participació

Un procés de branding territorial és una gran oportunitat per definir de manera col·lectiva el futur que volem per a un territori i com l'expliquem. Una marca territori aborda el territori de manera global, i per això el seu disseny es pot assimilar al de la planificació estratègica territorial. I tal com expressa la guia *La participació ciutadana en la planificació estratègica territorial*,¹⁹ «la planificació estratègica [o de marca] no es pot fer sense la implicació ciutadana, ja que són les persones i les institucions del territori les que li donen sentit».

Però, què ens aporta incorporar la participació en el disseny i la planificació de la marca territori? Expressat breument, contribueix a generar una marca més consensuada, implementar-la de manera més eficient i reforçar el capital social del propi territori: la participació ciutadana permet arribar a un coneixement de la realitat que difícilment podria assolir-se des d'un treball de gabinet, i generar solucions innovadores fruit de la intel·ligència col·lectiva. A la vegada, les decisions preses a través de processos participatius esdevenen més legitimades i millor compreses pel conjunt de la ciutadania, i per tant s'implementen de manera més efectiva. Finalment, la participació ciutadana fomenta la integració social, reforça, cohesiona i estructura les comunitats i hi inclou les minories en la presa de decisions.

¹⁹ DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2012).

Els tempos de la participació

Aquesta implicació social en el disseny i la planificació de la marca territori s'ha de provocar, preferiblement, des d'un principi, en el mateix moment de plantejar-se la necessitat o no de dotar-se d'una marca territorial, i la implicació s'ha de mantenir durant tot el procés de branding.

Com tot procés de participació i concertació ciutadana, la gestió del temps és clau, i ha de tenir en compte tant els tempos polítics (cicles de mandat) com els de l'organització de l'Administració (imperatius administratius) i els de la societat en general (dels participants en si). Amb tot, recomanem que els processos participatius tinguin una durada d'entre 4 i 6 mesos: ni massa curts, per respectar els tempos ciutadans, ni massa llargs, per respectar els tempos polítics i organitzatius, i de nou socials, ja que un procés massa dilatat en el temps tendeix a provocar esgotament i confusió entre els participants.

De dalt a baix o de baix a dalt?

Com a procés de coproducció que és, l'impuls de la marca pot sorgir d'una institució (esfera política o tècnica) o de la mateixa ciutadania o teixit social o econòmic (esfera social). Sigui un procés de dalt a baix (*top-down*) o de baix a dalt (*bottom-up*), cal cercar des d'un principi el triple consens en la definició de la marca (vegeu capítol 4).

Un exemple de creació de relat i marca territorial des de baix és el que ha protagonitzat al Priorat l'entitat PRIORITAT,²⁰ nascuda el 2007. Aquesta entitat va aglutinar el teixit socioeconòmic i cultural de la comarca entorn dels valors del paisatge del Priorat, amb l'objectiu de tirar endavant la candidatura a paisatge cultural agrícola de muntanya mediterrània (Patrimoni de la Humanitat de la UNESCO).

Un procés de baix a dalt és interessant perquè genera necessàriament una identificació i un sentiment de pertinença amb el territori, de manera que el procés de creació de marca és a la vegada un procés d'apoderament i d'increment de l'orgull i l'autoestima del propi territori. Això no significa que un procés de dalt a baix no sigui vàlid. Partint de la premissa que moltes iniciatives de marca provenen, efectivament, d'un impuls institucional, la clau per al seu èxit és que aconseguixin implicar tots els agents per tal d'acabar induint accions «des de baix» vinculades a la marca.

De fet, el procés de disseny de la marca territori s'ha de concebre com un procés de concertació entre totes les parts implicades, per tal que la participació no finalitzi amb la definició de la marca territori, sinó que tingui continuïtat amb la gestió i el desenvolupament de la marca, és a dir, amb la seva governança (vegeu capítol 4). Això significa que el procés participatiu ha de conduir a acords més o menys amplis entre les parts sobre el significat i les implicacions de la marca. Aquests acords seran més o menys fà-

²⁰ <http://prioritat.org>

cils d'assolir depenent del teixit econòmic i social. En determinats territoris on ja existeixi prèviament un sentiment compartit d'identitat amb el territori, aquesta concertació serà més senzilla, però també hi poden haver territoris on sigui necessari aproximar visions contraposades sobre el model desitjat per a aquell territori. Com més transversal sigui i a més grups arribi aquest procés, més garanties d'èxit tindrem. Per a això és important dedicar atenció a la identificació dels participants en aquest procés.

Qui participa? El mapa d'agents o sociograma

Efectivament, un aspecte clau és determinar els destinataris del procés participatiu. En aquest context, sol passar (o semblar) que «sempre participen els mateixos». Per superar-ho, cal preveure tres variables: la representativitat, la diversitat i la inclusivitat:²¹

- **Representativitat:** cal que les persones que acabin participant reflecteixin d'una manera el més fidel possible la realitat del territori. És a dir, que els participants siguin representatius del conjunt de la població.
- **Diversitat:** cal que el grup de participants sigui el més divers possible per tal de recollir totes les sensibilitats i els punts de vista respecte del tema a debat, independentment de si són punts de vista majoritaris o no.
- **Inclusivitat:** ningú ha de quedar fora del procés, i per tant cal un esforç per incorporar aquelles persones que en condicions normals no hi podrien participar. Per exemple, si impulsem una consulta en línia, haurem de realitzar una versió en paper per facilitar la participació de les persones que no tenen un fàcil accés a la tecnologia (gent gran, per exemple).

Per identificar i situar els principals agents o actors d'un territori en relació amb la creació de la marca, una eina útil és el sociograma o mapa d'actors.²² Aquesta eina serveix per identificar i analitzar la realitat social d'un territori, i situar els col·lectius a qui pot anar dirigida la marca, els qui es poden veure més beneficiats i, fins i tot, els grups que poden tenir alguns interessos contraris o reticents, així com les relacions entre ells i amb el procés de generació de la marca de territori.

A l'hora d'identificar els agents, algunes preguntes que ens podem fer per garantir que no ens deixem ningú poden ser:

- A qui implicarà el desenvolupament de la marca territorial?
- Qui es beneficiarà de la iniciativa? Com? Qui en pot sortir perjudicat?
- Qui pot ajudar el procés?
- Qui pot obstaculitzar el procés?

²¹ BRUGUÉ (2017).

²² PINDADO (coord.), REBOLLO i MARTÍ (2007).

- Qui pot aportar coneixements, recursos...?
- Qui té el poder d'influència o de decisió?

No existeix un procediment únic per elaborar un sociograma. Però sí que és convenient acabar tenint un suport gràfic sobre el qual se situïn els principals agents detectats, i que permeti traçar els vincles i les relacions que tenen entre ells o en relació amb el desenvolupament de la marca.

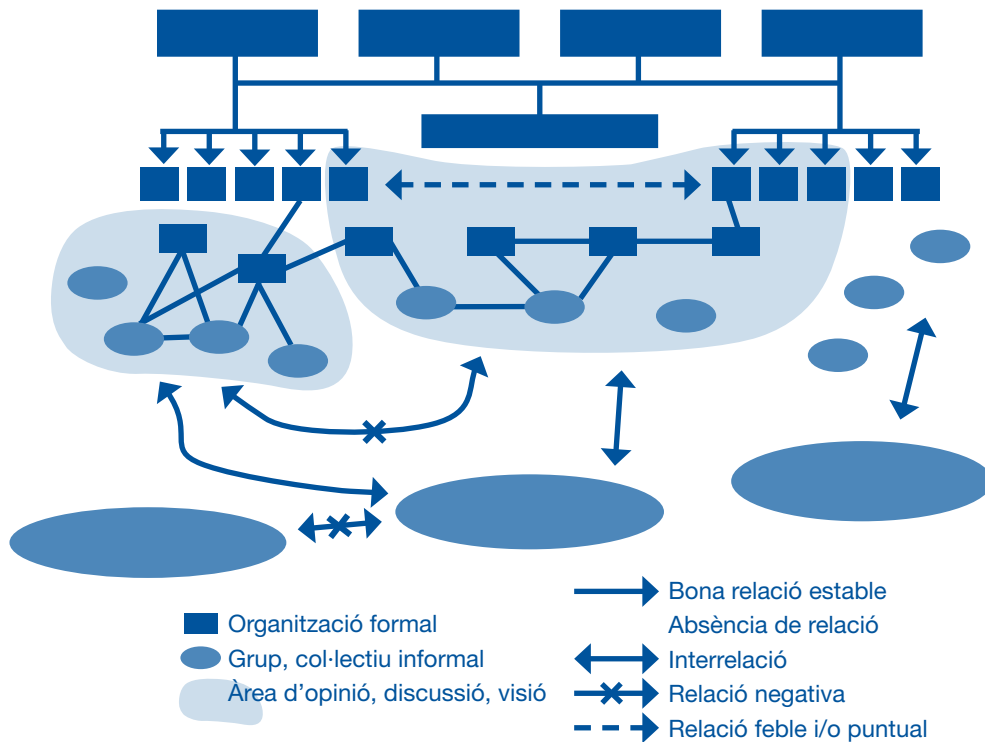
Tot i que és convenient elaborar el sociograma en aquesta fase de desenvolupament de la marca, pot esdevenir una eina flexible i actualitzable, és a dir, pot ser interessant incorporar-hi nous agents que es detectin o entrin en joc en altres fases o durant l'execució de diferents accions associades a la marca territorial. També es poden generar sociogrames específics per a algunes accions.

A continuació es presenten algunes alternatives gràfiques per representar el sociograma:

Taula 2. Tipus de sociogrames

Sociograma	Descripció
Piramidal	Es representa amb tres nivells organitzatius distribuïts verticalment, de dalt a baix: el nivell institucional (entitats públiques o privades), el nivell dels col·lectius socials (els grups socials organitzats formalment) i el de la base social (grups de població no organitzats formalment).
Eixos de coordenades	Es representen un màxim de dos eixos de coordenades que representen dues variables clau per caracteritzar els agents (per exemple, el grau d'implicació amb la qüestió, l'escala territorial, etc.). Les dues variables generen uns quadrants sobre els quals podem distribuir els agents identificats fins a completar el mapa d'actors.
Relacionals	Aquesta forma permet detectar les relacions que es produeixen entre els diversos agents (de dependència, de col·laboració, de conflicte, sense relació). Aquestes relacions es representen amb connectors entre els diversos agents identificats. Aquesta tècnica també es pot fer servir per completar un sociograma piramidal o d'eixos de coordenades.

Il·lustració 7. Exemple de sociograma per representar les relacions entre agents del territori




Font: elaboració pròpia a partir de Pindado (coord.), Rebollo i Martí (2007).

Mecanismes de participació

A l'hora de posar en marxa el procés participatiu per al disseny de la marca, convé considerar diferents mecanismes participatius, segons els objectius i els destinataris del procés. L'ús d'aquests mecanismes no es pot improvisar, però tampoc existeix una recepta única. Per a cada cas, cal utilitzar unes eines participatives o altres, segons la conveniència (i també els recursos disponibles).

Els instruments de participació que es poden utilitzar es basen en el model de la investigació-acció participativa, un mètode de recerca social que, a diferència del model positivista o interpretatiu, requereix la participació dels afectats per la temàtica estudiada. Així, els actors implicats es converteixen en els protagonistes del procés de construcció del coneixement i la intervenció sobre la realitat. Segons aquest model de recerca social, es poden distingir tres grans categories de tècniques per a la participació: les tècniques quantitatives, les qualitatives i les participatives o deliberatives.

Cas d'estudi 7. Medellín

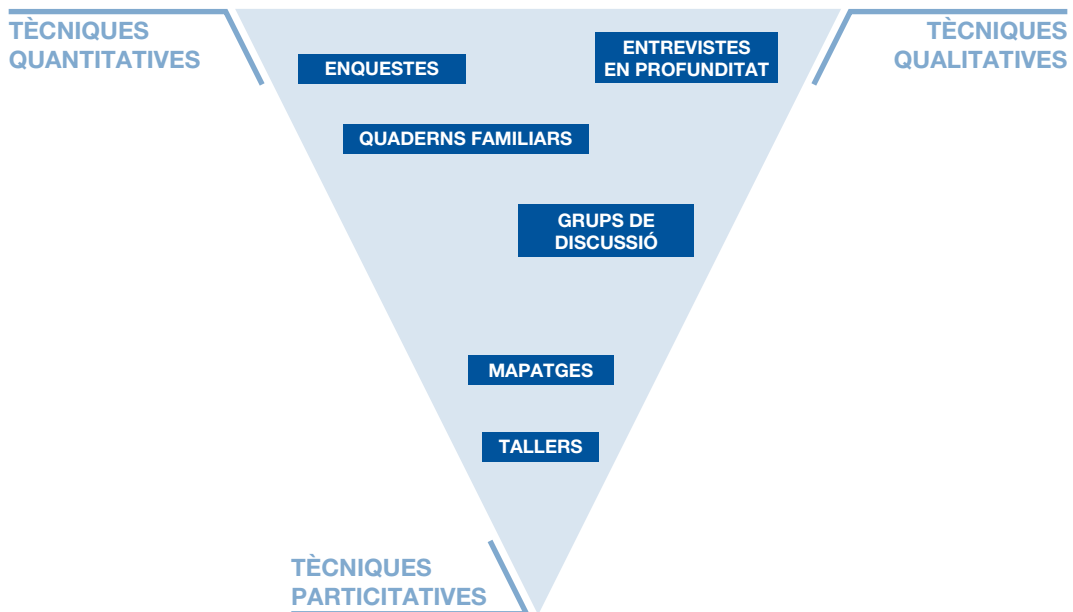
	<p>Medellín</p>
<p>TIPUS DE MARCA</p>	<p>Marca de ciutat</p>
<p>MIDA DEL TERRITORI</p>	<p>Gran ciutat</p>
<p>OBJECTIU PRINCIPAL</p>	<p>Revertir la imatge de la ciutat. Atreure activitat i talent</p>
<p>En prop de dues dècades la ciutat de Medellín (Colòmbia) ha passat de ser una de les ciutats més violentes del món a convertir-se en un referent mundial de bona planificació urbana i innovació social. Una transformació gens fàcil, que ha obligat a fer importants avanços en l'exercici de l'autoritat, la legalitat i la legitimitat. A més, Medellín s'ha centrat en la incorporació d'un elevat contingut social en el seu desenvolupament urbà.</p> <p>Entre les innovacions dutes a terme, destaca el transport públic, pràcticament inexistent a la ciutat abans de la renovació urbana, i que ara disposa de metro, <i>metrocable</i> i escales mecàniques per salvar els importants desnivells. Aquests mitjans han permès la connexió de barris sencers, apropant i fent accessibles llocs de treball, parcs, museus, biblioteques, i relacions socials, tot generant un relat de cohesió que arriba a ser simbòlic per a la ciutadania. La promoció i el desenvolupament d'equipaments nous, en barris degradats, com ara centres culturals, biblioteques, horts urbans, etc., fent ús de la innovació social, amb importants processos de participació ciutadania i cocreació, són també elements que han transformat totalment el relat i el model de ciutat.</p> <p>Aquesta transformació i generació de nou relat per part de la ciutat no ha estat únicament responsabilitat de l'Administració pública, sinó que també s'ha tingut en compte la necessitat i capacitat de treballar amb tots els agents (sector privat, empresarial, acadèmic, tercer sector, etc.).</p> <p>Alguns dels projectes resultants han estat <i>Distrito de Innovación Medellín</i>, un procés de transformació social, urbana i econòmica que busca convertir el nord de la ciutat en un ecosistema d'innovació que concentri ciutadans, emprenedors, empreses i institucions de l'economia del coneixement, per participar en projectes conjunts com convertir-se en la capital de la innovació de Llatinoamèrica.</p> <p>A final del 2017, l'Ajuntament de Medellín va obrir un concurs públic per generar la marca Medellín, basada en els valors i el relat d'innovació social. En paral·lel es va dur a terme un procés de participació ciutadana per tal que fos la ciutadania mateixa la que determinés els principals criteris i missatges de la marca, tot plantejant preguntes com: «Què és el que més t'agrada que diguin de Medellín? Amb quines paraules t'agradaria que es relacionés la ciutat? Quines qualitats caldria ressaltar?».</p> <p>Més informació: marcamedellin.co; www.mimedellin.org i www.distritomedellin.org</p>	

Taula 3. Tipus de tècniques per a la participació

Tècniques	Descripció	Exemples
Tècniques quantitatives	Proporcionen coneixement objectiu sobre determinats fets, opinions, actituds, motivacions i sentiments, a partir dels quals fer inferències sobre la realitat objecte d'estudi. Mitjançant l'anàlisi estadística, permeten assolir coneixement descriptiu, en què la informació obtinguda és tractada amb la finalitat de constituir una base de dades a partir de la qual inferir resultats sobre una població més àmplia.	<ul style="list-style-type: none"> • Registre i anàlisi de dades existents • Qüestionaris • Enquestes • Registres d'observació • Quaderns familiars • Delphi
Tècniques qualitatives	On la informació obtinguda directament de les persones seleccionades és tractada per fer emergir idees, pistes de reflexió, valors, dimensions del fenomen que d'altra banda quedarien excloses. En aquest tipus de tècniques no és rellevant la representativitat de la mostra de participants, sinó del discurs. L'objectiu del disseny de la mostra radica a recollir tots els discursos existents al voltant de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistes • Grups de discussió • Anàlisi documental
Tècniques participatives o deliberatives	Obtenen informació i coneixement a través de la interacció entre participants. Aquesta tipologia és la que presenta una diversitat més gran de tècniques i mecanismes, que varien en funció dels objectius. ²⁵ Tot i això, totes tenen en comú el debat i el diàleg com a ingredients fonamentals. Es tracta de trobar el consens a través de l'argumentació i el raonament, i, quan aquest no sigui possible, recollir el dissens.	<ul style="list-style-type: none"> • Tallers • Fòrums • Dinàmiques participatives • Mapatges

Font: elaboració pròpia.

Il·lustració 8. El model de la recerca social i les eines i tècniques de participació més representatives

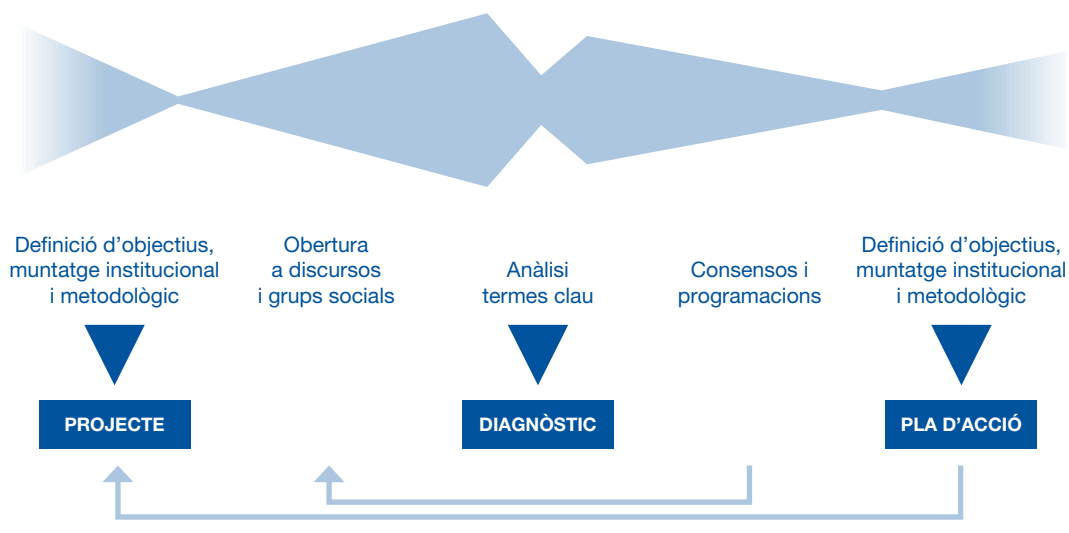


Font: elaboració pròpia.

²³ MARTÍ (2011).

La distribució de les tècniques al llarg del procés participatiu també és important. Segons diversos autors i experts,²⁴ els processos participatius segueixen uns cicles d'obertura i tancament que sovint es representen amb unes línies que divergeixen (s'obren) o convergeixen (es tanquen). En cada fase, els objectius i les tècniques òptimes varien.

Il·lustració 9. Fases d'un procés participatiu: obertura i tancament



Font: elaboració pròpia.


Taula 4. Tècniques de participació segons la fase del procés participatiu

Fase	Objectius	Tècniques òptimes
Obertura	Recollir com més aportacions millor per enriquir al màxim el procés	Tècniques quantitatives Tècniques qualitatives
Tancament	Sintetitzar i concretar les aportacions recollides Prendre decisions o prioritzar entre una llista d'opcions identificada prèviament	Tècniques participatives

Font: elaboració pròpia.

²⁴ PINDADO (COORD.), REBOLLO I MARTÍ (2007).

Cas d'estudi 8. Edinburgh, inspiring capital

	Edinburgh, inspiring capital
TIPUS DE MARCA	Marca de ciutat (<i>city branding</i>)
MIDA DEL TERRITORI	Ciutat gran
OBJECTIU PRINCIPAL	Atracció de talent i empreses
<p>L'any 2005 Edimburg (Escòcia) realitza un reposicionament de la ciutat, adoptant la nova marca <i>Edinburgh, inspiring capital</i>, que té per objectiu promocionar la ciutat com a lloc per visitar, invertir, viure, treballar i estudiar. L'any 2009 es crea l'òrgan de promoció de la ciutat, la Destination Edinburgh Marketing Alliance Ltd (DEMA), un partenariat publicoprivat, que va aconseguir transformar la marca i convertir-la en una eina de promoció proactiva de la ciutat.</p> <p>El desenvolupament de la marca es va iniciar el 2002 per part de l'Ajuntament d'Edimburg, amb la col·laboració del Partenariat d'Edimburg, un grup executiu interinstitucional, i la participació del Grup d'Acció pel Turisme d'Edimburg, encarregat de desenvolupar l'estratègia al voltant de la marca. Gràcies als fons del Govern escocès, es va finançar el desenvolupament de la marca amb un cost de 800.000 lliures.</p> <p>Els objectius inicials del projecte eren desenvolupar una marca o família de marques que representessin una imatge cohesionada per dur a terme el màrqueting de la ciutat regió. A través del seu relat la marca pretén desenvolupar i potenciar la reputació d'Edimburg com una ciutat dinàmica i d'èxit a escala mundial, tot augmentant el seu atractiu com a lloc on viure, treballar, visitar o fer negocis. Això és possible perquè adopta una estratègia integral amb múltiples públics objectiu. Concretament, la marca vol reforçar la posició de la regió d'Edimburg com:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un lloc on les empreses es localitzin i puguin desenvolupar el seu negoci. • Un lloc que atrau talent per satisfer les necessitats de professionals de diferents sectors i organitzacions clau. • Un imant per a la investigació, l'educació i la innovació a escala mundial. • Una ciutat amb una gran qualitat de vida per als seus habitants. • Una destinació turística d'alta qualitat. • Una ciutat segura i contemporània amb un patrimoni històric destacable. <p>La marca proporciona una visió clara i compartida de la ciutat regió, fet que garanteix un enfocament més cohesionat i eficaç per a la seva promoció, tot aprofitant millor els recursos destinats al seu desenvolupament i gestió, i per tant, incrementant els resultats de cara a la promoció de la ciutat. Actualment, centralitza tots els temes relacionats amb la inversió i les noves oportunitats de negoci de la ciutat, amb un sistema de comunicació per mitjà de butlletins, xarxes socials i un canal de TV.</p> <p>Més informació: www.investinedinburgh.com/</p>	

5.3. Definició de l'estratègia territorial

La marca territorial ha de partir d'una estratègia de desenvolupament específica per al territori, en consonància amb els seus valors i necessitats, i que s'hagi establert i con-

sensuat amb un procés d'implicació dels agents del territori. Per tant, definir aquesta estratègia esdevindrà el primer pas per definir la marca territorial.

Els models de desenvolupament local més estesos actualment ofereixen visions integrals i globals del territori, que donen respostes als reptes globals i faciliten el debat del públic. Tot seguit presentem els que tenen més sentit a la província de Barcelona i una metodologia per triar-los.

Dinàmiques de desenvolupament local a la província de Barcelona

La realitat actual del desenvolupament local a la província de Barcelona ha estat influenciada per una sèrie de dinàmiques internes i externes al propi territori que condicionen qualsevol enfocament estratègic que s'hi pugui fer. Per enunciar aquestes dinàmiques farem servir les conclusions extretes de l'estudi «Models i factors per a un nou desenvolupament econòmic local - AtlesDEL», elaborat per MCRIT i la Diputació de Barcelona.²⁵

Tal com recull l'AtlesDEL, a la província de Barcelona se sobreposen actualment tres grans dinàmiques:

1. La trajectòria dels territoris, resultat de dinàmiques històriques condicionades per la geografia física i humana, i per les estratègies de desenvolupament adoptades al llarg del temps.
2. El procés de globalització i desterritorialització associat a vocacions globals, que s'han accelerat en les darreres dècades.
3. Les noves dinàmiques socials i culturals econòmiques «glocals», que suposen una certa revalorització de l'àmbit local de govern, amb models més participatius i inclusius.

L'objectiu de l'estratègia adoptada per cada territori serà donar resposta a les dinàmiques d'una manera efectiva i tenint en compte les particularitats específiques en cadascun d'aquests territoris.

Com definir una estratègia territorial

Un primer pas per definir l'estratègia de desenvolupament és detectar els reptes del territori, atès que caldrà donar-hi resposta tot promovent uns factors respecte d'uns altres i, per tant, orientant i adaptant l'estratègia a cada territori.

Actualment els territoris afronten reptes complexos que requereixen una visió integral. Aquests reptes poden formular-se en forma de tensions. La resposta que es doni a aquestes grans qüestions condiciona el model de desenvolupament local. Així, el pri-

²⁵ ULIED, *et al.* (2017).

mer pas serà reflexionar sobre fins a quin punt un territori està afectat per aquestes tensions.

L'AtlesDEL identifica un conjunt de set reptes clau que generen tensions al territori. A la taula 5 es presenten aquests reptes i els valors en tensió dels quals provenen. Per ampliar la informació de cadascun d'aquests reptes vegeu l'annex 1.

Taula 5. Principals reptes globals del desenvolupament econòmic local, i valors en tensió associats

Dels reptes a les estratègies	Reptes globals de desenvolupament econòmic municipal, i valors en tensió associats	
<p>REPTES</p> <p>▼</p> <p>MODELS</p> <p>▼</p> <p>FACTORS</p> <p>▼</p> <p>ESTRATÈGIA</p>	REPTES	VALORS EN TENSIÓ
	Globalització	Global - Local
	Canvi climàtic	Adaptació - Mitigació
	Urbanització	Extensió - Regeneració
	Desenvolupament econòmic	Creixement - Suficiència
	Productivitat	Tecnologia - Treball
	Sociabilitat	Integració - Exclusió
	Governabilitat	Corporativisme - Ciutadania

Font: Ulled, Carreras, Biosca i Rodrigo (2017).

L'estratègia haurà de donar resposta a aquests reptes i, per a això, s'emmirallarà en uns models de desenvolupament local que li serviran de guia per emprendre les accions que permetin desplegar l'estratègia.

Els models proposats es poden entendre com a exemples de referència dinàmics que cada territori haurà de concretar a partir de la seva realitat. Inevitablement, aquests models simplifiquen aspectes importants, però són útils per generar un debat obert i transversal. Es tracta de models fàcils de reconèixer, que posen l'èmfasi en uns factors de desenvolupament local (vegeu taula 6) i que cerquen assolir els objectius de sostenibilitat ambiental, desenvolupament intel·ligent i inclusió social.

Taula 6. Factors de desenvolupament econòmic local agrupats des del punt de vista temàtic

	Factors	Valor objectiu
Territorials	Localització i accessibilitat	Connectivitat
	Ordenació urbana	Complexitat
	Espais d'activitat econòmica	Dotació
	Qualitat ambiental	Sostenibilitat
Econòmics	Estructura econòmica	Especialitzacions i varietat
	Cultura empresarial	Emprenedoria
	Capital i finances	Disponibilitat financera
Socials	Educació i coneixement	Formació i talent
	Diversitat cultural	Cosmopolitanisme
	Cohesió social	Benestar social
Polítics	Identitat comunitària i participació	Apoderament
	Qualitat institucions públiques	Governança

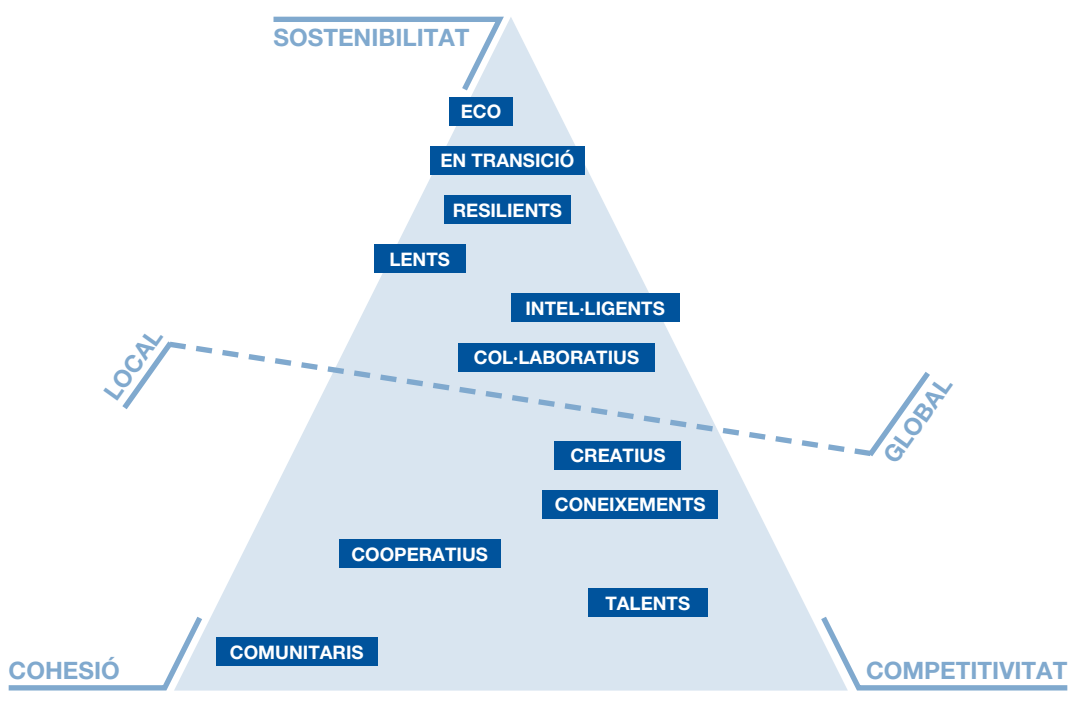
Font: Ulled, Carreras, Biosca i Rodrigo (2017).

Tenint en compte els factors de desenvolupament i els reptes als quals estan sotmesos els territoris, l'AtlasDEL identifica els models següents que es poden agrupar en aquests tres grups:

- Models que tendeixen a la competitivitat: de talent, de coneixement, creatius i intel·ligents.
- Models que tendeixen a la sostenibilitat: ecoterritoris, en transició, resilents i lents.
- Models que tendeixen a la inclusió i la participació: cooperatius, comunitaris i col·laboratius.

A continuació es presenta un esquema (vegeu il·lustració 10) que mostra la relació dels models proposats segons aquests tres grans eixos:

II-lustració 10. Representació de models territorials en relació amb els objectius principals



Font: Ulled, Carreras, Biosca i Rodrigo (2017).

La classificació d'un municipi d'acord amb un model únic és massa simple ja que, finalment, tots els municipis poden identificar-se amb més d'una estratègia de desenvolupament local. Més enllà dels que hem presentat, existeixen altres models de desenvolupament local ideals, com ara les «ciutats circulars», «connectades» i «vitals». Cap d'aquests models o d'altres són incompatibles amb els anteriors, sinó que representen una altra possibilitat de representar els mateixos conceptes. Sigui com sigui, en el cas que s'opti per un model híbrid haurà de ser consistent tant des del punt de vista substantiu (els valors, la visió, la dimensió política) com de l'operatiu (la implementació, el procés, etc.).

Finalment, i un cop triat el model a seguir, caldrà definir l'estratègia de desenvolupament territorial, que ens marcarà el camí a recórrer per avançar de la situació present en què es troba el territori al model de futur desitjat. Es tracta d'una trajectòria a llarg termini. L'estratègia conté valors, implica una capacitat d'acció col·lectiva i ha de ser adaptada a les característiques de cada entorn local.

El desenvolupament econòmic local pot veure's com un àmbit en què tenen cabuda tres dimensions que cal articular de cara a planificar-hi una estratègia efectiva (vegeu il·lustració 11).

II-lustració 11. Dimensions que cal coordinar en una estratègia de desenvolupament econòmic local (DEL)



Font: elaboració pròpia a partir de Ullied, Carreras, Biosca i Rodrigo (2017).

Aquestes dimensions han de configurar l'estratègia que haurà de vehicular-se en la marca territorial i que bàsicament consisteix a atreure (inversions d'empreses multinacionals, grans infraestructures i equipaments, turistes, etc.), valoritzar (els recursos endògens del territori per fomentar emprenedoria i innovació) i relacionar (a través de la col·laboració entre els agents del territori).


Des d'aquesta perspectiva, segons l'AtlesDEL, es pot formular l'estratègia de desenvolupament local amb les preguntes següents com a punts de partida clau:

- *Per a què?* Els reptes incorporen i sintetitzen les finalitats del desenvolupament.
- *Què?* Els models estableixen el contingut substantiu de l'estratègia, allò que es vol fer.
- *On?* El treball per factors garanteix un enfocament territorialitzat.
- *Com?* L'estratègia converteix reptes, models i factors en una opció de desenvolupament de caràcter aplicat.
- *Qui?* Els agents se situen en el centre de l'esquema de desenvolupament, i amb ells la participació, la deliberació i la coproducció de les actuacions.

Aquesta proposta metodològica permet treballar de manera alineada amb la complexitat de les dinàmiques territorials actuals, vinculant les condicions del lloc amb les tendències globals i esdevenint un enfocament útil per a les polítiques públiques. A més, permet aprofundir en la participació ciutadana i la coproducció d'intervencions.

Concebre la marca territorial un cop fet aquest enfocament estratègic serà garantia que la marca es fonamenta sobre una necessitat real del territori i fruit de la voluntat dels agents del territori de trobar respostes efectives als reptes existents.

Cas d'estudi 9. Vitòria-Gasteiz, green capital

	<p>Vitòria-Gasteiz, green capital</p>
<p>TIPUS DE MARCA</p>	<p>Marca ciutat</p>
<p>MIDA DEL TERRITORI</p>	<p>Ciutat mitjana</p>
<p>OBJECTIU PRINCIPAL</p>	<p>Desenvolupament urbà sostenible. Promoció de la ciutat</p>
<p>La ciutat de Vitòria-Gasteiz (País Basc) va ser reconeguda amb el premi Capital Verda l'any 2012, un premi que reconeix l'enfocament sostenibilista de les estratègies de ciutat europees.</p> <p>Amb aquest premi es volia reconèixer l'aposta de Vitòria-Gasteiz per una estratègia integral de ciutat basada en els seus valors naturals i patrimonials, la qualitat de vida i la sostenibilitat de la seva gestió urbana, tot fent partícip la ciutadania en el progrés cap a un entorn sostenible.</p> <p>La candidatura de Vitòria com a ciutat verda va destacar per la seva aposta per la consolidació d'una infraestructura verda: l'«Anella verda de Vitòria». Es tracta d'un conjunt de parcs periurbans d'alt valor ecològic i paisatgístic enllaçats estratègicament a través de corredors ecològics. És el resultat d'un ambiciós projecte que es va iniciar a començament dels anys noranta del segle passat amb l'objectiu principal de restaurar i recuperar la perifèria de la ciutat, tant des del punt de vista ambiental com social. La intenció era crear una gran àrea verda d'ús recreatiu al voltant de la ciutat i que tota la població de la ciutat visqués a menys de 300 metres d'un espai verd. La infraestructura es complementa amb una anella exterior a escala regional dominada per la silvicultura i les muntanyes.</p> <p>L'estratègia verda de Vitòria incorpora mesures per reduir la contaminació lumínica als espais naturals, garantir la connectivitat ecològica, preservar el paisatge, reduir l'efecte del canvi climàtic, apostar pel transport públic, millorar el tractament de residus, reduir el consum d'aigua, fer la ciutat més eficient energèticament, etc. Una aposta, per tant, per un model de ciutat sostenible on l'educació, la sensibilització i la ciutadania tenen un paper central.</p> <p>Segons el consistori municipal, el premi va suposar un inici en la definició del model de ciutat verda. Amb el temps, el posicionament de la ciutat en l'àmbit de la sostenibilitat ambiental ha implicat el sector empresarial, atraient a la ciutat diversos fabricants internacionals de vehicles elèctrics. A més, la ciutat ha esdevingut un important centre d'innovació que atrau empreses al seu parc tecnològic i als seus centres de recerca, algunes de les quals se centren en la innovació ecològica i en les energies alternatives.</p> <p>Més informació: www.vitoria-gasteiz.org</p>	

5.4. Identificació del públic objectiu

Per públic objectiu entenem aquells col·lectius o grups de persones als quals es dirigeix fonamentalment l'estratègia que acabem duent a terme amb el desenvolupament de la marca de territori.

És important entendre que la marca que representa un territori no es dirigeix únicament als turistes, o als inversors, o als residents, o sigui, a grups concrets que es podrien concebre com a usuaris o consumidors d'un territori, sinó que una marca territori ha de tenir en compte grups molt més diversos i complexos, que, directament o indirectament, intervenen en el desenvolupament del territori en qüestió.

Territoris i públics comparteixen un mateix destí comú. Cal, doncs, considerar la relació d'interdependència que s'estableix entre si i no concebre els públics com a simples grups de persones que reben els missatges que ha desenvolupat la marca territori. En aquest sentit, els públics esdevenen *prosumidors* (consumidors i productors dels propis missatges).

Atesa aquesta complexitat, no és una tasca fàcil conceptualitzar a qui va dirigida la nostra marca, qui és o són els públics clau, ja que dependrà de cada cas específic. Per això, resultarà fonamental fer una bona anàlisi i contrastar-la amb els agents del territori que participin en el procés de participació social lligat al disseny i la planificació de la marca territori.

Taula 7. Mapa model de públics de marques territori elaborat per Fernández (2011)

Públic	Tipologia	Característiques	Necessitats i actituds
Residents Empreses locals Institucions/ Administració pública local	Públic intern Públic captiu	No són només receptors de la comunicació. Són comunicadors de la marca i dels seus atributs. Formen part de la identitat del territori, del seu caràcter i del seu potencial atractiu. Haurien de participar de forma activa en els processos de branding. Es poden concebre com a usuaris.	Tots aquests públics es beneficien econòmicament tant de l'atracció turística com de la inversió al territori. No obstant això, a vegades poden presentar actituds contraposades: l'Administració i les empreses sempre estan a favor del turisme, mentre que a vegades els residents poden estar-ne en contra per motius culturals i identitaris, per exemple.
Empreses locals receptores del sector turístic (agències de viatge, hotels, restaurants, lloguer de vehicles, servei de guies, etc.)	Públic intern	Són públics totalment afectats pel branding d'un territori i la seva evolució. Haurien d'intervenir en la creació de les estratègies territorials en funció de la seva importància.	Necessiten que les organitzacions gestores dels territoris els tinguin en compte, els representin i els donin a conèixer. Tenen un elevat interès en el desenvolupament econòmic i turístic del territori.
Gestors de l'oferta cultural i social, pública i privada (museus, centres de convencions, festivals, clubs esportius, fundacions, etc.)	Públic intern	Són públics afectats de manera indirecta pel branding d'un territori. La seva oferta complementa l'atractiu del lloc, i caldria programar-se en línia amb les estratègies de posicionament i comunicació.	Necessiten que les organitzacions gestores dels territoris els tinguin en compte, els representin i els donin a conèixer. Poden col·laborar amb ofertes combinades. Tenen un interès indirecte en el desenvolupament econòmic i turístic del territori.

Taula 7. Mapa model de públics de marques territori elaborat per Fernández (2011) (continuació)

Públic	Tipologia	Característiques	Necessitats i actituds
Turistes Estudiants de mobilitat Inversors externs Turisme de negocis i convencions	Públic extern Actuals o potencials	Són els receptors principals de la comunicació de la marca de territori. Són els consumidors o clients. Interpreten les comunicacions, elaboren la seva imatge del territori i decideixen en funció d'això.	Necessiten estar ben informats abans de prendre decisions. Acostumen a ser públics actius que s'informen, entre altres canals, a través d'internet. Poden adoptar actituds favorables o desfavorables respecte del territori, segons les seves experiències i interessos.
Empreses turístiques d'àmbit nacional o estrangeres (operadors turístics, companyies aèries, grans cadenes hoteleres, etc.)	Públic extern	Són empreses externes que poden beneficiar-se del desenvolupament econòmic i turístic del territori. Són comunicadors indirectes de la marca i dels seus atributs.	Els interessa el desenvolupament econòmic i turístic, perquè aporta beneficis a les seves empreses, tot i que no subsisteixen només del desenvolupament d'un territori determinat.
Mitjans de comunicació: locals, nacionals i/o especialitzats en turisme i economia	Públic extern	Són comunicadors de les marques de territori. Influeixen en la recepció de la comunicació i la imatge que es creen els públics externs.	Difonen la informació procedent dels gestors dels territoris. Els seus interessos són tenir notícies que comunicar.
Institucions gestores de territoris que seran competència	Públic extern	Representen la competència en el mercat dels llocs. Observen i analitzen la marca dels territoris competidors i les seves estratègies per crear la marca.	Pretenen diferenciar-se de la resta de marques de territori amb valors propis distintius i diferencials, que comportin sempre un avantatge competitiu.
Líders d'opinió	Públic intern i extern	Els líders d'opinió interns poden utilitzar-se com a ambaixadors de la marca del lloc. Els líders d'opinió externs haurien, en primer lloc, de conèixer el territori, després, experimentar-lo de manera personal i, finalment, col·laborar en la comunicació dels seus atributs distintius.	Interessos difusos en funció del sector.
Compradors estrangers de productes nacionals	Públic extern	La procedència dels productes o serveis que adquireixen pot ser un factor que influeixi en les seves decisions de compra. Aquests productes o serveis poden haver estat elaborats o generats en el territori de procedència o bé pertànyer a empreses la matriu o seu de les quals s'ubica en aquest territori.	Confiança en les marques que adquireixen. Atributs de territoris de l'origen poden traslladar-se a les marques, i a la inversa, atributs relacionats amb la marca poden associar-se amb el territori de procedència.

Perfil persona

Tal com hem vist, els agents que es poden veure interpel·lats i als qui va dirigida la nostra marca poden ser múltiples, i fins i tot podem arribar a pensar que ens dirigim a «tot el món». Ara bé, comunicar una marca territori a tot el món és impossible i no interessa. Com més segmentat estigui el públic objectiu d'aquestes accions, més eficient serà l'esforç de comunicació.

Un cop identificat el públic objectiu (que podrà coincidir amb els agents del territori identificats en el sociograma del procés de participació), una eina que ens ajudarà a enfocar bé les accions de comunicació és la construcció dels perfils de persona.

Aquesta eina serveix per crear personatges basats en arquetips que representaran els diferents públics objectiu de la comunicació de la marca. La creació d'aquests perfils ens ajudarà a entendre les necessitats, experiències i comportaments del nostre públic objectiu. Una informació amb la qual podrem determinar per quins mitjans, amb quin llenguatge i a través de quins canals arribarem al públic objectiu.

Hi ha diferents maneres de crear perfils de persona, però en general es podria sintetitzar en tres passos clau:

1. Segmentar el nostre públic objectiu. Com més específics i concrets siguin aquests segments més fàcilment obtindrem un perfil arquetípic i millor generarem un perfil persona acurat.
2. Obtenir la major quantitat d'informació possible sobre el públic de cadascun dels segments. Per fer-ho serà convenient realitzar estudis qualitius i quantitius basats en persones reals: enquestes, discussió de grup, observació, etc.
3. Generar una fitxa tipus, que personifiqui l'arquetip del segment de públic i disposi de tots els camps d'informació que considerem necessaris per als nostres objectius de comunicació de la marca territorial.

II-lustració 12. Exemple de fitxa de perfil de persona

PERFIL PERSONA

	Professió	Descripció	
	Estudis		
	Estat civil		
	Aficions		
Edat	Gènere	Fortaleses	Anotacions
Nom			

Font: elaboració pròpia.

5.5. Posicionament de marca

A l'hora de crear qualsevol marca, el posicionament és un dels aspectes més rellevants de l'estratègia de branding. En el cas d'una marca territorial haurem de cercar les maneres de posicionar-la en la ment de les persones a les quals va dirigida, és a dir, que la marca sigui el primer que els vingui al cap a l'hora de resoldre una determinada necessitat. En aquest capítol veurem com posicionar la marca territorial perquè sigui així.

En què consisteix el posicionament?

El concepte de posicionament va ser ideat per Al Ries i Jack Trout durant la dècada del 1970 i va ser recollit en el seu llibre *Positioning: The battle for your mind*.

Una marca és rellevant per a una persona quan aconsegueix posicionar-se en la seva ment. El posicionament defensa que cada marca impactarà de manera única en la ment dels consumidors si ofereix atributs i beneficis funcionals i si aporta un valor afegit respecte a les altres marques del mercat. Algunes marques estan clarament posicionades en la nostra ment a partir d'atributs funcionals: Samsonite, per exemple, a partir de la resistència, la seguretat i la qualitat de les seves maletes; o Volvo, a partir de la seguretat dels seus cotxes.

Un cop desplegat els beneficis funcionals, la marca ha de convèncer el seu públic que és la millor opció per cobrir les seves necessitats funcionals respecte a la resta de marques similars. Així, per exemple, si un territori vol posicionar-se en la ment del seu públic com a referent de qualitat de vida amb enfocament *slow*, haurà de ser capaç d'identificar els atributs funcionals propis del territori i la seva tradició que tinguin relació amb la lentitud i la qualitat de vida com són un paisatge ben cuidat, elements del patrimoni gastronòmic local o la tranquil·litat.

Les claus del posicionament

Treballar bé el posicionament permet construir uns fonaments forts de la marca territorial. A continuació apuntem algunes claus per aconseguir-ho:

1. Ser el primer en una categoria és essencial

Ser el primer en una categoria (per exemple, la primera destinació enoturística d'un país) és un gran avantatge per a qualsevol marca. Significa que està posicionada en primer lloc en la ment del seu públic objectiu. I sol ser difícil treure una marca de la primera posició.

Podem entendre el posicionament com una escala. Si la marca es troba en el primer graó superior, és molt complicat per a la marca que es troba en el segon graó desbancar la primera i ocupar el seu lloc. Ara bé, cal que la marca líder segueixi fent bé la seva feina de branding per no perdre aquest lideratge. Això ens porta a la segona clau.

2. Si no ets el primer, crea la teva pròpia categoria

En lloc d'intentar lluitar per la primera posició en la ment del públic objectiu com la millor destinació de turisme familiar, pot ser millor posicionar-se en una nova categoria creada per la pròpia marca.

Suposem dos territoris que competeixen per posicionar-se per atreure gent interessada en la qualitat de vida. Com a alternativa a competir, un d'aquests pot crear un relat (i una marca) nou al voltant de la lentitud (que està relacionada amb la qualitat de vida) i esdevenir líder d'aquesta nova categoria. Això és el que va passar en el seu moment amb el cas de les *slow cities*.

També es pot aconseguir pivotar de categoria a través d'una segmentació més gran del públic al qual ens dirigim. Per exemple, el territori podria posicionar-se per atreure famílies joves que vulguin viure i portar un estil de vida més tranquil.

3. Potencia el que està en la ment del teu públic, no el que voldries

La planificació estratègica de la marca s'ha d'enfocar a potenciar el que ja existeix en la ment del públic. De res serveix intentar crear un nou posicionament si el públic ja té posicionada la marca en un determinat àmbit.

Tot sovint, volem transmetre una determinada proposta de valor segons els objectius que tenim definits, però els usuaris del territori aprecien altres valors que no teníem previstos. Per aconseguir un bon posicionament cal que escoltem què és el que volen els diferents agents, què valoren i com podem alinear aquesta realitat amb els nostres objectius.

4. El nom i la imatge de marca són importants

Tot i semblar obvi, és important saber com volem posicionar la marca a l'hora de triar-ne el nom i la imatge. El nom pot ser una molt bona oportunitat per posicionar el territori en la categoria per la qual estem competint.

El cas de les ciutats intel·ligents (*smart cities*) és un bon exemple de com el nom ja posiciona en aquells valors que comparteixen les ciutats que aposten per aquest model de desenvolupament.

5. Associa la marca a una altra marca ja posicionada

Si volem posicionar la marca en una categoria nova, pot resultar lent partir de zero. Una opció és relacionar la nostra marca amb una d'existent i posicionada, i associar-ne els atributs a la nostra.

Ho entendrem fàcilment amb un exemple de producte. Si diem que una determinada bicicleta és «el Rolls-Royce de les bicicletes» associarem els atributs de qualitat i exclusivitat dels Rolls-Royce a la marca de bicicletes que volem posicionar. En el cas del territori, podríem parlar, per exemple, que la costa del Garraf és la Big Sur de Catalunya.

Partint de la identitat del territori

El posicionament d'una marca territori l'aconseguirem a partir de la identificació dels atributs i els beneficis funcionals que pot aportar aquell territori als públics als quals es dirigeix. I per fer-ho hem de partir de la identitat del territori.

Tal com hem esmentat en el capítol 2, copsar la identitat del territori és una tasca complexa, ja que hem de ser capaços de destil·lar els seus valors tangibles i intangibles. Per facilitar aquesta identificació ens podem inspirar i orientar a partir de la classificació de tipus de valors següent:²⁶

- **Territorials.** Es tracta de valors que tenen a veure amb els factors de desenvolupament del territori com són la connectivitat (que té a veure amb la localització i l'accessibilitat); la complexitat (relacionada amb la diversitat d'usos urbanístics); la dotació de sòl perquè es desenvolupin espais d'activitat econòmica, i la sostenibilitat ambiental.
- **Econòmics.** Un territori tindrà valors econòmics destacables que poden conformar la seva identitat si disposa d'una bona estructura econòmica, com pot ser l'especialització en certes activitats i la diversificació; de cultura empresarial, relacionada amb la iniciativa empresarial, l'emprenedoria i la dinàmica de les activitats empresarials existents; i de disponibilitat de recursos financers en forma de diners en circulació a l'economia local, així com el crèdit disponible per a la inversió.
- **Socials.** Els valors socials fan referència a l'educació i el coneixement; a la diversitat cultural, que engloba la multiplicitat de mitjans pels quals s'expressen les cultures dels grups i de les societats als territoris concrets; i a la cohesió social, que destaca els nexes o lligams que uneixen les persones en la societat, particularment en el context de desigualtats econòmiques i diversitat cultural.
- **Polítics.** La governança és un valor clau de qualsevol territori i pot atorgar-li una identitat forta sobre la qual construir la marca. Ve representada per la qualitat de les institucions públiques i el grau de participació social i d'identitat comunitària. Com més governança en mans de la ciutadania més capital social tindrà aquell territori.

Més enllà d'aquest plantejament, també podem utilitzar altres enfocaments per identificar els valors del territori. Tot seguit, presentem un altre tipus de categorització dels valors del territori que també poden servir d'inspiració:²⁷

- **Naturals i ecològics.** Fan referència als factors o elements que determinen la qualitat del medi natural, com poden ser determinats espais naturals de qualitat ecològica excepcional.

²⁶ A partir de la proposta de factors de desenvolupament i valors de l'AtlasDEL.

²⁷ A partir dels valors del paisatge de *Els catàlegs de paisatge de Catalunya: metodologia*. Vegeu NOGUÉ *et al.* (2016).

- Estètics. Es relacionen amb la capacitat que té un territori per transmetre un determinat sentiment de bellesa, en funció del significat i l'apreciació cultural que ha adquirit al llarg de la història, així com del valor intrínsec de determinats elements del territori. Alguns exemples generals de valors estètics són els associats a determinats paisatges, com són els mosaics agroforestals o les façanes de costa.
- Productius. Relacionats amb la capacitat del territori de proporcionar beneficis econòmics. Dins d'aquest tipus trobaríem diferents valors relacionats amb la capacitat del territori de potenciar el desenvolupament econòmic en el terreny industrial, agrari, d'innovació, etc.
- Històrics. Corresponen a les empremtes més rellevants que l'ésser humà ha anat deixant en el territori, així com el relat que s'ha anat creant al llarg de la història.
- Socials. Es relaciona amb l'ús que fa un individu o un determinat col·lectiu d'un territori amb diferents objectius: moure's, relacionar-se, esbargir-se, treballar, etc., i la projecció que fa del tipus d'entorn que vol per viure-hi i desenvolupar-s'hi.
- Simbòlics i identitaris. Aquests valors es corresponen amb la identificació que un determinat col·lectiu sent amb un determinat territori. Ambdós valors —el simbòlic i l'identitari— fan referència a elements del territori en el seu conjunt amb una gran càrrega simbòlica o identitària per a les poblacions locals per establir-hi relacions de pertinença o expressions d'identificació. Aquests valors poden estar motivats tant per elements físics (muntanyes, façana litoral, paisatges agroforestals, etc.) com per elements intangibles (històries i llegendes).
- Religiosos i espirituals. Corresponen a elements del territori en el seu conjunt que es relacionen amb pràctiques i creences religioses i espirituals.

Més enllà d'aquests tipus de valors, que poden servir de referència, cada equip impulsor de la marca haurà de fer el seu propi procés d'identificació dels valors del territori que serviran per definir la identitat que volem potenciar a través de l'estratègia de branding.

Cas d'estudi 10. Origen Cerdanya Pirineus

	<p>Origen Cerdanya Pirineus</p>
<p>TIPUS DE MARCA</p>	<p>Marca de productes agroalimentaris</p>
<p>MIDA DEL TERRITORI</p>	<p>Territori</p>
<p>OBJECTIU PRINCIPAL</p>	<p>Promocionar productes</p>
<p><i>Origen Cerdanya Pirineus</i> és un segell de nova creació desenvolupat per una associació professional que agrupa productors agroalimentaris, distribuïdors, restauradors i professionals del turisme de la Cerdanya, amb l'objectiu de distingir les seves elaboracions. Es tracta d'una marca agroalimentària que busca l'essència del territori i que utilitza un concepte més local (Cerdanya) i un de més global (Pirineus) per arribar a públics diversos.</p> <p>El segell representa una de les principals finalitats de l'Associació del Sector Agroalimentari de la Cerdanya, que agrupa representants de tots els subsectors i diferents associacions i entitats: Associació de Productors Ecològics de Cerdanya, Cuina Pirinenca de Cerdanya, Associació d'Hotels i Càmpings de Cerdanya, Associació de Bars i Restaurants de Cerdanya, Associació de Criadors de Cavalls de la Cerdanya, Oficina Comarcal del Departament d'Agricultura, el Consell Comarcal de la Cerdanya, el Clúster del Sol dels Pirineus, representants d'ajuntaments, així com productors de vedella i xai, productors de trufes, productors de fuita dolça, forns de pa, xarcuteries, elaboradors de formatges i làctics, licor, farina, etc.</p> <p>La creació de l'associació pretén incrementar la comunicació entre productors, elaboradors, comerciants i restauradors, poder dur a terme projectes de cooperació, així com impulsar la marca o segell <i>Origen Cerdanya Pirineus</i>, una marca de garantia i certificació de procedència dels productes cerdans, que els doni a conèixer i els faci valer, amb l'objectiu d'incrementar el consum de productes entre la població local i el turisme.</p> <p>Més informació: http://origencerdanya.cat/index.php</p>	

Com posicionar una marca territori

El primer pas que haurem de fer per definir una bona estratègia de posicionament serà copsar la identitat del territori a partir d'aquells valors sobre els quals volem construir la nostra marca.

Una manera per fer emergir la identitat del territori serà fer-nos una sèrie de preguntes:

- Sobre quins valors del territori volem construir la nostra marca?
- Quina distància hi ha entre la identitat del territori que volem potenciar i la percepció del territori que tenen els públics als quals dirigim la nostra marca?
- Quins elements i aspectes del territori necessitem destacar per desplegar l'estratègia de desenvolupament territorial que hem escollit? De quina manera la marca ens ajudarà a aquest desenvolupament?

- Quins valors del territori incorporarem a la marca per configurar una essència de marca coherent amb aquesta identitat?

Formular-nos aquestes preguntes ens servirà per identificar els valors que volem que formin part de l'essència de la marca. Per a això, caldrà impulsar un procés de participació efectiu que permeti a tots els agents implicats dir-hi la seva i que se sentin representats pels valors que acabaran conformant la marca.

A partir d'aquests valors s'obtindran uns beneficis funcionals que definiran el posicionament que volem atorgar a la marca. Aquests beneficis són els que aportarà el territori per cobrir unes determinades necessitats funcionals del públic objectiu, sigui trobar un territori competitiu per instal·lar una empresa, una destinació turística per a la família o uns productes de la terra de qualitat.

5.6. Diferenciació de marca

Més enllà de les necessitats funcionals d'un individu trobem sempre les seves necessitats emocionals. Per això, per tal que la marca territori sigui notable ha de saber impactar en el cor de les persones i apel·lar als beneficis emocionals que aporta.

Aquests beneficis emocionals estan lligats directament a la imatge i la personalitat que projecta la marca. En aquest apartat veurem com la marca territori pot transmetre beneficis emocionals a través de la imatge de marca i els tipus de personalitat de marca que pot adquirir.

En què consisteix la diferenciació?

Tal com hem vist, apel·lar a les necessitats funcionals i convèncer el nostre públic objectiu no és suficient perquè aquest es vinculi a la nostra marca territori. Caldrà que l'acabi estimant i, per a això, serà necessari dirigir-nos al seu cor i ressonar amb les seves necessitats emocionals.

La diferenciació, precisament, juga en aquest terreny de joc dominat pel màrqueting emocional. Busca que una determinada marca es diferenciï de la competència a través d'aspectes més emocionals, una diferència que es reflecteix en la imatge de marca. Per a això, cal tenir clara la imatge de marca territori que es vol projectar i en què es diferencia en el terreny emocional d'altres marques territorials.

Dit d'aquesta manera pot semblar complex identificar els elements emocionals vinculats a la marca, però no té per què ser-ho si sabem orientar aquest procés de branding. Ens podem preguntar, per exemple, les qüestions següents: en què beneficia la marca territori, des del punt de vista emocional, al públic objectiu? Com el fa sentir? Les respostes ens serviran per determinar quin univers emocional i humà creem al voltant de la marca. D'aquesta manera, una marca territori ens pot oferir formar part

d'una comunitat de persones que segueixen un estil de vida basat en la qualitat de vida i la lentitud (*Slow Cities*) o que volen viure en una ciutat que minimitza el seu impacte respecte al canvi climàtic (*Transitions Town*).

Amb una bona estratègia de diferenciació, la marca territori esdevé un bon instrument de motivació de la demanda de serveis i activitats vinculats amb uns determinats estats emocionals.

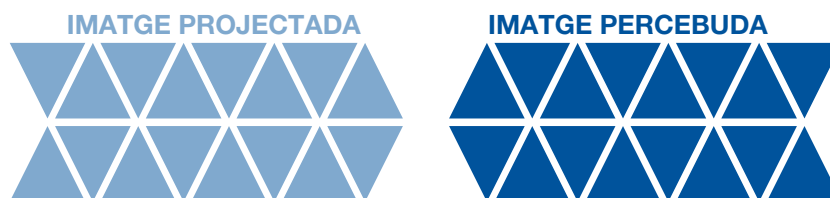
La diferenciació a través de la imatge de marca

La qualitat dels serveis i productes que oferim és important —també en el cas dels territoris—, però el que realment diferencia una marca de la competència són les emocions, els sentiments i els valors que transmeten a través de la imatge de marca.

La imatge de marca es compon d'un conjunt d'elements associats als valors del territori que representen la identitat que volem transmetre. Aquests elements poden ser el nom, el logotip, el color corporatiu, el disseny o els continguts que generem per transmetre aquesta identitat.

Un dels elements clau per gestionar la imatge de marca és tenir en compte la diferència entre imatge projectada i imatge percebuda. La imatge de marca que ens interessa tenir ben controlada és la imatge percebuda, que serà la que acabarà seduint (o no) el nostre públic objectiu.

Il·lustració 13. La doble realitat de la imatge de marca



Font: elaboració pròpia.

La imatge projectada estarà conformada per tots els elements inclosos en l'estratègia de comunicació i es construirà a partir de la identitat del territori i de l'estratègia de desenvolupament territorial que hàgim escollit. La gestió de la diferència entre imatge projectada i imatge percebuda s'exposa més endavant en l'apartat sobre la *personalitat de la marca territori*.

Guanyar-se la confiança del públic i, per tant, aconseguir una bona percepció i imatge de marca, és un dels reptes més complicats en l'estratègia de branding territorial. Generalment necessitarem temps per garantir l'acompliment de les expectatives dels usuaris i aconseguir la seva fidelització. Caldrà que siguem pacients i que no perdem el focus.

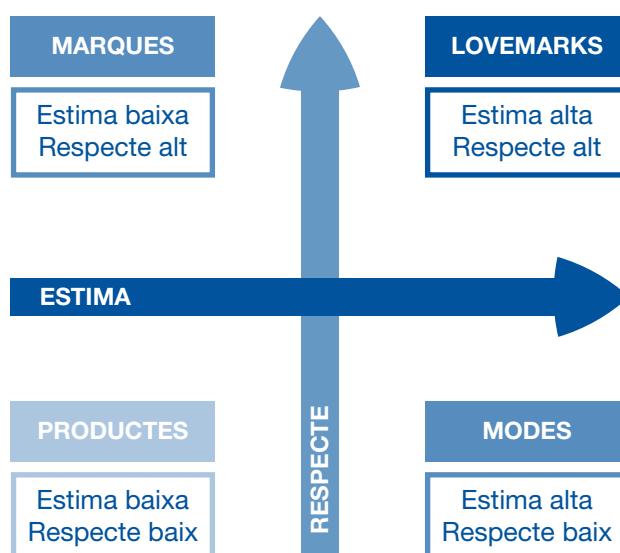
Com convertir una marca territori en una *lovemark*

Lovemark és una estratègia de màrqueting relativament nova que s'utilitza per posicionar i diferenciar una marca a través dels vincles associats al comportament del seu públic objectiu. El terme va ser exposat per Kevin Roberts, CEO de l'agència de publicitat Saatchi & Saatchi, en el seu llibre *Lovemark*.²⁸ Aquest expert considera que les marques s'estan quedant sense arguments i, per tal que el públic segueixi prestant-los atenció, necessiten crear lleialtat que vagi més enllà de la raó, i que creï una vinculació emocional.

Per a això, les organitzacions que gestionen les marques han de ser capaces de generar en el seu públic vincles emocionals profunds i duradors per tal d'aconseguir el màxim grau de fidelitat; això, segons Roberts, s'aconsegueix si la marca es fonamenta en tres característiques: misteri, sensualitat i intimitat.

Una *lovemark* és una marca que ha aconseguit un nivell de respecte alt —posicionament— (ja que aporta solucions per resoldre les necessitats funcionals del seu públic) i un nivell d'estima alta —diferenciació— (ja que aporta vincles emocionals responen a les necessitats emocionals del seu públic). Les marques tradicionals només aconsegueixen un nivell de respecte alt però no una vinculació emocional potent. Les modes poden provocar una important vinculació emocional però tenen una utilitat baixa (pensem amb els *spinners* que han desaparegut tan ràpid com van aparèixer). Finalment, els productes (*commodities*) no tenen cap rellevància per al públic i es poden substituir els uns pels altres, ja que no s'han aconseguit posicionar, ni diferenciar. Una simple destinació turística de sol i platja podria ser una *commodity*.

II-lustració 14. Classificació de marques en funció de l'estima i el respecte del públic



Font: elaboració pròpia a partir de Roberts (2005).

²⁸ ROBERTS (2005).

Alguns dels passos per convertir una marca territori en una *lovemark* són:

1. Tenir clars la missió, la visió i els valors del territori que s'haurà de recollir a l'estratègia marca.
2. Concentrar-se en un nínxol específic i segmentar un *target* al qual es dirigeix la marca.
3. Centrar-se en les emocions i utilitzar arguments emocionals en la comunicació.
4. Crear experiències que vinculin el territori amb el públic, des de fer partícips els agents del territori en la creació de la identitat de marca fins a organitzar esdeveniments o accions que es puguin transmetre.
5. Ser persistent i transmetre valor diferencial en tot el que tingui relació amb la marca i el territori.

La personalitat de la marca territori

La imatge de la marca es construeix en la ment i els cors del públic a través de tres elements:²⁹ els atributs físics dels productes (en el cas dels territoris, per exemple, les seves característiques fisiogràfiques o climatològiques), els beneficis funcionals que proporcionen (un territori de litoral ofereix una platja per gaudir-ne a l'estiu) i, finalment, la caracterització de la marca (per exemple, una determinada marca pot semblar exòtica, femenina, atrevida o ètica). Els aspectes de caracterització de la marca configurarien la personalitat de marca (ciutat dinàmica en l'àmbit cultural, amb gran diversitat d'atractius i activitats, relacionada també amb les llibertats, etc.).

Cal tenir present que la personalitat de marca té dues cares: d'una banda, els trets que atorga a la seva marca l'ens que la gestiona i, d'una altra, allò que el públic realment percep de la personalitat d'aquesta marca. La primera cara —que en l'apartat anterior en dèiem imatge projectada—, coincideix amb la personalitat de marca. La segona cara, el que percep el públic, seria realment la imatge de marca. D'aquesta manera, podem simplificar-ho així:

- Personalitat de marca = imatge interna de marca que projectem a l'exterior
- Imatge de marca = imatge percebuda pel nostre públic

El que haurem d'anar revisant és que hi hagi poca distància entre la imatge projectada (personalitat de marca) i la percebuda (imatge de marca). Si aquesta distància és mínima significarà que estem comunicant bé la identitat del territori i que els nostres esforços de comunicació són ben rebuts. Si, per contra, hi ha molta distància entre la personalitat i la imatge de marca, significarà que no estem desenvolupant una bona estratègia de comunicació o que hi ha algun element distorsionador que no tenim controlat, sigui l'existència d'una altra marca, l'acció descoordinada d'algun agent del territori, la mala gestió d'alguna crisi de reputació, etc.

²⁹ CAVALLO (2015).

Per tal de revisar aquest *gap* entre la imatge projectada i la percebuda, Cavallo (2015) recomana fer un seguiment periòdic de la percepció que tenen de la marca tant els agents territorials implicats com el públic objectiu. Això ho podrem fer a través de qüestionaris o altres instruments de participació recollits en l'apartat 5.2. Els resultats es plasmaran en un document que s'anomena perfil de la personalitat de la marca (*brand personality profile*) i que recull com ens percep el públic. Aquest document caldrà contrastar-lo amb la declaració de la personalitat de la marca (*brand personality statement*), que és on plasmarem com ens agradaria que ens veiés el nostre públic.

Diversos estudis de *brand personality* han constatat que hi ha uns pocs trets de personalitat que són compartits per totes les marques d'un determinat context cultural. En el cas del mercat espanyol, aquests trets de la personalitat de marca són:³⁰ excitació, sinceritat, sofisticació, pau i passió.

Taula 8. Trets de personalitat de marca

Excitació	Sinceritat	Sofisticació	Pau	Passió
Felicitat	Atenció	Estil	Afecte	Intensitat
Feliç	Considerada	Elegant	Afectuosa	Fervorosa
Extravertida	Atenta	Glamurosa	Dolça	Apassionada
Divertida	Correcta	Moderna	Amable	Intensa
Joventut	Realisme	Confiança	Ingenuïtat	Espiritualitat
Atrevida	Real	Segura de si mateixa	Ingènua	Espiritual
Jove	Sincera	Persistent	Afable	Mística
Viva	Realista	Líder	Pacífica	Bohèmia
Independència	Benestar			
Única	Sana			
Creativa	Original			
Independent				

Font: Aaker, Benet-Martinez i Garolera (2001).

A partir d'aquests trets es pot descriure la personalitat de la marca com si fos una persona i, per tant, la nostra marca territori podria ser: feliç, viva, tranquil·la, real, dolça, pacífica i espiritual. En aquest cas, podríem estar parlant d'un territori posicionat sobre uns valors basats en la natura i la qualitat del paisatge que projectessin aquesta personalitat de marca.


L'equip impulsor de la marca territori haurà d'escollir quins són els trets de personalitat que millor defineixen la marca perquè aquests serveixin de referència per al llenguatge de comunicació que utilitzarà la marca. Una marca amb un tret de personalitat de dolçor i tranquil·litat mai utilitzarà un to de comunicació bel·ligerant, per exemple.

Com a conclusió, una personalitat de marca afí a les necessitats del públic objectiu proporcionarà un avantatge competitiu, evocant emocions de manera més profunda.³¹

³⁰ AAKER, BENET-MARTÍNEZ I GAROLERA (2001).

³¹ CAVALLLO (2015).

Cas d'estudi 11. Provence

	<p>Provence</p>
<p>TIPUS DE MARCA</p>	<p>Marca de territori</p>
<p>MIDA DEL TERRITORI</p>	<p>Territori regional</p>
<p>OBJECTIU PRINCIPAL</p>	<p>Atreure turisme i activitat econòmica</p>
<p>L'espígol ha esdevingut la imatge i l'emblema de la zona interior de la Provença francesa, que atrau un volum important de turisme i que, paral·lelament, s'ha convertit en un territori interessant per al sector de la perfumeria i les fragàncies.</p> <p>Aquest clúster de perfumeria i fragàncies agrupa empreses recents com l'Occitane en Provence, avesada a un tipus de consum basat en la naturalitat i el producte orgànic, i indústries més tradicionals o històriques com el sabó de Marsella. En comú tenen el potencial del paisatge local de l'espígol, que els aporta autenticitat i identitat a través dels colors i els aromes.</p> <p>Des de la promoció turística de la regió de Provence Alpes - Côte d'Azur (PACA) es fa valer el paisatge propi de la Provença, fent d'un color el seu símbol d'identitat per a l'atracció de visitants.</p> <p>El web inclou un apartat anomenat «Els camins de l'espígol», que aglutina tota la informació relacionada amb la regió i les opcions turístiques que ofereix. L'oferta d'activitats se centra en com fer perfums, sabons i altres productes de manera tradicional i també inclou fires, museus i rutes per visitar la zona en la seva màxima esplendor, és a dir, de juny a agost, l'època de floració de l'espígol.</p> <p>En l'imaginari que envolta aquest tipus de productes s'hi relacionen valors de salut, benestar i cura personal.</p> <p>Més informació: http://tourismepaca.fr/les-routes-de-la-lavande</p>	

5.7. Autenticitat de marca

Més enllà de les necessitats funcionals i emocionals del públic objectiu, hi ha un tercer nivell de necessitats que estan lligades a la cerca d'identitat, a l'expressió dels valors i a les seves aspiracions. Es tracta de les necessitats espirituals.

Aquestes necessitats més aspiracionals es mouen en un espai intangible que té a veure amb l'esforç que fem per trobar-li sentit a la nostra existència i al desig de pertinença que ens mou a ajuntar-nos físicament o idealment amb altres persones. Si la nostra marca és capaç de connectar amb el seu públic en aquest nivell, crearem un vincle fort i durador. Un vincle que només aconseguirem si la marca és autèntica.

Una marca és una promesa

La promesa de marca és allò que diu que farà per al seu públic objectiu. Dit d'una altra manera, allò que els seus usuaris perceben que en poden esperar. Si només poguéssim dir una cosa sobre la nostra marca, seria aquesta. De la promesa de marca neix tota la comunicació i és la inspiració per a tots els agents implicats i el motor que mou la marca cap al futur.

Si estem cercant un territori prop del mar per viure a Catalunya, que tingui un paisatge d'una qualitat excepcional, així com singularitats culturals, econòmiques i socials, és molt probable que ens vingui al cap l'Empordà. La promesa de marca d'*Empordà, tocat pels déus* és molt clara: no trobaràs un territori comparable, perquè l'Empordà té una riquesa cultural, paisatgística, econòmica i social que són úniques (vegeu el cas d'estudi 6, per a més detall).

En el cas de la marca territori, la promesa de marca es construeix a partir de la identitat del territori fonamentada sobre els valors i el model que volem desenvolupar. Per tant, la marca serà sòlida si som capaços de construir una promesa que sigui coherent amb aquests valors i model territorial.

Per mesurar la coherència de la promesa de marca amb els valors i el model territorial farem servir la integritat de marca. Aquesta variable, juntament amb la identitat i la imatge de marca, conformen les tres variables principals que tota marca ha de fonamentar per ser exitosa.

La gestió de l'autenticitat a través de la integritat de marca

Quan interaccionem amb una marca ràpidament podem jutjar si ens sembla falsa o autèntica. Gestionar aquesta expectativa d'autenticitat és fonamental per consolidar la marca dins l'univers aspiracional del públic objectiu. La integritat de marca ens mesurarà si aquesta expectativa s'aconsegueix o no. Consisteix a acomplir el que la marca promet, allò que ofereix a través del posicionament i la diferenciació de marca. Es tracta de ser creïbles, de complir les promeses i generar confiança en els usuaris de la nostra marca. És per això que la integritat de marca apel·la a l'ànima del públic, de la mateixa manera que la identitat apel·la a la ment i la imatge de marca al cor de les persones.

Les marques territori han de procurar ser íntegres amb el que prometen i complir l'experiència i les expectatives que ofereixen. Han de demostrar en cada interacció que fan amb els usuaris que el que prometen és una realitat. Perdre la credibilitat significa perdre tota possibilitat de confinar-se com a relat de referència en aquell territori.

Podem fer-nos una sèrie de preguntes que ens ajudaran a afirmar que la nostra marca és íntegra amb els valors del territori i respon a la seva promesa:

- La marca aprova l'examen de l'autenticitat?
- Què fa la marca per mantenir-se íntegra als valors del territori? Com els reflecteix?

- Els agents implicats confien en la marca? Què podem fer perquè augmenti aquesta confiança?

Les necessitats del públic a les quals respon la marca territori

Hem vist en aquests darrers apartats que tota marca territori que aspiri a provocar un impacte important en el seu públic ha de consolidar tres variables de marca: el posicionament, la diferenciació i l'autenticitat.

Aquestes tres variables tenen relació amb les necessitats del públic de les quals parlàvem en l'apartat 1.3 d'aquesta guia i que hem anat desenvolupant en els apartats anteriors: necessitats funcionals, emocionals i espirituals.

- **Necessitats funcionals:** la marca territori ha d'oferir una resposta a unes necessitats pràctiques, resoldre un «problema» del públic. Una empresa pot necessitar bones connexions de comunicació, les persones un bon paisatge on viure, o els ecoturistes la presència de fauna i flora. Perquè la marca territori es pugui posicionar ha d'oferir uns atributs de producte o servei impecables.
- **Necessitats emocionals:** la marca territori ofereix una ocasió per a l'expressió de les tensions emocionals del seu públic. Li ofereix la possibilitat de vincular-se emocionalment. Aquest univers emocional que proposa la marca territori facilita la implicació del públic i el sedueix fent que aquest passi a l'acció.
- **Necessitats espirituals:** tenen a veure amb la visió del món que proposa la marca territori i que ha de ressonar amb els valors del públic. La marca ofereix un conjunt de valors que inspiren el seu públic i uneixen els individus en una proposta que segueix un model de territori compartit.


Com veiem, si la marca territori dona una solució a les necessitats pràctiques del públic, crea un univers emocional atractiu i és capaç d'expressar amb autenticitat els valors del territori, aconseguirà convèncer, seduir i inspirar el seu públic.

Taula 9. Objectius de la marca territori en funció de les necessitats del públic

Necessitats	Tipus de màrqueting	Eines d'impacte	Objectius de la marca	On vol impactar
Espirituals	Màrqueting de valors	Valors	Inspirar	Ànima
Emocionals	Màrqueting emocional	Emocions	Seduir	Cor
Funcionals	Màrqueting funcional	Atributs del territori	Convèncer	Ment

Font: elaboració pròpia a partir de Cavallo (2015).

Cas d'estudi 12. Ara Lleida

	<p>Ara Lleida</p>
<p>TIPUS DE MARCA</p>	<p>Marca de territori i turisme</p>
<p>MIDA DEL TERRITORI</p>	<p>Territori provincial</p>
<p>OBJECTIU PRINCIPAL</p>	<p>Atracció turística i desenvolupament territorial</p>
<p>L'any 1989, la Diputació de Lleida va crear el Patronat de Turisme i la marca <i>Ara Lleida</i> amb l'objectiu de donar a conèixer els atractius de les comarques lleidatanes arreu del món, amb una clara vocació d'atracció i gestió de l'oferta turística.</p> <p>Lleida ha estat un territori oblidat històricament fins al punt que, tot i els seus atractius tant naturals com culturals i patrimonials, no ha estat situat en el mapa de destinacions turístiques fins fa ben poc. La creació i gestió de la marca han permès situar les comarques lleidatanes com a destinació turística molt vinculada a una sèrie d'activitats: esports d'aventura, gastronomia, descoberta de la història i el patrimoni, etc. Com a mostra de la seva transformació, Lleida es considera actualment líder a l'Estat espanyol en esports d'aventura, disposa de 223 empreses especialitzades i és la seu de campionats mundials de diverses disciplines: caiac, parapent, ala delta, piragüisme, etc.</p> <p>El Patronat de Turisme, en el marc de la marca <i>Ara Lleida</i>, i amb el suport de la Diputació de Lleida, organitza campanyes de promoció estacionals, difusió de les destinacions i activitats turístiques de les comarques lleidatanes, esdeveniments, etc. També fa una important tasca per millorar la competitivitat del sector, a través per exemple d'accions formatives i de la creació de la Càtedra de Turisme d'Interior i de Muntanya, una iniciativa que neix amb la voluntat de posar al servei de les administracions locals i territorials, les empreses del sector turístic, les organitzacions socials i la ciutadania en general, informació rellevant sobre l'activitat turística que es dona al territori.</p> <p>El logotip de la marca <i>Ara Lleida</i>, redissenyat l'any 2011, amb diferents tons de verd i blau, representa els valors de la biodiversitat i la sostenibilitat en un territori on la natura i l'agricultura tenen una importància cabdal.</p> <p>Més informació: www.aralleida.cat i observatorituristic.aralleida.com</p>	

5.8. Relat de marca

Si volem que el missatge de la marca impacti en el nostre públic de manera duradora hem de ser capaços de convèncer, seduir i inspirar.

Una de les millors maneres d'aconseguir-ho és explicant una història (o relat) a través de la marca. És el que es coneix amb el nom de *storytelling*, i des de fa un temps està fent que les marques més innovadores comencin a entendre's a si mateixes com un relat

sostingut en el temps. Aquestes marques deixen de ser emissores de missatges promocionals per passar a ser contadores d'històries, un fet que ajuda a humanitzar-les i que permet que el públic s'emocioni i s'inspiri.

«Storytelling» o com fer un relat de la marca territori

El relat és una eina de comunicació estructurada en una seqüència d'esdeveniments que apelen a les nostres necessitats pràctiques (necessitats funcionals), a les nostres emocions (necessitats emocionals) i als nostres valors (necessitats espirituals). Per a una marca territori, el relat pot esdevenir la base per transmetre la identitat, la imatge i la integritat de la marca, i així posicionar-se i diferenciar-se de la competència.

Per fer que el relat que expliquem sigui una eina de comunicació persuasiva, Núñez (2007) ens recomana basar-nos en una sèrie de recursos propis de l'*storytelling*, que formen part de les històries de tots els temps: els mites, els ritus, els arquetips i les metàfores.

Els **mites** són històries sagrades, exemplars i significatives que han donat sentit a l'existència de l'ésser humà des del principi dels temps. Proporcionen models de conducta i atorguen significació a la nostra existència, per la qual cosa tenen un ús social. Un exemple de mite aplicat al territori seria el mite de la natura i l'entorn rural com a font de puresa. Aquest mite permet teixir relats de marca territori basats en valors de sostenibilitat ambiental i qualitat paisatgística. Aquest mite contempla els habitants de les ciutats com a personatges de la història que experimenten externalitats negatives pel fet de viure en un entorn fortament antropitzat (solitud, anonimat, explotació, manca de significat...). El mite ofereix una solució: tornar al camp i reviuire un món que sí que és capaç d'oferir harmonia, valors humans i comunió amb la natura.

Els **ritus** són un altre recurs important del relat. Són cerimònies que escenifiquen i porten a la vida quotidiana el mite. Un exemple de ritus vinculats al territori serien els associats al menjar, tan arrelats a la cultura mediterrània: el relat «del paisatge a la taula» ha estat utilitzat per diverses marques territorials per promoure els productes de la terra.

Els **arquetips** universals que formen part de l'inconscient col·lectiu de cada cultura. Aquests arquetips apareixen als nostres somnis, a l'art, a la literatura... i, tot i que es manifesten amb formes diferents, acaben configurant qualsevol producte de la nostra ment. D'arquetips n'hi ha de molts tipus (l'innocent, l'explorador, l'heroi o guerrer, el savi, el rebel, el mag, l'amant, la persona normal, el bromista, el protector, el creador i el sobirà) i cada territori ha de cercar quins seran els que esdevindran protagonistes de la història que vol transmetre, personatges del relat de la marca. Així, per exemple, la marca territori pot introduir la figura de persona normal com el ciutadà usuari del territori; el mag, com el tècnic o científic que proposa un nou model territorial; l'heroi com el ciutadà que gosa emprendre l'aventura de viure o vincular-se a un nou territori, etc.

La **metàfora** és el quart recurs de l'*storytelling*. Cap relat reeixit es crea en el buit, sinó sobre coneixements simbòlics, vivències prèvies i records. Una metàfora projecta una estructura conceptual de quelcom que ja coneixem sobre una altra cosa que desco-neixem. Així, per exemple, parlem de «menjar-nos el paisatge» per referir-nos a consu-mir productes de la terra.

Des del punt de vista de l'*storytelling*, l'objectiu de la marca és connectar un relat a un mite o un ritu vigent entre el públic objectiu, cosa que farà que el relat adquireixi rellevància i longevitat. Utilitzar els arquetips contribuirà a fer que els personatges de la història siguin consistents i creïbles mentre que l'ús de metàfores garantirà que el relat connecti amb el públic i pugui aterrar sobre un context conegut.³²

Si som capaços de dotar d'un marc mític el nostre relat, multiplicarem la seva noto-rietat, i guanyarem en capacitat de persuasió i influència en la vida quotidiana dels seus usuaris.

El concepte de marca com a resolució d'un conflicte

El sentit del relat es pot sintetitzar com la resolució d'un conflicte. De fet, quan la marca exposa un conflicte i li dona una resolució, acaba revelant una veritat que aporta sentit a les nostres vides. Com més gran sigui el conflicte, més gran serà la capacitat del relat de captar l'atenció del públic, de convèncer, seduir i inspirar. Per tant, la marca territorial haurà d'identificar quin conflicte vol resoldre i aportar-li una solució.

La marca de roba d'activitats a l'aire lliure Patagonia ofereix una resposta al conflicte d'una part dels consumidors que no estan d'acord amb un model de producció i consumisme que comporta greus impactes ambientals. La solució de Patagonia és oferir una sèrie de productes de gran qualitat, fets amb materials respectuosos amb el medi ambient i que tenen una vida útil molt llarga. Patagonia ha aconseguit explicar una història que convenç i els consumidors se l'han feta seva.

El conflicte que triem ha de ser feaent amb el concepte de marca. Així, per exem-ple, el concepte de marca de les *smart cities* és que les ciutats poder ser més eficients i sostenibles incorporant-hi tecnologia i intel·ligència artificial; per tant, el conflicte que transmetin a través del seu relat podria enfocar-se com una tensió entre les necessitats de la ciutadania (i del medi ambient) i la manca de preparació de les ciutats. La solució que proposen les *smart cities* requeriria introduir intel·ligència, en forma d'infraes-tructures, innovació i tecnologia per cobrir de manera més eficient les necessitats de les persones, disminuir el consum energètic i reduir les emissions de CO₂.

Sigui com sigui, hem de tenir ben present que la interpretació dels relats sempre està en mans dels usuaris. La marca ha d'explicar un relat i permetre que la seva audiència tregui les seves pròpies conclusions. Per tant, haurem d'anar revisant —com hem anat

³² NUÑEZ (2007).

dient al llarg de la guia— quina és la percepció del públic i quin és el sentit del relat que el públic acaba assimilant.

Dues maneres d'identificar un conflicte per construir un relat de territori

El conflicte sobre el qual construïrem el relat de marca i que transmetrà la identitat del territori es pot construir, principalment, de dues maneres:³³ per identificació o per oposició. El repte serà identificar aquest conflicte implícit en el públic objectiu de la nostra marca i fer-lo explícit a través del nostre relat.

Un exemple de relat de marca territori construït per identificació són les urbanitzacions d'Estats Units anomenades CID (Common-Interest-Developments, és a dir, urbanitzacions d'interessos comuns). En aquest cas es busca el control del decorat de la vida de l'usuari i que la identitat dels veïns i extres que l'envolten s'assemblin a la seva. En algunes CID només són admesos solters, o jubilats, o cristians. Aquest enfocament també el trobem amb alguns projectes de *co-living* que comencen a emergir al nostre país i que també responen a un relat construït a partir d'afinitats.

El relat de la identitat també es pot construir per oposició. Seria el cas de la marca territori *Slow Cities*, en concret, i del moviment *Slow Food* en general, construït per oposició al relat del *fast food* i de la celeritat que impera en les grans ciutats actuals.

Marques territori que transformen: de l'«storytelling» a l'«storydoing»

Relatar només una història és insuficient. La marca ha de convertir-se en un agent de canvi (*change maker*) i proposar un model alternatiu que transformi les persones i el seu entorn. Aquí és on l'*storytelling* evoluciona cap a l'*storydoing*, passant de simplement explicar una història, a implicar els agents del territori i el públic objectiu de la marca perquè també la visquin.

Val a dir que aquesta evolució cap a l'*storydoing* no significa que l'enfocament de l'*storytelling* deixi de tenir sentit, sinó que cal afegir-li profunditat suficient perquè acabi fent-se realitat en la vida del públic objectiu i es manifesti en el territori. D'aquesta manera, el relat esdevé una invitació a la participació de la seva audiència.

Taula 10. Característiques de l'*storydoing* aplicades a la marca territori


Story	Doing
Es disposa d'una història o un relat.	El relat s'utilitza per impulsar l'acció del territori.
La història defineix una ambició de modelar un tipus de territori.	Es defineixen algunes accions icòniques i transformadores per orientar-se.
La història és entesa, coherent i emociona.	Les persones s'impliquen i participen en la història.

³³ NÚÑEZ (2007).

La marca territori pot actuar de dues formes diferents per passar a l'acció:

1. Impulsar accions transformadores que creïn el canvi que la marca transmet en la seva promesa de marca. Imaginem que la marca territori està fonamentada en el valor de la cohesió social. En aquest cas, tindrà molt de sentit que impulsi accions per crear comunitats d'aprenentatge compartit, xarxes d'intercanvi, ciència ciutadana, etc. Aquestes accions transformen el territori i la vida de les persones en la línia que proposa el relat de la marca (esdevenir un territori cohesionat).
2. Capacitar les persones i els agents del territori perquè esdevinguin agents de canvi (*change makers*). En aquest cas, la marca actua de catalitzadora perquè siguin els propers agents i les persones en general les que impulsin les accions transformadores. Facilitar la creació de projectes comunitaris fomentaria la cohesió social cercada en l'exemple de la marca territori abans esmentada.

Cas d'estudi 13. Slow city

	<p>Cittaslow</p>
<p>TIPUS DE MARCA</p>	<p>Marca de ciutat i marca de territori</p>
<p>MIDA DEL TERRITORI</p>	<p>Ciutats petites i pobles. Territoris</p>
<p>OBJECTIU PRINCIPAL</p>	<p>Desenvolupament estratègic sostenible</p>
<p>Aquesta xarxa de ciutats aglutina actualment més de 100 ciutats i pobles en diferents països sota la marca de «ciutats lentes». El seu origen prové del moviment <i>slow food</i>, impulsat pel gastrònom Carlo Petrini com a reivindicació d'una alimentació i un estil de vida contraposats al <i>fast food</i> i la vida accelerada.</p> <p>La marca «ciutat lenta» representa les ciutats que potencien que els seus ciutadans facin ús i gaudeixin del propi territori (ciutat, barri, poble). La seva proposta es caracteritza per un equilibri entre modernitat i tradició, on puguin viure els coneixements i valors del passat i les oportunitats que ofereix la tecnologia i les noves solucions. Una de les bases de la marca és reforçar els valors culturals com a dimensió important del desenvolupament econòmic local.</p> <p>Un altre aspecte diferencial de les «ciutats lentes» és la importància que donen al bon nivell de qualitat ambiental, incloent-hi el paisatge i el patrimoni, així com a la cohesió social interna. Així, les ciutats o localitats sota la marca <i>Cittaslow</i> promouen iniciatives empresarials en línia amb els valors esmentats, com ara el desenvolupament d'activitats econòmiques amb arrelament territorial i base local. Perden importància elements com la connectivitat i la comunicació exterior, per basar l'estratègia de la marca territorial en els valors locals, de la qualitat i la vida tranquil·la i lenta. Els valors de la marca també incideixen en el desenvolupament urbanístic, que es considera que ha de ser ajustat i no desmesurat. L'urbanisme lent promou la reutilització i conservació de les edificacions existents, assignant-los nous usos de manera preferent.</p> <p>Un exemple a Catalunya ha estat el desenvolupament de <i>Territoris Serens</i>, impulsat de forma conjunta pel Consorci del Lluçanès, el Consorci de la Vall del Ges, Orís i Bisaura, el Consorci Moianès i el Cabrerès. El projecte és una xarxa de territoris que aposten per un model de desenvolupament endogen centrat en les persones i la potenciació de la participació, fent de la «serenitat» el paradigma d'estil de vida, i posant en relleu un model alternatiu centrat en el desenvolupament sostenible i d'acord amb la tradició territorial. El projecte gira al voltant de tres eixos principals: Territori i entorn, Cicle de vida (atenció a les persones) i Treball i economia.</p> <p>Malauradament, la marca Territoris Serens no ha estat prou explotada, probablement, per falta de lideratge i coordinació entre els ens que l'han impulsat.</p> <p>Més informació: www.cittaslow.es i www.diba.cat/web/plansestrategics/plans/territoris-serens</p>	

Idees clau

Abans de començar a impulsar cap marca territorial, serà important analitzar quina és la situació existent i determinar per què escollim aquesta opció com a estratègia de desenvolupament territorial.

Cal promoure processos de creació de marques territorials des d'una sensibilitat territorial —ambiental i social—, que tingui en compte l'interès dels diferents agents i dels públics als quals van dirigides i que els permeti implicar en el seu disseny i planificació.

La marca territorial ha de partir d'una estratègia de desenvolupament específica per al territori, en consonància amb els seus valors i necessitats, i segons s'hagi establert i consensuat a través d'un procés d'implicació dels agents del territori.

Per públics objectiu entenem aquells col·lectius o grups de persones als quals es dirigeix l'estratègia que durem a terme amb el desenvolupament de la marca de territori.

El posicionament defensa que cada marca impactarà de manera única en la ment dels consumidors si ofereix atributs i beneficis funcionals i si aporta un valor afegit respecte a les altres marques del mercat.

Apel·lar a les necessitats funcionals i convèncer el nostre públic objectiu no és suficient perquè aquest es vinculi a la nostra marca territori. Caldrà que la marca es diferenciï i que l'usuari l'acabi estimant; per a això, serà necessari dirigir-nos al seu cor i ressonar amb les seves necessitats emocionals.

Més enllà de les necessitats funcionals i emocionals del públic objectiu, hi ha un tercer nivell de necessitats que estan lligades a la cerca d'identitat, a l'expressió dels valors i a les seves aspiracions. Es tracta de les necessitats espirituals.

Si volem que el missatge de la marca impacti en el nostre públic de manera duradora hem de ser capaços de convèncer, seduir i inspirar. Una de les millors maneres d'aconseguir-ho és explicant una història (o relat) a través de la marca. És el que es coneix amb el nom de *storytelling*.

La marca ha de convertir-se en un agent de canvi (*change maker*) i proposar un model alternatiu que transformi les persones i el seu entorn. Aquí és on l'*storytelling* evoluciona cap a l'*storydoing*, passant de simplement explicar una història, a viure-la i implicar els agents del territori i el públic objectiu de la marca perquè també aquests la visquin.

6. Comunicació i promoció de la marca territori

Quan parlem de brànding, estem parlant de comunicació. Per tant, al llarg de la guia ja hem tractat (de manera directa o indirecta) la comunicació de la marca territori. D'altra banda, i tal com hem comentat en el capítol 1, la promoció és una de les potes fonamentals de qualsevol estratègia de màrqueting i cal tenir-la ben present per fer arribar la proposta de valor del territori als seus usuaris.

Dit això, volíem tractar la comunicació en un capítol específic, sobretot per detallar millor aspectes més específics de la comunicació de la pròpia marca i, sobretot, per proposar un enfocament senzill de com vehicular aquesta comunicació d'una manera estratègica.

6.1. La importància del nom i de l'eslògan

L'art de posar noms a les marques és el que es coneix en l'argot publicista com a *naming*. Molt sovint es confon el nom de la marca amb la marca en si. Posar un nom a una marca és un pas necessari però no suficient en qualsevol estratègia de brànding.

El nom no fa la cosa, però ajuda. Un nom evocatiu ens introdueix la proposta de valor de la marca i esdevé una bona carta de presentació del relat que explicarà la marca. Tot *naming* és un exercici de *microstorytelling* i inspirar-se en la pròpia història pot ser un gran filó creatiu.³⁴ Noms com Empordà, tocat pels déus o Territoris Serens ens introdueixen la història de la marca i ens transmeten els valors i la identitat de territori.

Més enllà del nom, una altra peça creativa fonamental és l'eslògan o *claim*. Es tracta de la frase que sol emfasitzar la proposta de valor del producte, servei o, en el nostre cas, territori. L'eslògan prendrà rellevància quan es facin campanyes de comunicació específiques per promocionar la marca. En el món comercial tenim grans exemples d'aquests eslògans: *T'agrada conduir?* de BMW, *El algodón no engaña* de Tenn o *Think different* d'Apple. *El Berguedà, terra de futurs* seria un exemple de recent creació d'eslògan de marca territori amb una clara exposició de la promesa de marca.

³⁴ <http://neimik.com/ca/10-marques-amb-naming-curios/>: article de Manel Alcalde, consultat el 20 d'abril de 2018.

Trobar el nom i els eslògans adequats per a una marca és un procés creatiu que demana experiència, expertesa i alts nivells de sensibilitat. Hi ha professionals creatius del sector de la publicitat i la comunicació persuasiva que es dediquen a això. Comptar amb ells pot marcar la diferència.

Ara bé, aquest procés creatiu pot ser més ric si parteix de les conclusions obtingudes en un procés d'implicació dels agents del territori, que permetrà obtenir els *insights* del públic al qual va dirigida la marca. Aquests *insights* no són altra cosa que veritats compartides pel públic objectiu de la marca, que sovint es troben en un pla inconscient. Si la marca territori és capaç d'impactar-hi, podrà crear un vincle més profund i durador.

6.2. Un estil apropiat per a la marca

L'estil de la marca, també conegut com a *look and feel* en el món del màrqueting i la publicitat, es refereix a com es presenta la marca. Òbviament, aquest estil té a veure i parteix de la personalitat de marca de la qual hem parlat en l'apartat 5.6 i acabarà configurant la imatge de marca que percebrà el públic objectiu.

Aquest estil ha d'impregnar els diferents elements que serveixen per representar la marca:

- **Logotip:** es tracta del símbol que serveix per identificar la marca. Ara bé, estrictament parlem de logotip quan aquest símbol és únicament un text (exemple: ZARA). Quan el símbol no porta text es diu isotip, i quan és una combinació d'imatge i text, imagotip.
- **Colors corporatius:** un element important de reconeixement de la marca serà la seva identitat cromàtica. Aquests colors poden ajudar a reflectir la personalitat de la marca. Així, els colors càlids transmetran calidesa o proximitat, mentre que els més freds aporten serenitat o templança. Aprofitem aquest poder evocador.
- **Identitat gràfica:** les campanyes publicitàries per promocionar la marca i altres eines de promoció utilitzen materials gràfics com imatges o gràfiques creatives per transmetre determinats missatges relacionats amb la marca. Aquestes imatges han de ser coherents amb la personalitat i la promesa de marca, ja que acabaran configurant la seva identitat gràfica i transmetran la imatge de la marca. Tinguem cura de cercar aquesta coherència entre els materials gràfics i els objectius de la marca.

Un to de comunicació adequat

Un altre element rellevant per transmetre l'estil de la marca és l'anomenat to de comunicació. Si la marca territori es pot comunicar amb el mateix to que utilitzen els seus usuaris aconseguirà que aquests li dediquin més atenció. Això, que pot semblar senzill, no resulta tan fàcil perquè les marques, per la seva pròpia identitat, necessiten mante-

nir un cert nivell de formalisme que no sempre és compatible amb un llenguatge més directe i un to més divertit i proper.

En aquest sentit, serà important trobar l'equilibri i adaptar aquest to de comunicació al propòsit que tinguem, als canals de comunicació que fem servir i, sobretot, a la personalitat de la marca.³⁵

En funció del propòsit (objectiu específic) que tinguem en una determinada acció comunicativa, podem fer un ús diferent del to de comunicació. Aquests objectius poden ser diversos:

- Implicar els destinataris (*engagement*).
- Educar
- Entretenir / divertir
- Vendre
- Comunicar

Alguns dels tipus de tons que podem fer servir són:

- Corporatiu
- Informal
- Proper
- Humorístic
- Demostratiu
- Testimonial
- Informatiu

Finalment, els nostres missatges poden tenir diferents caràcters:

- Informatiu
- Personal
- Emocional
- Honest
- Directe
- Explicatiu

A partir d'aquestes variables podem obtenir combinacions diferents segons la fórmula: propòsit = to + caràcter. Aquesta fórmula cal aplicar-la tenint en compte el tipus de canal de comunicació a través del qual comunicarem el missatge. No serà el mateix comunicar per xarxes socials (on podem fer ús d'un to més informal i proper) que a

³⁵ A partir de la proposta de Vilma Núñez: <https://vilmanunez.com/el-tono-de-comunicacion-de-las-marcas-en-internet-y-en-redes-sociales>. Consultat el 16 d'abril de 2018.

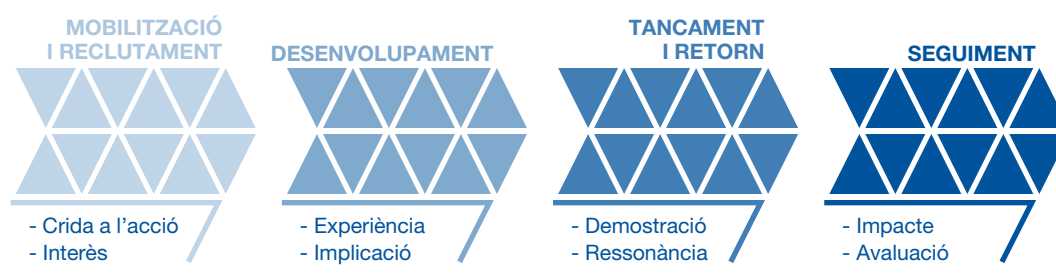
través del web (to més corporatiu) o d'un document imprès (on podríem fer ús d'un to testimonial o humorístic si estem dins d'una campanya, per exemple).

6.3. La comunicació durant el disseny i la planificació de la marca territori

Un dels moments clau per a la comunicació serà el procés de participació vinculat al disseny i planificació de la marca territori. Tal com hem detallat en l'apartat 5.2, és clau implicar els agents del territori en la construcció de la marca, ja que considerem que tot procés de branding territorial és un procés de desenvolupament estratègic i, com a tal, ha d'estar participat pels agents implicats.

Per tal que aquesta participació es doni segons els criteris que hem definit, i perquè hi hagi un bon grau d'implicació i resposta dels agents, caldrà un esforç de comunicació.

Il·lustració 15. Fases de comunicació durant el procés de disseny i planificació de la marca territori



Font: elaboració pròpia.

Fase 1. Mobilització i reclutament

Aquesta primera fase té per objectiu despertar l'interès dels agents del territori que haurien de participar en el procés de disseny i planificació de la marca territori. Es tracta d'una crida a l'acció (*call to action*) per mobilitzar i reclutar aquests agents clau del territori.

Per formalitzar les accions comunicatives d'aquesta fase caldrà tenir una bona identificació dels agents que han de participar en el procés a través de, per exemple, un bon mapa d'agents (vegeu apartat 5.2).

Les accions de comunicació aniran adreçades a la convocatòria dels agents perquè participin en el procés, a través de correu postal, correu electrònic i trucades.

Fase 2. Desenvolupament i participació

Un cop engegat el procés de participació, cal mantenir l'esforç de comunicació per mantenir implicats els agents que hi participen.

Les accions comunicatives aniran adreçades a informar i motivar la participació perquè l'experiència del procés sigui positiva. Només d'aquesta manera estarem davant d'un procés de governança *bottom-up*. Si ho aconseguim, sense dubte els mateixos agents es convertiran en els primers ambaixadors de la marca.

Fase 3. Tancament i retorn

En aquesta fase es produeix la ressonància amb el públic i, sobretot, amb els agents del territori que han participat en el procés de disseny i planificació de la marca.

El retorn és clau en qualsevol procés participatiu. L'objectiu d'aquesta fase és demostrar que el procés ha tingut sentit i que tot el que s'ha recollit s'ha tingut en compte per a la construcció de la marca.

Les accions comunicatives aniran adreçades a informar el públic objectiu i, sobretot, els agents que hi han participat i es vehicularan a través de publicacions en premsa, rodes de premsa, continguts en xarxes socials, etc.

Fase 4. Seguiment

Les tres fases anteriors configuren les tres fases clau de qualsevol procés de participació. Però atès que estem davant d'un procés estratègic de desenvolupament territorial, cal tenir en compte una quarta fase. Caldrà fer un seguiment de la marca i, sobretot, avaluar si la marca està assolint els objectius que ens havíem marcat en el procés de reflexió estratègica territorial (vegeu apartat 5.3).

La comunicació pot ajudar en aquesta fase sempre que plantegem accions comunicatives adreçades a obtenir *feedback* dels usuaris. Aquestes accions ens podrien servir, per exemple, per valorar la imatge percebuda de la marca respecte a la imatge projectada (vegeu l'apartat 5.6).

La importància de la comunicació en un procés estratègic de marca

La comunicació en aquest tipus de procés estratègic pot aportar:

1. Visibilitat. Els públics han de conèixer l'enfocament estratègic de la marca territori perquè s'hi impliquin.
2. Enllaç. La comunicació permet vincular la marca amb les persones, perquè cap agent rellevant no en quedi al marge. Cal motivar i incentivar, alhora que cal gestionar les expectatives (crear unes expectatives irrealistes pot ser contraproductiu).
3. Visió compartida. La comunicació de la marca crea un discurs comú que s'aconsegueix tot divulgant els valors i objectius de l'enfocament estratègic.
4. Crea valor. El desenvolupament del procés es veu millorat per la correcta identificació dels problemes, la presa de decisions amb coneixement de causa i l'adopció de solucions adequades.

5. Canvi. És una part important en la gestió del canvi.
6. Legitimitat. La comunicació possibilita la gestió de l'entorn de l'estratègia, i la dota de legitimitat quan tota la ciutadania està convençuda.
7. Anticipació. La comunicació ha de saber utilitzar la detecció anticipada dels punts febles del desenvolupament estratègic i disposar de capacitat de reacció davant esdeveniments no desitjats que afectin alguna fase d'aplicació del pla.

6.4. El pla de comunicació

Per tal de formalitzar i estructurar les accions de comunicació i promoció de la marca, caldrà elaborar un pla específic. Aquest full de ruta l'hauran de seguir totes les àrees i departaments dels organismes involucrats en la gestió de la marca territori i definirà els objectius de comunicació que es volen aconseguir.

Els punts bàsics que ha de contenir un pla de comunicació es resumeixen a continuació:³⁶

1. Contextualització i anàlisi

Es tracta de l'anàlisi tant externa com interna del territori. Aquesta anàlisi ja l'hauré fet tot al llarg del procés de disseny i planificació de la marca (vegeu apartat 5.1), però serà important que es reculli en aquest document.

Cal tenir en compte que el territori és un organisme viu que va evolucionant al llarg del temps i allò que un dia semblava una cosa, l'endemà pot regirar-se. En aquest sentit, serà important que l'anàlisi de la realitat territorial i, sobretot, social, es faci de manera periòdica per actualitzar el pols del territori.

2. Definició d'objectius

Aquest és un dels punts més importants. D'una correcta definició dels objectius a aconseguir dependrà l'efectivitat del pla de comunicació. Un correcte establiment d'objectius exigeix tenir en compte la famosa regla SMART, és a dir, que els objectius siguin:

- *Specific* (específics)
- *Measurable* (mesurables)
- *Achievable* (abastables)
- *Result-oriented* (orientats a resultats)
- *Time-limited* (establerts per a un període de temps determinat)

³⁶ A partir de l'article de Melania Guijarro (2016): www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/.

Alguns possibles objectius específics que es podrien recollir en el pla de comunicació:

- Aconseguir més visibilitat de la marca (que els mitjans de comunicació publiquin tres articles sobre la marca al mes).
- Fomentar la interacció amb la comunitat d'usuaris en els canals socials.
- Augmentar el nombre de cites de la marca en els canals socials.

A l'hora de definir els objectius és important tenir present que després caldrà triar les accions per portar-los a terme. Per tant, serà important que tinguem els recursos necessaris per assolir aquests objectius amb les accions que proposem.

3. Públic objectiu

El públic objectiu de la marca l'hauré definit durant el procés de disseny i planificació de la marca, però serà important segmentar-lo per definir accions de comunicació específiques per a cada *target* de la marca.

A qui ens dirigim? Quin és el nostre públic objectiu? Quina edat té? A què es dedica? És majoritàriament home o dona? Quin nivell d'ingressos té? On resideix? Quins interessos té? Què fa en el seu temps lliure? Aquestes són algunes de les preguntes que hauríem de poder respondre per perfilar bé el nostre *target*.

Hem de decidir a qui ens volem dirigir en la nostra comunicació i, per optimitzar els recursos invertits, serà indispensable conèixer molt bé el nostre públic objectiu, així com els mitjans i canals de comunicació que utilitzen cada dia per poder-hi impactar. De res servirà fer ús de la xarxa social Instagram en què el 70% dels usuaris tenen edats entre 16 i 34 anys si el nostre públic objectiu té una edat entre 50 i 70 anys. En aquest cas potser serà molt més eficaç potenciar un tipus de canal més tradicional com la ràdio.

4. Missatge

És el que volem comunicar al nostre públic objectiu amb un estil i to de comunicació adequat. Un bon missatge haurà de ser:

- Clar, concís i directe.
- Gramaticalment i ortogràficament correcte.
- Amb un llenguatge i to de comunicació adequat al públic objectiu (formal, informal, divertit...) i coherent amb la personalitat de marca.
- Amb un contingut rellevant d'acord amb les necessitats i els interessos del públic a qui s'adreça.

Els missatges que definim hauran d'impregnar totes les accions de comunicació que duquem a terme.

5. Recursos i fixació de pressupost

Per implementar el pla de comunicació, resulta necessari conèixer amb exactitud els recursos disponibles (materials i no materials):

- Partida econòmica.
- Recursos humans necessaris.
- Vies per obtenir els recursos necessaris per a l'execució del pla de comunicació.

6. Canals

Una de les decisions principals serà escollir quins canals utilitzarem per transmetre el missatge i comunicar-nos amb el nostre públic objectiu.

Canals de comunicació *offline*

- Ràdio i televisió
- Premsa escrita
- Revistes especialitzades
- Mobiliari urbà, cartelleria, tanques publicitàries...
- Actes de relacions públiques i esdeveniments
- Altres

Canals de comunicació *online*

- Web
- Blog
- Xarxes socials
- *Newsletters* (butlletins)
- Altres

7. Pla d'acció

En aquesta part cal detallar les accions necessàries per assolir els objectius establerts.

Així, per exemple, per assolir l'objectiu de «Fomentar la interacció amb la comunitat d'usuaris en els canals socials» es poden plantejar accions com:

- Publicar un post diari d'interès per a la comunitat a la qual s'adreça la marca.
- Assignar un pressupost específic per a Facebook Ads per promocionar les publicacions que més interès tinguin per als usuaris i així arribar a altres per tal d'augmentar la comunitat.

És important que aquestes accions estiguin programades en un calendari d'accions, cosa que permetrà organitzar-les segons el moment per dur-les a terme, així com establir la seva durada i continuïtat.

8. Avaluació de resultats

Finalment, caldrà mesurar els resultats de l'impacte de les accions de comunicació i contrastar-les segons els objectius establerts.

Aquesta avaluació ens permetrà valorar si les accions previstes són encertades o si, per contra, cal fer ajustaments i plantejar-ne de noves.

Idees clau

Un nom evocatiu ens introdueix la proposta de valor de la marca i esdevenir una bona carta de presentació del relat que ens acabarà explicant la marca.

Trobar el nom i els eslògans adequats per a una marca és un procés creatiu que demana experiència, expertesa i alts nivells de sensibilitat.

L'estil de la marca o *look and feel* parteix de la personalitat de marca i configura la imatge de marca que acabarà percebent el públic objectiu.

L'estil de la marca s'ha de veure reflectit en els elements representatius de la marca: logotip i identitat gràfica.

El propòsit i l'objectiu de comunicació ha de condicionar el to de comunicació i el caràcter dels missatges que comuniquem.

En el procés d'implicació social vinculat al disseny i la planificació de la marca territori, podem definir quatre fases de comunicació: 1) mobilització i reclutament; 2) desenvolupament i participació; 3) tancament i retorn; i 4) seguiment.

És important definir un pla de comunicació que permeti estructurar les accions de promoció de la marca, i que recollirà els aspectes següents: 1) contextualització; 2) definició d'objectius; 3) públic objectiu; 4) missatge; 5) pressupost; 6) canals; 7) pla d'acció; i 8) avaluació de resultats.

7. Seguiment i avaluació de la marca territori

Com podem saber que la nostra marca territori està donant bons resultats? Es pot mesurar el rendiment d'una estratègia de branding territorial?

7.1. Per què cal avaluar una marca?

Per començar, hem de tenir present que una marca és, per definició, un actiu intangible i, com a tal, és difícilment mesurable. Tot i així, podem identificar marques més i menys ben valorades, marques que «es posen de moda» i marques que pateixen crisis de reputació.

Valorar l'estat de salut d'una marca és una manera de tenir-ne cura, per tal que la seva reputació perduri al llarg del temps tot adaptant-se a un entorn cada vegada més canviant. Aquest tenir-ne cura significa dedicar atenció a com es comporta la marca, quin impacte genera sobre els públics a qui va destinada i, en definitiva, els resultats que genera. Per fer-ho, cal establir mecanismes de seguiment i avaluació.

Si fem una aproximació a la marca estrictament comercial, existeixen múltiples instruments per quantificar el rendiment de marques, com per exemple l'ISO 10668:2010,³⁷ una norma impulsada per l'Organització Internacional per a l'Estandardització que permet calcular el valor monetari de qualsevol marca comercial. Tot i l'interès i el potencial d'eines com aquestes, aquest plantejament estrictament monetari no encaixa amb l'enfocament més ampli que aquesta guia ha donat a les marques territorials.

En canvi, si abordem una marca territori com un instrument de desenvolupament local és pertinent valorar-la com a política pública i a partir dels objectius pels quals va ser creada. Des d'aquest punt de vista, hi ha molts motius per avaluar el funcionament d'una marca territori, si bé es poden agrupar en tres grans objectius (vegeu taula 11).

³⁷ www.iso.org/standard/46032.html

Taula 11. Objectius que es persegueixen en l'avaluació de la marca territori

Objectiu	Descripció
Eficàcia i adaptació al canvi	Des d'un punt de vista tècnic, l'avaluació i una revisió periòdica de la marca pot contribuir a la seva millora contínua i a l'adaptació davant del canvi.
Legitimitat i transparència de la marca	L'avaluació també pot ser utilitzada per l'òrgan impulsor per millorar la reputació de la marca territori. També és coherent amb les polítiques de transparència i rendició de comptes de l'Administració pública.
Corresponsabilitat i construcció de ciutadania	L'avaluació pot afavorir una reflexió i un aprenentatge per part de la ciutadania i els agents socials del territori, i reforçar així la seva implicació en la marca. És, a la vegada, una manera d'apoderar la ciutadania donant-li quotes de responsabilitat.

Font: elaboració pròpia.

7.2. Com avaluem una marca territori?

L'avaluació s'ha de plantejar des de l'inici del procés de definició de marca. Ha de tenir uns objectius clars, s'han de definir uns criteris a partir dels quals s'avaluarà i l'estratègia per obtenir la informació durant el procés. A més, l'avaluació ha de tenir un enfocament positiu:³⁸ hauria d'ajudar a millorar i potenciar la marca, més que generar valoracions crítiques o fixar-se només en errors o impactes negatius de la marca.

L'avaluació de la marca s'ha de dissenyar, coordinar i executar tècnicament, però segons qui es responsabilitzi d'aquest procés, podrà ser interna (avaluen tècnics de l'Administració impulsora) o externa (qui fa l'avaluació són professionals externs). A més, aquesta avaluació pot ser no participativa (només hi intervé personal tècnic intern o extern), o pot incorporar participants (avaluació participativa). La combinació d'aquests factors determina quatre possibles enfocaments metodològics³⁹ per a l'avaluació de la marca.

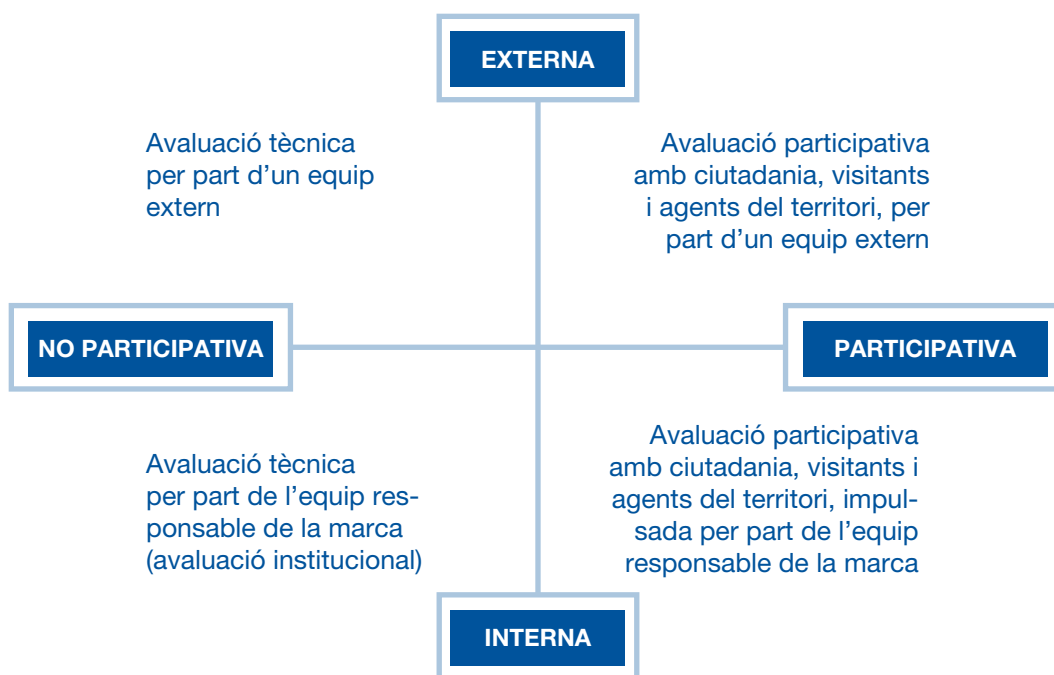
L'avaluació participativa (interna o externa) és la que pot oferir una imatge més realista del rendiment de la marca (ja que s'obté a partir de preguntar a les persones que tenen l'experiència de la marca), a la vegada que significa una gran oportunitat d'aprenentatge i apoderament social. Les tècniques a aplicar per dur a terme aquesta avaluació participativa poden ser les mateixes que s'han presentat en l'apartat 5.2.

D'altra banda, l'avaluació externa (per part d'una consultoria, un grup de recerca, una entitat sense ànim de lucre, o fins i tot una administració supramunicipal) té l'avantatge que pot ser més neutral i per tant menys condicionada a la dinàmica de funcionament de la marca «des de dins». Això mateix pot dotar de més legitimitat i credibilitat el mateix procés d'avaluació.

³⁸ ORGANITZACIÓ MUNDIAL DE TURISME (2007).

³⁹ PARÉS i MARCH (2012).

Il·lustració 16. Els quatre enfocaments metodològics per a l'avaluació de la marca territori



Font: adaptació de Parés i March (2012).

7.3. Establint un sistema d'indicadors de marca territorial

El seguiment (avaluació continuada) de qualsevol política pública és desitjable per mantenir-ne el pols, però encara té més sentit per a instruments dinàmics com les marques territorials. Per això, pot ser útil establir una bateria d'indicadors per tal de fer una avaluació periòdica del grau de compliment en el temps de les accions previstes, així com els resultats obtinguts per la marca territorial.

Pel que fa als indicadors, habitualment es distingeixen els indicadors d'activitat, és a dir, aquells que mesuren el volum d'activitat realitzada per acció prevista, i els indicadors de resultats, que mesuren l'impacte que genera la marca en el territori. La definició dels indicadors en si mateixos dependrà de cada projecte i haurà de respondre a les necessitats de cada marca territorial.

Així, si una marca territorial s'ha dissenyat per fomentar els productes locals, els indicadors seran molt diferents que si s'ha dissenyat per promoure el turisme o l'atracció de talent.

Taula 12. Tipus d'indicadors i exemples

Indicadors d'activitat	<p>Es defineixen segons les tasques establertes en el disseny i planificació de la marca territorial. Serveixen per fer un seguiment del desplegament de la marca, i del compliment de la programació prevista. Són fàcils de mesurar perquè molt sovint són dades que controlem, com a impulsors de la iniciativa.</p> <p>Exemples: nombre de tríptics informatius produïts, publicacions efectuades a les xarxes socials, trobades organitzades amb agents del territori, persones contractades, esdeveniments als quals s'ha assistit, etc.</p>
Indicadors de resultats	<p>Es defineixen a partir dels objectius establerts per la marca territorial, i mesuren l'impacte de la marca i com ha contribuït a assolir els objectius plantejats. Els indicadors de resultats són més difícils de mesurar, sobretot a l'hora de discernir el grau de contribució de la marca a la realitat del territori.</p> <p>Exemples: ocupació indirecta creada gràcies a la marca, volum de negoci creat per iniciatives empresarials relacionades amb la marca, comportament de la marca a les xarxes socials, nombre de visitants al territori atrets per la marca, etc.</p>

Font: elaboració pròpia.

Siguin d'activitat o de resultats, qualsevol d'aquests indicadors haurien de complir amb els requisits bàsics següents:

- Interès d'allò que es mesura
- Disponibilitat de dades al llarg del temps
- Facilitat de càlcul
- Facilitat d'interpretació

Idees clau

Avaluar i fer un seguiment de la marca territorial és una manera de tenir-ne cura i vetllar pel seu bon rendiment.

Més enllà de la valoració econòmica de la marca (un criteri molt emprat per marques comercials), el funcionament d'una marca territorial s'hauria de valorar per criteris més generals i integradors.

L'avaluació permet millorar l'eficàcia i l'adaptació al canvi de la marca, augmenta la legitimitat i transparència de la marca, i també afavoreix la corresponsabilitat de totes les parts implicades en el seu desenvolupament.

Si l'avaluació és participativa, és a dir, que implica els diversos agents del territori, pot oferir una imatge més propera a la realitat, a la vegada que és una oportunitat per seguir implicant els agents en el futur de la marca.

Si l'avaluació és externa, és a dir, que es du a terme per agents externs als impulsors de la marca, l'avaluació serà més neutral i per tant més creïble i legitimada.

Convé dotar-se d'un sistema d'indicadors per fer un seguiment continuat del rendiment de la marca. Els indicadors, d'activitat i de resultats, hauran d'adequar-se a les característiques i els objectius de cada marca territorial.

8. Decàleg per construir una marca territori

Al llarg de la guia hem anat esbossant els aspectes clau per crear una marca territorial. Tot i que resulta difícil resumir-los, hem creat un decàleg a manera de conclusió que pot ajudar a sintetitzar les idees més importants i a donar pistes per a la seva implantació:

1. Identifiqueu els reptes del vostre territori i trieu un model territorial que respongui de manera adequada a les tensions de competitivitat econòmica, cohesió social i sostenibilitat ambiental, sobre el qual es construirà l'estratègia de desenvolupament territorial.
2. Identifiqueu els agents implicats en l'estratègia de marca territorial i segmenteu el *target* per tal que l'estratègia sigui la més efectiva possible.
3. Assegureu-vos que el procés de construcció de la marca compta amb la implicació de tots els agents del territori rellevants, i feu-los partícips de les fases clau del procés.
4. Construïu la identitat de marca sobre la base dels valors del territori, de tal manera que l'essència de la marca quedi recollida en aquesta identitat.
5. Identifiqueu què aporta la marca per millorar la vida de les persones i com es posiciona respecte a les altres marques existents al territori.
6. Transmeteu una imatge de marca que sigui fefaent amb la identitat del territori i la personalitat de la marca, a través d'un to de comunicació apropiat per a cada *target* i per a cada canal de comunicació.
7. Feu explícita la promesa de la marca, el que ofereix de nou, sobre la base d'una proposta de valor funcional, emocional i espiritual, i sigueu fidels al seu compliment.
8. Construïu un relat de marca autèntic que transmeti la història i la promesa de la marca, i que motivi la implicació dels agents del territori.
9. Trieu un nom per a la marca que reculli la seva identitat i que sigui fidel al seu relat.
10. Definiu i executeu un pla estratègic de comunicació per comunicar la marca i totes les seves accions.

Glossari

Autenticitat de marca

Una marca serà autèntica en la mesura que compleixi i sigui fidel a la seva promesa de marca i, per tant, tingui un alt nivell d'integritat.

Brànding

És el procés estratègic a través del qual es dota de significat una marca —articulant una promesa— i es garanteix la permanència d'aquesta significació al llarg del temps.

Brànding territorial

És l'aplicació de l'enfocament estratègic del brànding al territori, i consisteix en la intervenció sobre la identitat del territori existent i la seva projecció cap a la identitat desitjada, canviant la percepció que els agents del territori tenen d'aquell territori.

Diferenciació de marca

Es tracta de l'esforç perquè una determinada marca es diferenciï de la competència a través d'aspectes emocionals, tot reflectint aquesta diferència a través de la imatge de marca.

Eslògan

Es tracta de la frase que sol emfasitzar la proposta de valor del producte, servei o, en el nostre cas, territori.

Govern obert

Aquell que dona inici a una conversa amb la ciutadania amb l'objectiu d'escoltar el que diuen i sol·liciten; que pren decisions basades en les seves necessitats i preferències; que facilita la col·laboració de la ciutadania i el funcionariat en el desenvolupament dels serveis i que comunica tot el que decideix de manera transparent i oberta.

Identitat de marca

És el conjunt d'elements tangibles i intangibles (propis o introduïts) que configuren la marca i que representen el territori.

Imatge de marca

Es tracta d'una representació del conjunt d'elements tangibles i intangibles que representen els valors i la identitat del territori que volem transmetre al públic objectiu.

Integritat de marca

La integritat de marca consisteix a complir el que la marca promet a través del seu posicionament i la seva diferenciació. Tanmateix, té a veure amb la seva capacitat de ser coherent amb els seus valors de base. Una marca íntegra serà consistent en tots aquests elements.

Marca

Més enllà del seu nom, logotip i/o símbol visual, la marca és un conjunt de significats que aporten valor i tenen la capacitat de despertar associacions positives i atractives per a les persones.

Marca ciutat

És una marca producte de l'aplicació del branding a l'àmbit urbà (*city branding*) amb l'objectiu de projectar una imatge que faciliti l'establiment d'una reputació que permeti a la ciutat posicionar-se en un escenari competitiu.

Marca destinació o turística

Coneguda en anglès com a *destination brand*, es tracta d'una marca territorial que té com a objectiu promocionar el producte turístic d'un determinat territori o el mateix territori com a producte turístic.

Marca territori

Es tracta d'una marca territorial única (*place brand*) que es construeix sobre tots els elements del territori significatius (siguin tangibles o intangibles) que configuren la identitat del territori que volem projectar.

Marca territorial de producte

Marca territorial creada de manera específica per promocionar productes (o serveis) d'un determinat territori. També es coneix com a «marca de territori».

Màrqueting

Procés de gestió responsable de la identificació, anticipació i satisfacció de les necessitats dels usuaris de manera eficaç i eficient. Tracta de materialitzar la promesa de marca en forma de producte, servei, territori...

Personalitat de marca

Igual que qualsevol persona, una marca també té personalitat pròpia. Aquesta personalitat és el que fa sentir diferents sentiments al públic objectiu. Per tant, a l'hora de

crear una marca cal reflexionar sobre quines són aquestes característiques que configuren la seva dimensió afectiva: es tracta d'una marca afectuosa?, és pròxima o distant?, és seriosa o divertida?

Posicionament de marca

Es refereix a la capacitat de la marca d'impactar de manera significativa en la ment del seu públic objectiu, que es dona si aquesta és capaç d'oferir atributs i beneficis funcionals als usuaris i si els aporta un valor afegit respecte a les altres marques que són competència.

Promesa de marca

Una marca també es pot definir com una promesa pel fet que estableix una imatge familiar i un nivell d'esperança que es basa en la familiaritat, la constància i la predicció. L'èxit de la marca s'estableix quan el públic creu la promesa que la marca li ha fet. Així, per exemple, Apple és una marca posicionada com a líder mundial en la categoria de productes tecnològics; tothom sap què esperar d'un producte d'Apple, sigui un Iphone o un Macbook: disseny, tecnologia, innovació...

Publicitat

Es tracta del procés de difusió d'informació, idees o opinions de caràcter comercial, polític, religiós, etc., amb la intenció de generar una resposta particular entre el públic. Dintre del màrqueting, és una de les tècniques utilitzades en la promoció.

Relat de marca

També conegut com a *storytelling*, es tracta de la història que transmet la marca que farà de contenidor per transmetre l'essència i la promesa de la marca, i per convèncer, seduir i inspirar el públic objectiu.

Bibliografia

- AAKER, J.; BENET-MARTÍNEZ, V.; GAROLERA, J. «Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish Brand Personality constructs». *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001
- BRUGUÉ, Q. *Guia per dissenyar i executar processos participatius en l'àmbit municipal*. Generalitat de Catalunya, 2017. (Guies breus de participació ciutadana; 8) <https://1drv.ms/b/s!Ap_J0eVxXc4liMw7PkgYznq-hkJ57w>
- CALDERÓN, C.; LORENZO, S. (coord.) *Open Government: gobierno abierto*. Algón Editores, 2010
- CAVALLO, G. *El marketing de la felicidad. Estrategias de marketing responsable para un mundo mejor*. Códice Ediciones, 2015
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *La participació ciutadana en la planificació estratègica territorial*, 2012. (Guies metodològiques per a la planificació estratègica; 7) <<https://www1.diba.cat/uliep/pdf/51166.pdf>>
- FERNÁNDEZ, J. «Ciudades, regiones y países como marcas: luces y sombras del place branding». A: *Manual de comunicación turística. De la información a la persuasión, de la promoción a la emoción*. Documenta Universitaria, 2011
- KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G. J. «City Branding: an Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?». *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96, 2005.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0. Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. LID Editorial Empresarial, 2010
- LÓPEZ PITA, R.; BENLLOCH, M. «De la marca comercial a la marca territorio». *Recerca, Revista de Pensament i Anàlisi*, 5, 2005
- MARTÍ, J. *Tècniques participatives per al debat grupal*, 2011. (Sèrie Igualtat i Ciutadania; 19) <https://1drv.ms/b/s!Ap_J0eVxXc4liMw2z-Yk_udU5xbl1Q>
- NOGUÉ, J.; SALA, P.; GRAU, J. *Els catàlegs de paisatge de Catalunya: metodologia*. Olot: Observatori del Paisatge de Catalunya; ATLL, Concessionària de la Generalitat, SA, 2016. (Documents; 3)
- NÚÑEZ, A. *¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación. Storytelling*. Empresa Activa, 2007
- ORGANITZACIÓ MUNDIAL DE TURISME. *A practical Guide to Tourism Destination Management*, 2007 <https://drive.google.com/file/d/1L0S60yJk_QaXLaArIoKgi3ickvoc0cSF/view>

- PARÉS, M.; CASTELLÀ, C.; GARCIA BRUGADA, M. *Repensant la participació de la ciutadania al món local*. Diputació de Barcelona, març de 2015. (Col·lecció Documents de Treball - Sèrie Igualtat i Ciutadania; 21) <https://1drv.ms/b/s!Ap_J0eVxXc4liMwzOZdK6PSyyhWszA>
- PARÉS, M.; MARCH, H. *Guia per avaluar processos participatius*. Generalitat de Catalunya, 2012. (Guies breus de participació ciutadana; 3) <https://1drv.ms/b/s!Ap_J0eVxXc4liMw3dPJI7gGp0uy3aQ>
- PINDADO, F. (coord.); REBOLLO, Ó.; MARTÍ, J. *Eines per a la participació ciutadana 19: Participació ciutadana: bases, mètodes i tècniques (versió actualitzada)*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2007 <https://1drv.ms/b/s!Ap_J0eVxXc4liMw49R922tzHu5QAjw>
- RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamiento. La batalla por su mente*. McGraw-Hill Interamericana de México, 2002.
- ROBERTS, K. *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas*. Empresa Activa, 2005
- RODRÍGUEZ, B. *Las marcas territoriales como instrumentos de competitividad espacial: el caso de Castilla y León*. Treball de final de Grau. Universitat de Valladolid – Departament de Geografia, 2014
- ROMERO-LENGUA, J. «Paisatge, màrqueting de valors i publicitat conscient». A: NOGUÉ, J.; PUIGBERT, L.; BRETCHA, G. (ed.). *Paisatge, economia i empresa*. Observatori del Paisatge de Catalunya; ATLL, Concessionària de la Generalitat, SA, 2016. (Plecs de Paisatge; Reflexions; 5).
- SAN EUGENIO, J. de. «Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio». *Butlletí de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 62, 2013.
- ULIED, A. [et al.]. *Models i factors per a un nou desenvolupament econòmic local*. AtlasDEL. MCRIT i Diputació de Barcelona, 2017

Annexos

A. Reptes territorials per definir l'estratègia segons l'AtlesDEL

Globalització

Tensió: Global – Local

La globalització és un procés de creixement del nombre de relacions socials i econòmiques a escala planetària accelerat a les darreres dècades per la implantació de noves tecnologies d'informació i comunicació, així com per l'obertura de mercats. En aquest context s'exacerba la tensió entre la localitat i la globalitat —activitats físicament veïnes poden tenir menys relacions econòmiques que activitats geogràficament remotes—. Així, se subverteixen les distàncies.

Canvi climàtic

Tensió: Adaptació – Mitigació

El canvi climàtic, descobert per anàlisi científica dels canvis en la meteorologia i els seus impactes ambientals, condueix a reptes tant d'adaptació i minimització de riscos inevitables com de mitigació i reducció, a través d'estratègies que condueixin a la reducció de les emissions de gasos a l'atmosfera per la via tant de la reducció de la demanda i el creixement econòmic com de la utilització de noves tecnologies i models d'organització de la producció més eficients. La tensió adaptació-mitigació porta a la possible contradicció entre propiciar o induir canvis de comportament social i promoure determinats valors, o accelerar la implantació de noves tecnologies.

Urbanització

Tensió: Extensió – Regeneració

El govern del territori —de la urbanització i de les infraestructures— és un dels àmbits jurisdiccionals més clarament definits. Mentre que l'extensió de la urbanització permet processos de creixement ràpids, la reurbanització exigeix processos més lents i complexos. Les administracions locals, competents en urbanisme i amb recursos financers molt limitats, tenen el repte d'evitar que decisions d'urbanització precipitades —per facilitar l'atracció d'activitats econòmiques exteriors, o el creixement d'activitats existents que altrament podrien deslocalitzar-se— limitin les oportunitats de desenvolupament futur i causin costos superiors no assumibles en la gestió dels serveis públics.

Desenvolupament econòmic

Tensió: Creixement – Suficiència

La tensió entre creixement i suficiència és la més evident en qualsevol model de desenvolupament. Els límits al creixement s'han plantejat tant des d'una perspectiva social com ecològica. Al mateix temps, però, increments de productivitat aconseguits amb noves tecnologies han portat a successives reorganitzacions socials i a nous equilibris/crisis ecològiques. Avui conviuen posicions extremes entre un «ecologisme profund» —que se situa proper al luddisme i al primitivisme—, i visions transhumanistes que celebren una nova humanitat simbiòtica. A mig camí, es plantegen models de «desenvolupament sostenible» o de «decreixement serè», que plantegen com a repte la internalització de tots els costos socials i ambientals que pot provocar la tecnologia.

Productivitat

Tensió: Tecnologia – Treball

El progrés tecnològic planteja a curt termini el repte fonamental d'eleva ràpidament la qualificació professional del conjunt de la societat, necessari per garantir l'ocupació en un mercat de treball que exigeix altres capacitats i coneixements. Un creixement basat en el treball, en el nombre de persones ocupades, té impactes socials positius a curt termini, però difícilment pot garantir una productivitat i competitivitat suficient per garantir el creixement del benestar social a mitjà termini. El progrés tecnològic també genera altres formes i organitzacions del treball, d'estar dominat només per grans empreses industrials a l'emergència de xarxes de petites i mitjanes empreses connectades globalment. A mitjà termini, es pot produir un *gap* cultural entre diferents generacions i grups socials pel seu diferent accés a la tecnologia.

Sociabilitat

Tensió: Integració – Exclusió

La sociabilitat està tensada en el sentit que els espais públics de comunicació es transformen molt ràpidament. El nombre de persones que neixen i viuen tota la vida al mateix municipi disminueix, i el mateix passa amb les persones que segueixen la professió o l'ofici dels seus pares, o que tenen una mateixa feina durant tota la seva vida laboral. Les relacions familiars i de veïnatge canvien. Al mateix temps, les migracions es produeixen des de més lluny i afecten persones de cultures més distintes i de rendes més extremes, i presenten un component més temporal i provisional que abans.

En aquest context, mantenir una certa identitat comunitària esdevé més complex que anys enrere, tot i que són les dimensions locals —a escala de barri, o de carrer fins i tot, i globals, paradoxalment—, les que es reforcen en la identitat de les persones. Al mateix temps emergeixen «identitats projecte», vinculades a un interès comú.

Governabilitat

Tensió: Corporativisme – Ciutadania

Resultat dels reptes anteriorment presentats, el repte fonamental per a les administracions públiques, que tenen jurisdiccions territorials fixes, és respondre a canvis globals. Mentre la globalització econòmica pot tenir una connotació liberal, la localitat té una connotació de major proteccionisme social i ecològica, fins i tot cultural. La regulació jurídica és en gran part encara de base territorial —en el marc dels estats, però gradualment emergeix una regulació internacional privada—, no directament emparada per l'opinió dels ciutadans. Els governs tenen el repte de mantenir la seva legitimitat social al mateix temps que són cada dia menys eficients en tant que no tenen ni la capacitat o competències ni els recursos per poder atendre les demandes ciutadanes. Al mateix temps, els governs semblen progressivament més condicionats per grans corporacions privades que tenen activitats globals i que actuen més com a empreses multilocal més que no pas multinacionals.

Font: ULIED, *et al.* (2017).

B. Participants a la sessió de contrast (16 de febrer de 2018)

Laura Megías	Consorti per la Promoció Econòmica del Lluçanès
David Rodríguez	Pla estratègic metropolità de Barcelona
Núria Macià	Creació. Agència d'Emprenedoria, Innovació i Coneixement
Pilar Garcia	Consell Comarcal del Vallès Occidental
Viviana Pérez	Ajuntament de Mataró
Eva Berruezo	Ajuntament de Sabadell
Marta López	Ajuntament de Sabadell
Esther Garcia	Consell Comarcal del Vallès Oriental
Sergi Frias	COBOI. Ajuntament de Sant Boi de Llobregat
Albert del Amor	L'Observatori – Centre d'Estudis del Vallès Oriental
Maria Garcia	Servei de Convivència, Diversitat i Participació Ciutadana de la Diputació de Barcelona
Francesc Vila	Gerència de Serveis de Turisme de la Diputació de Barcelona
Xavier Font	Gerència de Serveis de Turisme de la Diputació de Barcelona
Anna Sànchez	Gerència de Serveis de Turisme de la Diputació de Barcelona
Leandre Mayola	Gerència de Serveis de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Barcelona
Marisol Lage	Gerència de Serveis de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Barcelona
Jordi Boixader	Gerència de Serveis de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Barcelona
Dani Vila	Gerència de Serveis de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Barcelona

Els participants següents van excusar la seva assistència i van respondre al qüestionari:

Oriol Estela	Pla estratègic metropolità de Barcelona
Moisès Jordi	Consell Comarcal de la Selva
Àngel Remacha	Ajuntament de Mataró
Guillem Miralles	Gerència de Serveis de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Barcelona

Altres publicacions de la sèrie Economia i Treball

Eines

- 1 Models i factors per a un nou desenvolupament econòmic local. AtlesDEL
- 2 Guia per mesurar l'economia social i solidària des dels ens locals
- 3 Experiències de microdesenvolupament rural. Reptes i casos d'innovació local
- 4 Nous reptes, reflexions i propostes per a un desenvolupament local sostenible. Elements d'Innovació i Estratègia
- 5 Mapa del desenvolupament econòmic local a la demarcació de Barcelona. AtlesDEL
- 6 El finançament de projectes de desenvolupament econòmic local. Elements d'Innovació i Estratègia
- 7 Guia del mercat social