

PORTAFOLI I ARQUITECTURA DE MARCA A LES DESTINACIONS TURÍSTIQUES: EL CAS DE L'EMPORDÀ

Jacinta Gutiérrez Olesti

Per citar o enllaçar aquest document:

Para citar o enlazar este documento:

Use this url to cite or link to this publication:

<http://hdl.handle.net/10803/668132>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



TESI DOCTORAL

**Portafoli i arquitectura de marca
a les destinacions turístiques: el cas de l'Empordà**

Jacinta Gutiérrez Olesti

2019



TESI DOCTORAL

**Portafoli i arquitectura de marca
a les destinacions turístiques: el cas de l'Empordà**

Jacinta Gutiérrez Olesti

2019

Programa de Doctorat Interuniversitari en Turisme

Línia d'investigació: La Innovació, Gestió i Desenvolupament de Productes Turístics

Tutor: Dr. Jaume Guia Julve

Codirectors: Dr. Jaume Guia Julve i Dra. Raquel Camprubí Subirana

Memòria presentada per optar al títol de Doctora per la Universitat de Girona

El Dr. Jaume Gula Julve i la Dra. Raquel Campiubi Subirana, de la Universitat de Girona

DECLAREM:

Que el treball titulat *Portafol i arquitectura de marca a les destinacions turístiques: el cas de L'Empordà*, que presenta Jacinta Gutiérrez Olesti per a l'obtenció del títol de doctora, ha estat realitzat sota la nostra direcció.

I, perquè així consti i tingui els efectes oportuns, signo aquest document.

Signatura



Girona, 28 de Febrer del 2019

Al Jordi i a l'Eduard

Agraïments

Una tesi és un llarg viatge i, com en tot viatge, necessites una maleta que vas emplenant de moltes coses que creus que et faran falta. El primer que hi carregues és la il·lusió amb què afrontes el repte. A mesura que passen els mesos i els anys, la maleta va pesant cada cop més i es va fent amb coneixements, vivències i alegries i, al mateix temps, amb certes frustracions i desesperances. I així fins arribar al darrer trajecte, les conclusions, el document, la presentació amb PowerPoint i el dia de la defensa.

Afortunadament aquest viatge no l'he fet sola i per això vull agrair al meu marit Jordi i al meu fill Eduard tot el que m'han aportat i ajudat perquè avui jo sigui aquí. També expressar el meu agraïment als meus pares i en especial a la meva mare, Roser, que sempre ha cregut fermament en mi. Ella m'ha ensenyat què és el coratge i la força i a lluitar per tot allò que anheles. I als meus sogres i a la resta de la meva família més propera, perquè sempre hi són quan els necessito.

Als meus tutors, la Dra. Raquel Camprubí i el Dr. Jaume Guia, gràcies a tots dos perquè amb vosaltres he crescut acadèmicament. Mai no m'hagués imaginat fer una tesi ni arribar fins aquí. Heu tingut paciència i hem fet un gran trajecte junts. Espero que hagueu gaudit tant com jo d'aquest viatge. També a tot el Departament, perquè cadascun de vosaltres ha posat un granet de sorra en aquesta tesi.

A la Universitat de Girona, perquè m'heu fet sentir com a casa a cada pas del camí. Tot ha estat proper i una mica més senzill amb vosaltres. Gràcies.

Als participants, entrevistats i professionals que han dedicat temps a aquest estudi. Vull mostrar el meu agraïment a totes i cadascuna de les persones que han col·laborat desinteressadament en aquesta tesi. M'agradaria que aquest treball d'investigació els aportés algun valor i poder així recompensar-los per tot el que m'han transmès. Gràcies de tot cor.

No podia acabar sense agrair a l'Empordà, la meva terra, la possibilitat que m'ha brindat de poder realitzar aquest viatge. Per a mi no només ha estat el cas d'estudi, va molt més enllà de tot això, va de sentiments i de sentit de pertinença, d'arrelament i d'emocions al fons del meu cor. Segurament només qui és de l'Empordà pot saber de què parlo i compartir-ho. No m'he cansat, ni un sol dia de la meva vida, de contemplar el seu bell paisatge i de gaudir de la seva gent. Poc importarà on em dugui la vida, el meu cor sempre romandrà a l'Empordà.

Índex de continguts

Agraïments	5
1 Introducció	15
1.1 Interès i rellevància de la investigació	15
1.2 Objectius de la investigació	18
1.3 Fonaments teòrics de la investigació	19
1.4 Estructura de l'estudi	21
2 La marca	23
2.1 El concepte general de marca	23
2.2 La identitat de la marca.....	26
2.3 La gestió del valor de marca.....	31
2.4 El portafoli i l'arquitectura de marca	35
2.4.1 El concepte de portafoli i arquitectura de marca	35
2.4.2 L'organització de l'arquitectura de marca corporativa. Diferents estratègies ...	36
3 El Place Branding	39
3.1 El concepte de Place Branding	39
3.2 Del Place Marketing al Place Branding: límits, diferències i evolució	42
3.3 El paper de la identitat i la imatge de marca en el Place Branding.....	45
4 El Destination Branding	49
4.1 El Destination Branding: conceptes i variants.....	49
4.2 El paper de la imatge de marca i la identitat en la marca d'una destinació	52
4.3 El paper dels stakeholders en la creació d'un Destination Branding	54
4.4 L'estratègia de marca a les destinacions.....	58
5 Portafoli i arquitectura de marca	61
5.1 El recorregut del Place Branding al Destination Branding, al portafoli de marques i a l'arquitectura de marca.....	61
5.2 Portafoli de marca a les destinacions turístiques	62
5.3 Arquitectura de marca	65
5.4 Estratègies Top-down o Bottom-up	67
5.5 La implementació de l'estratègia de marca	70
5.6 El portafoli de marca i l'arquitectura de marca, el Core de la tesi.....	74
6 Descripció del cas: l'Empordà	75
6.1 Recorregut històric per la Costa Brava.....	78
6.2 Recorregut històric per l'Empordà	80
7 Metodologia	83
7.1 Introducció	83
7.2 Unitats d'anàlisi.....	84
7.3 Agents que formen part de la població objecte d'estudi.....	101
7.4 Recollida de dades.....	103

7.4.1	L'entrevista en profunditat	103
7.5	Anàlisi de dades.....	105
7.5.1	Anàlisi de contingut de les entrevistes.....	105
7.5.2	Anàlisi de xarxes socials	108
8	El portafoli de marques.....	115
8.1	Introducció	115
8.2	La raó de ser de les marques del territori: orígens, creació i evolució	116
8.3	Un procés de creació de marca en temps real: la marca Empordà	122
8.4	El Core de la marca: identitat i consistència	132
8.5	Implicacions emocionals, sentits de pertinença i associacions.....	140
8.6	Punts febles en la recerca de la identitat.....	145
8.7	Competidors del territori	150
8.8	La gestió i evolució de les marques.....	151
8.8.1	Recursos econòmics per al desenvolupament de l'estratègia de marca	156
8.8.2	Obstacles en la generació de l'estratègia de marca.....	158
8.9	Portafoli de marques en el territori	164
8.10	Eines per potenciar la marca.....	173
9	La xarxa relacional de les diferents marques a l'Empordà.....	179
9.1	Les relacions col·laboratives en l'arquitectura de marca.....	183
9.2	Les relacions institucionals en l'arquitectura de la marca	192
10	Conclusions de l'estudi.....	201
11	Futura investigació	215
12	Fonts de consulta	217

Índex de taules

Taula 1 Organismes de gestió del territori amb vinculació turística total o parcial	88
Taula 2 Organismes de gestió municipal del territori amb vinculació turística total o parcial...	89
Taula 3 Productes d'altres organismes	91
Taula 4 Municipis del Baix Empordà amb un logo propi.....	94
Taula 5 Municipis de l'Alt Empordà amb un logo propi.....	97
Taula 6 Càrrecs de les persones entrevistades	101
Taula 7 Institucions informants.....	102
Taula 8 Estructura de l'entrevista	104
Taula 9 Estructura de codificació	107
Taula 10 Resultats de les mesures de centralitat dels agents en les relacions col·laboratives	185
Taula 11 Resultats de les mesures de centralitat dels agents en les relacions institucionals ..	194

Índex de figures

Figura 1 Subconceptes que formen el concepte de marca.....	25
Figura 2 Anàlisi estratègica de marca.....	28
Figura 3 Elements que construeixen una marca.....	30
Figura 4 Actius d'una marca.....	31
Figura 5 Les 6 estratègies de Kapferer.....	37
Figura 6 Elements de construcció de la marca.....	52
Figura 7 Geografia de la Costa Brava i de l'Empordà.....	76
Figura 8 Municipis de l'Alt i el Baix Empordà.....	77
Figura 9 Posicionament de les diferents marques a l'Alt i el Baix Empordà.....	86
Figura 10 Four-by-four matrix with additional row and column labels.....	110
Figura 11 Knoke information exchange network.....	111
Figura 12 Paràmetres de mesura de la centralitat.....	112
Figura 13 Categorical Core-Periphery model.....	113
Figura 14 Sociograma complet de les relacions col·laboratives a l'Alt i el Baix Empordà.....	184
Figura 15 Matriu d'adjacència del model centre-perifèria per a les relacions col·laboratives.	187
Figura 16 Sociograma representatiu del centre-perifèria per a les relacions col·laboratives ..	188
Figura 17 Sociograma de la perifèria per a les relacions col·laboratives.....	189
Figura 18 Sociograma de la perifèria per a les relacions col·laboratives per grups de relació.	191
Figura 19 Sociograma complet de les relacions institucionals a l'Alt i el Baix Empordà.....	193
Figura 20 Matriu d'adjacència del model centre-perifèria per a les relacions institucionals...	195
Figura 21 Sociograma representatiu del centre-perifèria per a les relacions institucionals	197
Figura 22 Sociograma de la perifèria per a les relacions institucionals.....	198

Resum

És indubtable que vivim en un món de marques, més o menys conegudes, més o menys visibles. Les imatges gràfiques, els logos i eslògans són impactes importants que rebem en el nostre dia a dia. Els portafolis de marques a les destinacions turístiques han anat creixent. L'objectiu de la tesi és conèixer els factors que determinen l'estratègia del portafoli i l'arquitectura de marca a les destinacions turístiques. Per arribar a aquest objectiu serà important la comprensió del concepte de marca i com aquest s'ha anat aplicant als països i territoris (*Place Branding*) i a les destinacions (*Destination Branding*).

Comprendre com s'organitza aquest portafoli i les relacions que les diferents entitats o marques generen entre elles i amb l'exterior és un objectiu d'anàlisi per a les destinacions. Les destinacions, sobretot pel seu factor humà, constitueixen entitats d'estudi amb peculiaritats específiques que s'allunyen de la rigidesa i dels paràmetres d'una empresa, on el concepte de marca està molt pautat. Les marques a les destinacions neixen i evolucionen de diferents maneres i s'ha de donar cabuda a totes les realitats. Factors de caire polític, de recursos, de comprensió del concepte de marca, d'incapacitat per teixir aliances entre marques i entre agents, estan entre els resultats d'aquesta recerca.

Paraules clau: Marca, *place branding*, *destination branding*, arquitectura de marca i portafoli de marca, Empordà

Resumen

Es indudable que vivimos en un mundo de marcas, más o menos conocidas, más o menos visibles. Las imágenes gráficas, los logos y los eslóganes, son impactos importantes que recibimos en nuestro día a día. Los portafolios de marcas de los destinos turísticos han ido creciendo. El objetivo de la tesis es conocer los factores que determinan la estrategia del portafolio y la arquitectura de marca de los destinos turísticos. Para llegar a este objetivo será importante la comprensión del concepto de marca y cómo éste se ha ido aplicando a los países y los territorios (*Place Branding*), y a los destinos (*Destination Branding*).

La comprensión de, cómo se organiza este portafolio y la relaciones que las diferentes entidades o marcas generan entre ellas y con el exterior, es un objetivo de estudio para los destinos. Los destinos, sobre todo por su factor humano, constituyen entidades de estudio con peculiaridades específicas que se alejan de la rigidez y de los parámetros de una empresa, donde el concepto de marca está muy pautado. Las marcas de los destinos nacen y evolucionan de diferentes maneras y tienen que acomodarse a todas las realidades. Factores de carácter político, de recursos, de comprensión del concepto de marca, de incapacidad para tejer alianzas entre marcas y entre agentes, están entre los resultados de esta investigación.

Palabras clave: Marca, *place branding*, *destination branding*, arquitectura de marca, portafolio de marca, Empordà.

Abstract

There is no doubt that we live in a world of brands. Brands are more or less well known, more or less visible. Graphic images, logos and slogans have significant impacts on our daily lives. The brand portfolios of tourist destinations have been growing in the last years. The objective of this dissertation is to spell out the factors that determine the strategy of the brand portfolio and the brand architecture in tourist destinations. To achieve this goal, it is important to understand the concept of brand and how Place Branding has been applied to countries and territories, as well as Destination Branding in destinations.

Understanding the organization of this portfolio and the relationships which different entities or brands establish among and outside themselves, constitutes a focus of analysis for destinations. Destinations, particularly in terms of the human factor, constitute study entities with specific peculiarities that move away from the rigidity and the parameters of a company. For the latter, the concept of brand is well developed. In destinations, brands are born and evolve in different ways and have to reflect all realities. The results of this research include issues related to policy, resources, understanding of the concept of brand, and incapacity to forge alliances between brands and stakeholders.

Keywords: Brand, place branding, destination branding, brand architecture, brand portfolio, Empordà.

Capítol

1 Introducció

1.1 Interès i rellevància de la investigació

El gran tema de l'arquitectura i el portafoli de marques no es pot endegar sense la comprensió d'altres conceptes: marca, *Place Branding* o *Destination Branding*. El concepte i funcionament d'una marca i com es comporta a l'hora de ser emblema, ja sigui d'un producte, d'un país o d'una destinació, és fonamental per, posteriorment, veure com les diferents marques s'ordenen amb una certa jerarquia o, al contrari, no segueixen cap patró determinat.

Actualment, quan es pronuncia la paraula «marca» o, més concretament, es pronuncia el nom d'una marca reconeguda, ve a la ment un seguit d'elements tangibles i intangibles, uns atributs i uns valors, una imatge de marca bona o dolenta que es relaciona directament amb el nom pronunciat. De fet, la marca és una síntesi d'elements tangibles i intangibles en la qual intervenen consumidors, mercats, oferta i manera de comunicar. És l'ADN d'una organització, d'un producte, d'un servei o d'una destinació. Les marques són relats socials, culturals i simbòlics que són un referent en si mateix. El valor de la marca es mesura d'acord amb la relació establerta amb el consumidor (Velilla, 2010).

A la cultura industrial, comercial o corporativa, la marca és un element àmpliament estudiat, tant és així que existeixen veritables tractats especialitzats en què és i què aporta una marca o diferents marques treballant plegades i com s'organitzen segons a qui es volen dirigir i el que pretenen.

Quan es trasllada el concepte de marca a la vessant d'una destinació turística, s'aprecia el fet que *Place Branding* i *Destination Branding* són conceptes que existeixen des dels temps en què el cèsar entregava una ciutat, un poble o un emplaçament als seus soldats més lleials i ja hi havia preferències per un lloc o un altre. Hi ha, doncs, llocs Premium enfront d'altres menys valorats. Malgrat aquest llarg recorregut històric d'ambdós conceptes, no s'ha buscat suficientment l'encaix de la dimensió del concepte de *Branding* a les destinacions turístiques i els models existents han estat importats del *Corporate Branding* sense tenir en compte les seves peculiaritats úniques (Gnoth, 2011). Per tant, encara que la literatura acadèmica ha estudiat i abordat aquests conceptes, el tractament que es dona a una destinació, sovint,

acaba essent la d'un producte manufacturat o d'un parc temàtic. En ocasions, no es té en compte que un lloc i una destinació són fenòmens vius, amb identitat i amb tota una sèrie d'elements susceptibles de consum turístic convivint amb elements que no ho són, com ara els residents d'aquest espai (Gnoth, 2011).

Derivat del concepte de marca en el seu sentit més genèric, l'arquitectura i el portafoli de marques han estat un tema àmpliament estudiat en l'àmbit de les grans corporacions i empreses, però, tot i que en els darrers anys s'ha anat avançant sobre aquests dos grans temes en altres àmbits, és encara difícil parlar d'aquest concepte en relació amb les destinacions turístiques.

Aquesta tesi pretén estudiar la convivència en una mateixa destinació turística de diverses marques, cadascuna d'elles posicionada en un moment de la seva història diferent, de percepció determinada per part del consumidor i d'origen divers. Per tant, la pressió que exerceix una marca sobre l'altra i la manera que s'ordena el trencaclosques de marques donaran un resultat sobre la destinació turística o un altre.

És inevitable que sota les marques turístiques de referència neixin altres marques regionals, de territori, de consorci, de rutes, de municipis o de productes. També és evident que no totes tenen el mateix origen, la mateixa força, els mateixos continguts, els mateixos recursos o la mateixa notorietat. En principi, la convivència de les diferents marques en una mateixa destinació turística hauria de respondre a una estructura, un model i una jerarquització perfectament ordenats que hauria de permetre que cadascuna d'elles tingués el seu espai i la seva definició, però sempre buscant sinergies amb les altres.

Aquest model perfecte no es dona sovint i la majoria de les destinacions turístiques engloben un conjunt de marques en el mateix territori, nascudes d'origens diversos i en diferents moments i amb propòsits, genèrics o personals, distints. Moltes d'aquestes marques responen a moments puntuals de la història, ja siguin per interessos polítics o per bonança econòmica, i entre elles no hi ha cap arquitectura ni cap coordinació que les ordeni, no tenen cap objectiu comú i no tenen una visió clara de cap on es dirigeixen ni de la seva permanència al llarg del temps. En definitiva, la majoria de les destinacions turístiques no tenen estratègia de treball conjunt en benefici de la destinació global; en aquestes destinacions, existeix un portafoli molt variat, però no hi ha ordenació i, per tant, no hi ha una arquitectura de marca definida.

Si es va una mica més enllà, es troba que tant l'arquitectura de marca o jerarquització com el portafoli de marques o la convivència harmònica de diverses marques a la vegada són conceptes perfectament estudiats i definits en els àmbits corporatiu i industrial. Ara bé, la mancança en la literatura acadèmica es troba en relació amb les estructures i la jerarquització

de marques en una destinació turística o, el que seria el mateix, l'aplicació efectiva d'arquitectura de marca i portafoli de marques en referir-se a un territori. La majoria de la literatura que s'ha escrit sobre aquest tema o els models de jerarquització entre diferents marques en una destinació turística s'ha importat del món corporatiu. Així doncs, hi ha tractats sobre arquitectura de marca o gestió i organització de portafoli de marques en el món corporatiu que han esdevingut els models en què després s'ha basat la resta de la literatura aplicada a destinacions turístiques (Kapferer, 2004).

Aquest fet, però, presenta alguns problemes, ja que l'exportació de models d'arquitectura de marca del món industrial i corporatiu no té en compte que un territori o una destinació té una sèrie d'elements que els fa únics i impossibles d'estandarditzar, com ara la influència del factor humà, representat en cadascun dels agents que formen part del territori.

Molts dels estudis existents sobre el tema de la marca turística i la seva estructuració van dirigits a la creació de marques turístiques d'Estat per a territoris com l'Índia o Nova Zelanda (Hall, 2010; Harish, 2010; Ateljevic & Doorne, 2002; Morgan, Pritchard & Piggott, 2002; Morgan & Pritchard, 2005; Kerrigan, Shivanandan, & Hede, 2012). És a dir, en nombroses ocasions, els exemples plantejats són per a destinacions turístiques creades i dissenyades des del seu inici, que no parteixen de moltes marques dins d'un mateix territori, nascudes de manera emergent i no coordinada, en moments diferents, amb orígens diversos i amb notorietat o percepció diferent dins del territori. Això fa que aquests exemples no es puguin plantejar en territoris més petits, on ja existeixen marques regionals, costaneres o locals, que s'han creat i han anat creixent en moments distints i que estan en diferents nivells de consolidació reben diferent suport institucional. Aquests processos emergents i caòtics, moltes vegades, no permeten construir un relat coordinat o gestionar correctament una destinació amb un variat portafoli de marques d'origen i naturalesa diversos. Són territoris en els quals és complicat encaixar un concepte com el d'arquitectura de marca o de gestió de portafoli de marques si només s'exporta la vessant dels conceptes des de l'àmbit purament industrial i corporatiu.

La rellevància d'aquesta investigació recau en el fet que, si bé hi ha força literatura sobre el portafoli de marques i l'arquitectura de marca en l'àmbit corporatiu o industrial, hi ha una evidència de la falta de literatura en l'aplicació d'aquests conceptes en el cas de les destinacions turístiques i, en el que pot ser més important, en les conseqüències desconegudes derivades de l'aplicació o no d'un model estructurat i jerarquitzat.

El que sí és innegable és que el creixement constant de marques de producte i de territori en una mateixa destinació és un fet irrevocable. Aquest fet es fa molt més palès en destinacions turístiques madures on hi ha de partida una marca forta evident. En aquests casos, l'aplicació

de models de jerarquia i ordenació de marques pot influir positivament en l'èxit, el reconeixement i la imatge de marca de la destinació, la qual cosa dona una coherència al conjunt. En canvi, la inexistència d'una arquitectura de marca entre el portafoli de marques dins d'una destinació o un territori pot tenir conseqüències desconegudes o fins i tot negatives, ja que pot crear confusió i falta de coherència amb el relat que es vol transmetre i pot generar al visitant una percepció equivocada del territori.

Aquesta recerca vol tenir un clar interès pràctic per a les destinacions turístiques i els seus gestors. En primer lloc, es vol evidenciar la gran quantitat de marques que realment estan exercint una visió determinada del territori i sobre el territori, prenent com exemple el cas d'estudi proposat a la tesi: l'Empordà. I, en segon lloc, es vol palesar com cadascuna d'aquestes marques es troba posicionada respecte a les altres i quina relació hi estableix segons la visió dels seus gestors.

L'anàlisi d'aquesta informació ha de permetre generar coneixement sobre l'estructuració i jerarquitització de diferents marques turístiques dins d'un mateix territori i la influència que això té en la seva gestió i en el seu èxit present i futur.

1.2 Objectius de la investigació

Tenint en compte tots els factors exposats en l'apartat anterior, es proposa com a pregunta de recerca: «Quins factors determinen l'estratègia de portafoli i arquitectura de marca a les destinacions turístiques?»

Per donar resposta a aquesta pregunta, s'ha pres com a cas d'estudi el territori de l'Empordà. Paral·lelament, i per tal d'arribar a aquests factors que determinaran l'estratègia, s'ha treballat amb objectius més específics:

En primer lloc, és necessari determinar el portafoli de marques existents, per a què han estat creades i com s'ha realitzat aquest procés de creació. També era important entendre què i a qui representen exactament aquestes marques i en quin punt d'evolució es troben en el moment de la realització de la recerca.

En segon lloc, és essencial determinar l'arquitectura de marca existent en el moment de l'estudi per conèixer les relacions entre les marques. S'havia d'analitzar si la jerarquia establerta entre elles estava consolidada o, en canvi, s'establien nuclis de relació disseminats. Al mateix temps, és molt important saber quin paper tenien les principals Destination Marketing Organizations (d'ara endavant, DMO) del territori en ser agents centrals, o no, d'aquesta arquitectura.

El desenvolupament d'aquesta tesi necessitava un cas real que permetés aquest estudi. Convé recalcar que el cas només és una eina per arribar a l'objectiu d'aquesta tesi, que és el d'aprofundir en el coneixement del que representa el portafoli de marques i l'arquitectura de la marca en una destinació turística. Així doncs, el territori de l'Empordà complia els requisits per ser un model vàlid com a cas d'estudi: hi havia un portafoli suficientment ric de marques al territori i hi havia marques amb un cert recorregut que tenien força i calia comprovar fins a quin punt actuaven com a agents centrals d'aquesta arquitectura. A l'Empordà, hi conviuen marques més grans i més petites i hi ha dos territoris administratius diferents: l'Alt i el Baix Empordà, però a priori sembla que l'Empordà seria, salvant algunes diferències, una unitat. A més, engloba una marca turística internacional i consolidada com és la de la Costa Brava. Juntament a totes aquestes característiques de partida, durant l'elaboració de la tesi, s'inicia el procés de creació de la marca Empordà. Aquest fet, aliè en un primer moment a la redacció de la tesi, també permet enriquir l'estudi de la creació de noves marques turístiques en una destinació.

1.3 Fonaments teòrics de la investigació

Per tal de portar a terme la investigació, s'ha hagut de recórrer a fonts de consulta de referència de marca en general i d'arquitectura de marca aplicada a marques corporatives i de marca aplicada a les destinacions. Sense cap mena de dubte, els conceptes de *Place Branding* i *Destination Branding* són pilars importants del relat d'aquesta tesi. Alhora, també s'ha cercat en la literatura acadèmica els diferents àmbits que permeten entendre com es realitza el recorregut, des del que significa marca en el seu sentit més ampli fins a portafoli de marques i arquitectura de marca aplicats tant en l'àmbit corporatiu primer, com posteriorment a la gestió de les destinacions turístiques, que és el tema central d'aquesta recerca.

A mode d'introducció i per fer més comprensible tots aquells factors que comprenen el marc teòric, es presenta un petit resum on s'entrellacen els diferents conceptes clau que són part d'aquesta tesi.

No es pot comprendre l'arquitectura i el portafoli de marques sense fer una breu introducció al que és una marca en el seu sentit més ampli. Una de les definicions més genèriques i més acceptada mundialment és la que la defineix com l'experiència d'un client representada per una col·lecció d'imatges i idees; moltes vegades es refereix a un símbol, com un nom, un logo o un eslògan, juntament amb un pla de disseny (American Marketing Association, 2013).

El reconeixement d'una marca ve donat per l'acumulació d'experiències amb el producte o servei per l'ús que se n'ha fet i per la influència de la publicitat, el disseny i els comentaris que

se'n fa. (American Marketing Association, 2013). La marca és un concepte molt genèric, al mateix temps que és un concepte del qual tothom parla. Les marques corporatives són les que més pesen en el nostre imaginari perquè són molt globals i algunes d'elles estan fortament interioritzades. Actualment, però, la representació gràfica de les marques de territori o de producte turístic són presents en nombrosos moments de la vida quotidiana. Els logos de ciutats o municipis, els segells de productes o els eslògans de destinacions turístiques es veuen a cada moment, encara que a vegades no en siguem conscients. Abans de parlar de destinacions, però, cal abordar un concepte previ, que és el de *Place Branding* i que va més enllà del que seria merament una marca turística. El *Place Branding* és un concepte complex atès que no és, com alguns creuen, una marca de territori per aconseguir vendre productes (Ashworth & Kavaratzis, 2009). Segons Boisen (2015), un territori és una marca, però cada marca no és un territori. El reconeixement d'un lloc conegut porta automàticament a una sèrie d'associacions a la ment que es relacionen amb una sèrie de valors. Si es pronuncia el nom d'un lloc desconegut, no hi ha associacions mentals possibles i la persona ha de situar geogràficament el territori i el seus voltants per fer-se, per associació, una imatge de marca. Els llocs no són simples punts en els mapes: són constructes socials (Boisen, Terlouw, & Gorp, 2011). La marca d'un territori, per tant, és un constructe social. A més, el *Place Branding* vol donar resposta a molts diferents *targets* que poden estar interessats en el territori amb finalitats de turisme, d'inversió o diplomàcia. D'aquí ve la complexitat del concepte: donar una bona resposta global a interessos tan dispersos (Zenker & Jacobsen, 2015). Després d'aquest concepte ampli d'imatge de la marca de territori, s'arriba al que seria el concepte de *Destination Branding* o creació de marca en una destinació. El màrqueting com a procés ha permès crear marca i promocionar idees, persones, productes i també destinacions (Moilanen, Rainisto, & Kotler, 2009). A les destinacions, es torna a veure, en part, la problemàtica d'una marca de territori. Les marques estan molt ben estudiades i provades en productes manufacturats, però en els països, els territoris, les ciutats o els municipis, les dinàmiques són diferents de les que hi ha en una corporació. La dinàmica és viva: el factor humà, el factor polític i els *stakeholders*, entre altres, fan que la consolidació de marca no estigui només en mans d'un comitè creador i executor, sinó en mans de moltes persones. A més, en nombroses ocasions, estem parlant de les marques de destinació amb un sentit d'amplitud sense tenir en compte els pocs recursos que moltes DMO tenen per competir contra altres destinacions o contra marques globals (Morgan, Pritchard, & Pride, 2004). Avui dia, i atès que la globalització del món ha comportat que el turisme sigui un dels principals components estratègics de països, territoris i destinacions, és difícil diferenciar-se. Per tant, l'originalitat i l'honestedat a l'hora de mostrar-se amb una identitat pròpia i genuïna seran dos factors clau per a l'èxit d'una

destinació. Amb tot, les destinacions no són tan simples. Malauradament, a causa del dinamisme del qual es parlava anteriorment, el binomi una destinació - una marca no existeix en quasi cap cas. Les destinacions, els territoris i fins i tot les unitats geogràfiques més petites estan actuades per un portafoli de marques de naturalesa diferent (consorcis, productes, territori, etc.), la qual cosa fa complexa la comprensió i gestió de les destinacions. Els portafolis de marca o estratègies multimarca estan totalment integrades en les polítiques de les empreses per crear nous productes que arribin a nous segments de demanda; són part de l'ADN d'una empresa (Chailan, 2009). Evidentment, el portafoli de marques en una empresa només el dirigeix una persona o un departament. Però, què passa quan hi ha un portafoli de marques en una destinació on hi ha diferents gestors i creadors de cadascuna de les marques i no depenen els uns dels altres? Les empreses, a més, tenen una segona eina que ajuda a organitzar la relació i la jerarquia dins del portafoli de marques: una arquitectura de marca predefinida. Aquesta arquitectura permet decidir si una marca és per a un sol producte, per a una línia o per a un grup de productes, si ha de ser més o menys visible la marca o la submarca i tota una sèrie de detalls que estableixen un ordre, depenent dels objectius als quals es vol arribar (Chailan, 2009). La pregunta torna a plantejar-se quan, en una destinació amb una varietat de marques diferents, ningú no té la potestat absoluta per poder posar ordre sobre la marca següent. Els territoris són sobirans en aspectes pressupostaris, els municipis tenen els seus pressupostos, els gestors oficials de les DMO creen marques que haurien de ser paraigües però sota les quals no tothom se sent reflectit i, per tant, es crea una situació en el territori de difícil gestió. Un altre aspecte és que, en un territori o una destinació, els orígens de les marques són diversos; mentre que, en una empresa, les marques es creen *Top-down*: no hi ha marques espontànies i tot respon a uns paràmetres i a una estratègia definida prèviament. Tot aquest conjunt de conceptes i temes és el que s'haurà d'anar desgranant per poder donar resposta a la pregunta de recerca i per poder entendre com es comporta un portafoli de marca dependent de l'àmbit en què es trobi.

1.4 Estructura de l'estudi

Per poder assolir els objectius d'aquesta tesi s'ha estructurat l'estudi en onze capítols diferents. Aquest primer capítol és una introducció i s'hi presenta l'interès que aquesta tesi pot tenir així com els seus objectius.

Els capítols 2, 3, 4 i 5 són els dedicats a la revisió de la literatura relativa a l'estudi en profunditat del tema proposat. El tema central de la tesi és el portafoli de marques i l'arquitectura de marques a les destinacions turístiques, però, per arribar a aquest punt, s'ha

de començar per entendre què és i tot el que significa una marca, dins de l'àmbit de marca en general, així com la seva convivència i la seva estructuració amb altres marques. Per tant, en la literatura s'ha començat pel tema de marca en el seu concepte més general, per anar introduint-se al significat d'una marca en un territori més ampli o una destinació més concreta. Dintre de l'aplicació de marca en relació amb una destinació o un territori també s'ha seguit un ordre per jerarquitzar des de la seva aplicació a una marca de país (*Place Branding*) fins a la seva aplicabilitat a una destinació (*Destination Branding*). Una vegada entès com funciona i què significa una marca en concret dins d'un territori, ha estat l'hora d'introduir com les diferents marques conviuen i s'estructuren. Per tant, la darrera part del que seria la revisió de la literatura aborda els conceptes d'arquitectura de marca i portafoli de marques a les destinacions turístiques.

Al capítol 6, es fa una descripció del cas d'estudi. Es fa una introducció àmplia al territori de l'Alt i el Baix Empordà, així com a la Costa Brava, que és la marca turística principal que hi actua. La descripció passa d'una fase més geogràfica a una fase més històrica i de relat del que és i significa aquest territori. Seguidament, es fa una introducció a totes les marques que s'han definit com a marques que actuen dins del territori amb una finalitat turística total o parcial.

Al capítol 7, s'explica la metodologia que s'ha emprat per a l'obtenció dels resultats de la tesi: l'entrevista en profunditat i l'anàlisi de dades.

Els dos capítols següents contenen els resultats obtinguts de l'anàlisi de les diferents marques que actuen en el territori. Aquests dos capítols corresponen a dues fases diferents conduïdes per mitjà de l'entrevista en profunditat. Al capítol 8 es tracta cadascuna de les marques entrevistades individualment: s'hi defineix com ha estat i a què ha respost la seva creació i s'hi aborda la seva història personal. En aquest capítol també s'analitza l'encaix de cadascuna d'aquestes marques en el territori de l'Empordà així com amb la marca Costa Brava.

Al capítol 9, mitjançant l'anàlisi de xarxes socials, s'analitza les diferents relacions que les marques estableixen entre elles, donant una imatge de marca gràfica, amb sociogrames, per tal de comprendre com es jerarquitza el portafoli de marques al territori. A la vegada, es defineixen aquells agents que són centrals per al territori i que actuen com a veritables nodes importants dins l'arquitectura de marca establerta.

El desè capítol conté les conclusions de l'estudi i l'onzè, les futures investigacions que se'n poden derivar. Per acabar, hi ha les fonts de consulta emprades per a l'elaboració d'aquesta tesi.

Capítol

2 La marca

2.1 El concepte general de marca

La marca no és un concepte senzill. En massa ocasions una marca es confon amb una imatge de marca gràfica, el que es coneix per logo o eslògan, que és la part visual que les persones veuen i reconeixen. Però la marca no és només això, sinó que està formada per un conjunt d'elements de dimensió més profunda i menys visual que treballen conjuntament per arribar a aconseguir un objectiu final. Tampoc no sembla que hi hagi unanimitat sobre quan es comença a crear el terme «marca». Alguns en situen l'origen fa més de dos mil anys, quan els comerciants marcaven els productes per tal de diferenciar-los i protegir-los o en els productors romans, que hi escrivien simples missatges per destacar-ne les bonances (De Toro, 2009). Altres en situen l'origen al segle v aC, quan els mercaders marcaven els seus productes per evitar-ne el robatori (Costa, 1989). Per a altres, el naixement de la marca, tal com la coneixem avui, se situa al segle XII, amb els sistemes gremials que fan aflorar el sentit de pertinença i identitat, la qual cosa es podria considerar com l'incipient inici de la marca corporativa (Eguizabal, 1998).

La magnitud del concepte fa que les definicions que hi ha siguin un conjunt d'elements que tots junts, amb perfecta harmonia, formen el que seria una marca. Una de les definicions més genèriques i més acceptada mundialment és la que la defineix com l'experiència d'un client representada per una col·lecció d'imatges i idees; moltes vegades es refereix a un símbol com un nom, un logo o eslògan, juntament amb un pla de disseny (American Marketing Association, 2013). El reconeixement d'una marca ve donat per l'acumulació d'experiències amb el producte o el servei relacionades amb el seu ús i per la influència de la publicitat, el disseny i els comentaris que se'n fan (American Marketing Association, 2013). La marca és una síntesi d'elements tangibles i intangibles en la qual intervenen consumidors, mercats, oferta i manera de comunicar. És l'ADN d'una organització, un producte, un servei o una destinació. Les marques són relats socials, culturals i simbòlics que són un referent en si mateix. El valor de la marca es mesura d'acord amb la relació establerta amb el consumidor (Velilla, 2010).

Les definicions de marca també han anat derivant, no només cap al concepte en si, sinó cap al que seria la seva gestió (De San Eugenio Vela, 2011). Així doncs, hi ha autors que defineixen una marca com «un portafoli de significats, una sèrie d'idees positives i negatives que es vinculen amb la nostra oferta. La percepció del producte o servei, la comunicació, el nivell de preu, la presència en el canal i fins i tot el packaging són factors clau en la generació de significats. La marca és el recipient que ho aglutina i dona la visió d'una unitat al consumidor. Les percepcions són la substància de la qual estan fetes les marques (Ollé & Riu, 2009). Per tant, hi ha un agent clau en tota definició de marca i és que hi ha d'haver un consumidor a l'altre costat que reconegui la marca determinada com un factor de valor afegit per a ell i, per tant, que, en el moment d'escollir, la triï com a primera opció.

La creació d'una marca no és una tasca fàcil. Per tot el que la definició implica, la construcció d'una marca requereix un esforç actiu amb una estratègia molt clara de com, què i a qui ha d'estar dirigida (Olins, 2005; Ruão, 2003). Una marca ben posicionada és aquella que els consumidors tenen a la ment en un lloc preferencial a l'hora de triar (Keller, 2003). Si s'atén a tot el que es va desgranant sobre què és una marca i sobretot a aquesta darrera frase, es pot arribar a assimilar que tenir una marca que sigui un referent a l'hora d'escollir no és quelcom senzill d'obtenir. Ja no només per la implicació de la mateixa marca, sinó perquè al món hi ha nombroses marques competint amb la mateixa finalitat.

Les marques són una realitat que envaeix el dia a dia de la societat arreu. Les marques es troben en tots els àmbits: productes, persones o destinacions són presents per tot arreu. Hi ha marques que el seu ús dona una sensació d'apoderament en aquelles persones que les utilitzen (Kapferer, 2008). Altres marques tenen un efecte negatiu quan s'anomenen o s'utilitzen. La marca és un concepte complex que té una dimensió més gran que una simple definició i per tant està formada per múltiples conceptes que en formarien el contingut. A continuació, es desenvoluparan aquests diferents conceptes que han d'ajudar a entendre què és i què comporta una marca.

Una marca podria comparar-se a un iceberg: té una part visual que és el que sobresurt, allò que es veu, que és la seva imatge de marca gràfica; però el seu gran cos i, per tant, gran part del seu significat, està submergit i és el que dona consistència i contingut a la marca.

La complexitat d'una marca es dona perquè la part visual de la marca, la imatge de marca gràfica o l'eslògan ha de portar intrínsec un relat amb un significat molt ben definit de què és i què comporta aquell nom i logo. En conseqüència, la part visual de la marca ha d'estar recolzada pel significat essencial i profund de la mateixa (Kapferer, 2008). La marca només es

pot considerar com a tal quan porta implícit tot el seu contingut; si no és així, només es considera un logo i un eslògan i, per tant, és una simple expressió gràfica buida de contingut.

A la figura següent es posa nom a tots aquells subconceptes que formen el concepte de marca. Una vegada es defineixin cadascun d'ells, es podrà entendre el concepte global de marca. Així doncs, com a parts fonamentals de la marca es troba la identitat, el valor de la marca, la gestió que es faci d'aquest valor i l'arquitectura de marca o la distribució jerarquizada del portafoli de marques.

Figura 1 Subconceptes que formen el concepte de marca



Font: Elaboració pròpia.

La marca és la raó de ser d'una empresa o corporació, és el Core, i busca constantment la diferenciació respecte d'altres marques per reposicionar-se en el lloc desitjat (Kapferer, 2008). La marca dona un nom als productes, els serveis o les destinacions i aquest nom s'associa a una sèrie d'idees. A més, la marca busca que un producte, un servei o una destinació es diferenciï d'un altre per tal de poder destacar i tenir un lloc preferencial en el mercat.

Kapferer (2008) defineix una marca com un nom amb suficient poder per influir en els compradors. Ell mateix afegeix que el que en realitat crea aquesta atracció és que el producte sigui excel·lent, la seva capacitat de diferenciació d'altres productes, la seva intensitat i la seva credibilitat. Una marca existeix com a tal quan té el poder d'influir en el mercat.

La marca, ja sigui aplicada a un producte o a un servei, busca crear una reputació positiva perquè sigui creïble, ja que aquesta credibilitat és el seu valor afegit i li dona força als mercats (Anholt, 2008). La marca actua com un indicador que fa que el possible consumidor miri cap a la direcció desitjada i, per tant, la consumeixi (Anholt, 2004).

Tot i que pot semblar un concepte del segle XXI, la importància de la reputació de la marca ja es constata al segle XIV, amb la història de les importants famílies medievals italianes vinculades al

comerç. Aquestes famílies treballen fermament per ser símbols de riquesa, credibilitat i integritat ja que aquesta marca creada és la seva presentació i els permet fer negocis i ser reconegudes arreu del món (Anholt, 2008). A més, en aquelles famílies, la riquesa generada del comerç els havia de servir per ser mecenes de cultura i ajudar en causes solidàries.

El concepte bàsic de marca serveix per a tot producte en el seu sentit més ampli i corporatiu. Malgrat això, els productes presenten una sèrie de característiques que farà que trobar el veritable sentit de la marca en cada context presenti unes dificultats que seran més evidents en uns productes que en uns altres.

La marca ha demostrat ser un dels factors més potents, estratègics i de creació de riquesa en el sector comercial, per això la creació d'una marca forta i competitiva ha d'ajudar també al desenvolupament i a la competitivitat d'altres sectors d'activitat (Anholt, 2004).

2.2 La identitat de la marca

La identitat de la marca és un concepte relativament modern, introduït per Kapferer al 1986 i treballat per altres autors. És un concepte complex i format per una sèrie de punts que junts i combinats formen el que és la identitat d'una marca. «La identitat és un conjunt d'actius (i passius) vinculats al nom i símbol de la marca que incorpora (o sostreu) el valor subministrat per un producte o servei de la companyia i/o als seus clients. És un conjunt únic d'associacions que l'estrateg aspira a crear o mantenir. Aquestes associacions representen la raó de ser de la marca implicant una promesa per part dels integrants de l'organització envers els clients. La identitat és un vincle entre la marca i el client per mitjà d'una proposició de valor que inclogui beneficis funcionals, emocionals i autoexpressius» (Aaker, 1996, p. 24). Desenvolupar una imatge de marca que sigui fidel a la seva identitat té un paper fonamental en la competitivitat de les companyies (Janonis, Dovaliené, & Virvilaitė, 2007).

La definició d'Aaker encara mostra un posicionament molt estàtic del que és la identitat de marca. En un entorn com l'actual, on els agents tenen una importància rellevant, la identitat es converteix en quelcom que no és estàtic sinó dinàmic i en continu canvi per adaptar-se a l'entorn. A més, no constitueix un sol significat sinó que aquest significat anirà modificant-se amb l'ús que es faci de la marca; per tant, els *stakeholders* i les seves dinàmiques tindran un paper fonamental en la construcció de la identitat de la marca (Csaba & Bengtsson, 2005). La identitat de la marca és una eina estratègica i un actiu que proporciona reconeixement i competitivitat (Wheeler, 2013).

Com es pot observar, hi ha moltes definicions d'identitat però bàsicament totes «emfatitzen el fet de l'originalitat de ser un mateix, tenir clar l'objectiu i perseguir-lo, la diferenciació respecte

als altres i la capacitat de resistir i mantenir-se davant les inclemències del moment» (Janonis et al. 2007, p. 70).

Una marca es mostra externament per un nom i una simbologia o un missatge. Evidentment, això és l'embolcall, és la imatge de marca gràfica que acompanyarà el producte tangible. La veritable identitat d'una marca va molt més enllà d'una imatge de marca gràfica i té més pes tot el que significa i els atributs que s'associen a aquell nom comercial que el nom o la imatge de marca en si mateixos. Aquests atributs podran ser tangibles i intangibles, funcionals i hedonistes, visibles i invisibles, i evidentment hauran d'acomplir les expectatives econòmiques que l'empresa ha definit per a ells (Kapferer, 2008). Totes aquestes característiques, tots aquests atributs i totes aquestes idees sobre una marca formen la seva identitat.

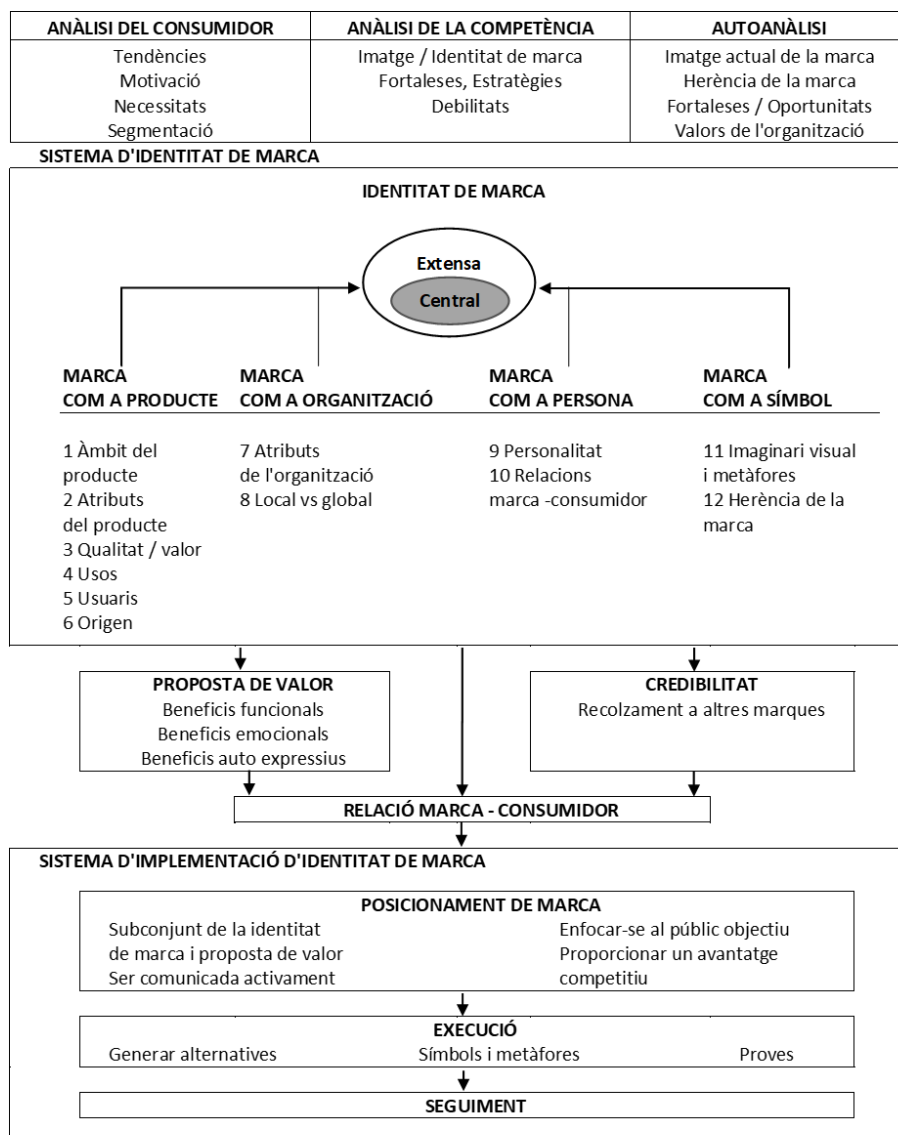
Per aquest motiu, la identitat de marca no té una sola dimensió, sinó que hi ha dues parts diferenciades, tal com es pot apreciar a la figura 2. La primera seria el nucli de la identitat de la marca, el principal valor que transmet la marca, la que hauria de prevaler davant de qualsevol canvi en l'empresa (Aaker, 1996). La segona seria l'extensió de la identitat de marca i són aquells elements que formen part de la identitat i que fan de factors que complementen la marca per entendre-la millor en diferents contextos (Aaker, 1996).

La identitat no hauria de perdre's mai, fins i tot en una marca que tingui moltes divisions o productes diferenciats, ja que en constitueix el nucli, aquella ànima que es vol transmetre al consumidor, per moltes submarques que es creïn (Kapferer, 2008).

El significat de la identitat d'una marca és un concepte múltiple que agrupa una sèrie de conceptes que tots són importants i imprescindibles entre ells. Per tant, quan s'arriba a entendre què significa la identitat d'una marca, l'actitud cap a la superficialitat que una marca podia tenir fins aleshores canvia per anar cap a una anàlisi minuciosa del que comporta, en veritat, una marca (Janonis et al. 2007).

Aaker (1996) explica en un esquema tot allò que està inclòs dins de la planificació i construcció de la identitat de la marca, com la relació entre els diferents conceptes han de donar sentit a aquesta identitat i com aquesta identitat acaba donant una sèrie de propostes de valor que construeixen el nucli de la marca i la posicionen en el mercat.

Figura 2 Anàlisi estratègica de marca



Font: Adaptació d'Aaker (1996).

El model d'Aaker evidencia que la identitat d'una marca ha de tenir en compte els quatre punts d'observació de la marca, com a producte, com a organització, com a persona i com a símbol. Malgrat que no sempre tots pesin igual o tinguin la mateixa rellevància, s'han de tenir en compte tots quatre (Aaker, 1996).

El problema d'un biaix en creure que la identitat de la marca només té a veure amb la seva imatge gràfica com a marca, amb el seu posicionament, amb els atributs del producte o amb la perspectiva externa pot representar una desviació important respecte a la seva veritable essència i que no s'estigui representant amb la marca el que realment es vol transmetre (Aaker, 1996). Aaker defineix aquests elements com a quatre possibles trampes per a la identitat de la marca si no s'entenen bé els seus conceptes.

Així doncs, les quatre trampes que s'han de tenir en compte per no desdibuixar el que significa realment la identitat de la marca són: en primer lloc, la imatge de la marca com a element principal; en segon lloc, la perspectiva externa, una marca creada només per vendre; en tercer lloc, la gestió de la identitat de la marca, i, finalment, la marca com una simple sèrie d'atributs visuals.

Segons Aaker (1996), la imatge de la marca ha de ser entesa com allò que perceben els clients de la marca i d'altres vinculats a ella; però si es converteix en el concepte principal en bolcar-hi recursos per intentar recuperar-la, reposicionar-la o no perdre-la acaba convertint-se en un element més de la pròpia identitat. La identitat ha de ser l'estratègia de futur, la imatge de marca és el que es veu en aquest moment i pot patir en algun moment deficiències o algú pot intentar manipular-la. El posicionament de la marca és un valor més de la identitat, dona una proposta de valor que fa que pugui ser més considerada com a marca que la competència (Aaker, 1996). Els plans de màrqueting i de comunicació hauran de fer un esforç per transmetre la identitat de la marca i no només elements més tangibles com poden ser-ne els atributs.

Quan la marca es resumeix en la sola consideració, que sigui coneguda per tal de vendre, s'estan perdent tots els elements importants de la marca: la seva visió, la seva missió, els seus valors i les seves fortaleces. Les fortaleces són els atributs del producte. La marca és molt més que el producte tangible que es veu: té una sèrie de valors darrere que mostren l'essència i el cor de la marca. Si la creació de la identitat només es basa en una llista d'atributs, no s'aconseguirà la diferenciació respecte a una altra marca (Aaker, 1996).

A banda dels objectius de l'empresa, els consumidors esperen que una marca capti els seus sentits i els toqui el cor; en definitiva, avui el consumidor busca una experiència, fins i tot quan compra un producte tangible (Schmitt, 2009).

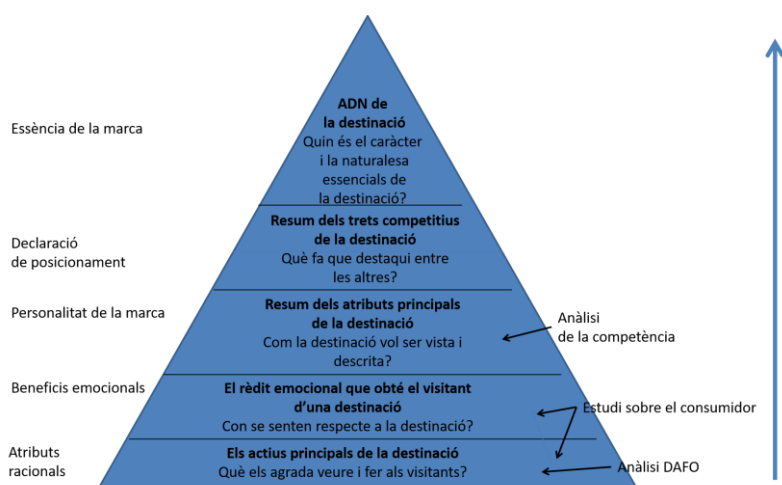
La identitat d'una marca és quelcom que no es crea des d'un despatx amb només un equip de persones implicades en aquella companyia. La identitat d'una marca només es pot validar quan tots els agents implicats, amb major o menor grau, s'hi senten identificats. Fer que cada un d'aquests agents cregui en la marca, hi creï un vincle i en sigui ambaixador és imprescindible per aconseguir-ne l'èxit i la perdurabilitat (Harris & Chernatony, 2001). Per això és tan important tant la gestió de la identitat de la marca definida com totes aquelles accions que pretenen intencionadament millorar la imatge de marca tant respecte dels agents interns com dels clients de la mateixa (Simões, Dibb, & Fisk, 2005).

En ocasions, la marca es busca mitjançant imatges gràfiques, eslògans, valors puntuals o productes-atributs que es posen en evidència a les destinacions. La identitat de la marca, allò que realment n'és l'essència, s'acaba confonent amb un producte determinat de gran força i, si es vol construir una marca de veritat, s'ha de saber desglossar-ne els diferents punts. Per tant, és imprescindible saber quins són els elements que conformen la totalitat del que és una marca.

La figura 3 vol ser esclaridora d'aquesta confusió, molt estesa, sobre què és exactament una marca més enllà de l'imaginari mental i gràfic de la mateixa.

A la figura es veu clarament què seria la identitat i els valors de la marca, que se situen a la part superior, mentre que a les diferents capes es mostren tots aquells punts, tangibles i intangibles, que van conformant i construint aquesta identitat. Aquesta piràmide es retroalimenta, ja que cadascun dels punts que se situen per sota del que és l'essència han d'estar impregnats del que és la identitat de la marca, si no, no serveixen com a elements de construcció. És important no confondre el que és l'essència i els valors de la marca amb el que són altres aspectes que pivoten al voltant d'aquesta identitat, ja siguin atributs, trets competitiu, recursos o altres. Per això, abans de crear qualsevol nova marca, és important saber què sóc i què no sóc. En nombroses ocasions, es vol afegir atributs totalment fora de l'àmbit real de la marca. Aquestes pràctiques desvirtuen l'essència de la marca, de manera que causen confusió i impedeixen que el visitant o consumidor creï un lligam durador amb el producte o la destinació. Aquesta figura genera preguntes que tot creador de marca hauria de fer-se abans d'endegar un projecte d'aquestes característiques.

Figura 3 Elements que construeixen una marca



Font: Adaptació de l'Organització Mundial del Turisme (2017).

2.3 La gestió del valor de marca

La rellevància de l'estudi del concepte de marca és, precisament, deixar de pensar en ella com només una imatge gràfica i començar a reflexionar sobre tots aquells elements que conformen realment el cos intern d'una marca. Quan es realitza aquest exercici reflexiu, es veu com darrera d'aquella imatge gràfica, el cervell està associant, automàticament a la imatge de marca, un sèrie d'elements que hi estan relacionats.

Algunes definicions simplificades del significat de valor d'una marca mostren el valor com un element relacionat amb el nombre de vendes que aquella marca pot generar en el mercat respecte d'una altra marca menys coneguda (Keller, 1993; Simon & Sullivan, 1993). Aquesta definició està clarament enfocada al màrqueting i a la capacitat que un producte, pel fet de portar un nom o un altre, és capaç de generar un nombre determinat de vendes.

Això no obstant, el concepte de valor d'una marca té més elements a part de la capacitat de generar vendes. Aquests elements estan estretament lligats amb la primera definició d'identitat de la marca, on s'emfatitza la paraula «actius». Així doncs, en el capítol anterior es definia identitat com «un conjunt d'actius (i passius) vinculats al nom i símbol de la marca que incorpora (o sostreu) el valor subministrat per un producte o servei de la companyia i/o als seus clients» (Aaker, 1996, p.24). A més s'afegeix que «el valor de la marca es un conjunt d'actius» (Aaker, 1996, p.24).

Aaker (1996) explica quines són les categories d'actius principals que conformen el valor de la marca, les quals quedarien reflectides a la figura 4: la fidelitat de la marca, el reconeixement de la marca, la qualitat percebuda i les associacions de la marca.

Figura 4 Actius d'una marca



Font: Adaptació d'Aaker (1996).

A més, aquests actius generen valor en diferents aspectes de la marca. Així doncs, la fidelitat de la marca crea valor disminuint els costos de màrqueting i, l'apalancament comercial, atraient nous clients i reduint el temps de resposta davant amenaces competitives (Aaker & Joachimsthaler, 2000b). El reconeixement de la marca és un valor perquè s'hi pot associar altres productes, fa que sigui una marca agradable, mostra compromís amb el consumidor i passa a ser una marca que cal considerar en la decisió de compra (Aaker & Joachimsthaler, 2000b). La qualitat percebuda és una raó de compra, fa que el preu no sigui el més important, la diferencia i la posiciona i afecta positivament les extensions de la marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000b). Les associacions de marca fan que es creïn connexions positives amb altres productes que actuen sota la mateixa marca i que el fet d'estar sota el paraigües de la marca principal sigui una raó de compra en si mateixa (Aaker & Joachimsthaler, 2000a).

En el passat, les marques es creaven i es gestionaven amb certa facilitat, tenien una estructura perfectament definida de relació d'unes amb les altres gràcies a la simplicitat del mercat, el nombre de marques i la poca complexitat de l'entorn econòmic. En l'actual panorama social i econòmic, la gestió del valor de marca comporta treballar intensament a tots els nivells per tal d'estimular aquests actius (Aaker, 1996). Avui, en mercats tan dinàmics i canviants, amb una competència ferotge, les marques han de fixar molt bé els seus objectius abans de ser creades, ja que els costos de crear una nova marca són molt elevats (Aaker & Joachimsthaler, 2000b). En realitat, la marca per si sola no crea beneficis, sinó que és la gestió que es fa dels seus actius la que confereix veritable valor a la marca (Kapferer, 2008).

Aquest canvi cap a un concepte més actualitzat del significat i valor de la marca ve donat per un fet de conscienciació del valor actiu intangible que una marca té, passant de ser un simple nom o imatge de marca a un valor actiu de negociació (Keller, 2002). Aquest és el cas de nombrosos productes industrials que estan en el mercat. El més anomenat pot ser el cas de la marca Coca-Cola, però es podria pensar en d'altres, com Nike o Adidas. El nom d'aquestes marques és el valor actiu més preuat de la companyia, per sobre de tots els actius tangibles de què disposi l'empresa. És a dir, si Coca-Cola negociés la seva venda, el preu més alt es pagaria pel seu nom, ja que aquest és el que engloba tot el valor identitari i els atributs que hi ha darrera; en segon lloc, hi anirien els seus valors tangibles o actius.

El valor afegit que una marca proporciona és el que la fa realment important i la diferencia de les altres. De totes maneres, s'ha de tenir en compte que la fortalesa i reputació d'una marca s'ha hagut d'aconseguir prèviament i els resultats econòmics positius d'aquestes companyies ha tingut un paper primordial en el seu reconeixement futur com a marca d'èxit (Kapferer, 2008).

El que fa que una marca tingui valor, fortalesa, èxit i llarg recorregut és haver-la construïda sobre una base suficientment sòlida perquè una vegada consolidada pugui suportar els vaivens de la història i de l'economia (Keller, 2002). Una marca forta i sòlida pot competir a nivell de lleialtat per part del client (Chaudhuri & Hoibrook, 2001); pot competir a nivell d'intenció de compra (Feinberg, Kahn, & McAlister, 1992); és immune als canvis de preus, o sigui el mercat està disposat a pagar el preu d'aquesta marca, per davant d'altres marques més econòmiques (Sivakumar & Raj, 1997), i suporta millor qualsevol contratemps en el seu camí (Ahluwalia & Gürhan-Canli, 2000).

Aquestes fortaleses que poden presentar les marques de producte en l'àrea corporativa s'han de traspassar a les fortaleses que haurien de tenir les marques en qualsevol altre àmbit per poder ser productes competitius. Les marques fortes, entenent-se com aquelles en què els actius que formen el valor de la marca estan ben gestionats, tenen una major visibilitat i posicionament, tant per qui les ven com per qui les compra (Montgomery, 1975) i produeixen un efecte dominó que fa incrementar el seu valor a l'alça. A més, les marques fortes creen una imatge de marca corporativa que fa que qualsevol producte lligat a aquesta imatge de marca ja té, per començar, un avantatge en el seu posicionament en el mercat per sobre d'altres marques de nova creació o menys consolidades (Keller & Aaker, 1998). Altrament, es planteja el fet que la creació de noves marques hauria de tenir en compte, prèviament, quines associacions tindrà amb aquelles marques ja posicionades que li aportaran una entrada directa al mercat, sense haver de fer el recorregut des de zero, en solitari i sense referències.

Tota marca reconeguda arriba a un punt màxim de compra, èxit i lleialtat per part del client; en aquest moment la marca està saturada i fins i tot una campanya de comunicació agressiva no variaria el seu estat de saturació. En conseqüència, és el moment de crear un corporativisme de marca que englobi més marques que complementin i ampliïn l'oferta de la marca original (Kapferer, 2008). Sempre tenint en compte que no s'ha de perdre de vista quina és la identitat de la marca. Convé no oblidar que les marques fortes entren en una fase de declivi setanta-sis anys després de la seva creació (Golder, 2000) i, per tant, el treball de renovació ha de ser constant.

Una marca no es pot mantenir eternament en un punt àlgid i en constant creixement, les marques arriben a un punt de maduresa i a partir d'aquí comença una fase descendent i és l'hora d'aplicar tècniques de reposicionament. La creació d'altres marques satèl·lit de la principal que aportin altres valors pot ajudar a aquesta renovació creant nous productes i cobrint nínxols de mercat que no estaven coberts, però sempre parlant d'associació i col·laboració, i no de marques independents. Està demostrat que una marca reconeguda, si fa

l'esforç de renovar-se amb nous productes o submarques, repercuteix positivament en la marca mare, ja que la rejuveneix i se'n millora el consum (Sullivan, 1990). Si s'aconsegueix mantenir viu el simbolisme de la marca principal, qualsevol extensió feta des d'aquest punt té bastant garantit l'èxit (Reddy, Holak, & Bhat, 1994). També s'ha de considerar la coherència que ha de tenir la marca principal amb la resta i les diferents marques entre elles. S'ha de buscar un fil conductor de relació entre elles que sumi avantatges i que allunyi confusions o riscos (Winter, Bridges, Keller, & Sood, 2000). Aquest concepte serveix per a marques corporatives o altres àmbits, on hi ha una abundància de marques que van apareixent espontàniament i que, si no s'adapta la identitat de la marca a totes elles, el que fan és entorpir la gestió i la comprensió envers el consumidor.

Les marques han anat evolucionant des del que serien marques específiques per a un producte tangible a les marques actuals, on els significats i els sentiments tenen un paper important. L'educació emocional que avui impregna la societat també arriba als productes i a les marques. Avui, perquè un consumidor valori una marca, se li ha de crear un vincle mitjançant l'estimulació dels sentits, provocant el sentit emocional de pertinença a una marca i premiant la creativitat; ja no n'hi ha prou amb el simple valor tangible de la marca d'un producte (Schmitt, 2009). El sentit de pertinença a una marca és avui un factor d'alt valor i torna a ser una extensió, no només de productes tangibles, sinó també de productes intangibles.

Entre els consumidors d'una marca es creen vincles, verdaderes comunitats que comparteixen els valors d'aquella marca (Muniz & O'Guinn, 2001). Una de les comunitats vinculades a una marca potent es pot trobar en l'associació de la marca Barça i tots els seus seguidors. La marca porta intrínseca tota una sèrie d'atributs i valors intangibles que són compartits pels seus seguidors i que són valorats pels milers de persones que visiten l'estadi i les seves instal·lacions anualment, fins i tot aficionats d'altres equips.

Evidentment, hi ha factors que poden fer descompensar la balança cap a un punt no desitjable. Si la marca original ja ha estat molt malmenada o desprestigiada, o si els productes creats al voltant d'ella no estan gaire ben explicats en termes de relació amb ella o si existeix una descompensació del preu respecte a la marca origen, hi pot haver un efecte contrari al que s'esperava (Keller, 2002). Per tant, aquí té un paper fonamental la coherència a l'hora de crear un nou producte o una nova marca i també en la comunicació que se'n farà, i cal deixar molt clar quin és el seu *target* i quins objectius té. De nou, la correcta gestió del valor de la marca, incidint i invertint en cadascun dels actius, farà que la marca arribi a bon port.

2.4 El portafoli i l'arquitectura de marca

Una vegada desgranat tot el que significa i implica la comprensió del concepte de marca, és l'hora de veure com una marca es comporta en un mapa on no és l'única i on ha de conviure amb altres marques, ja sigui en un mateix nivell o en diferents nivells per sobre o per sota. En la societat actual, es fa palès que el nombre de marques es multiplica, encara que sembla que menys que anteriorment. En una mateixa empresa, la marca original es va dividint en altres marques que pretenen donar cabuda a altres *targets* o tenen altres objectius, com ara el reposicionament de la marca original. En altres àmbits, no només el corporatiu o l'industrial, el naixement a diari de noves marques és també un fet.

2.4.1 El concepte de portafoli i arquitectura de marca

En la història de les grans empreses, una forma de creixement ha estat sempre la implantació de noves marques. Aquest fet s'ha donat perquè, bàsicament, una sola marca, tot i ser potent, té uns límits i perquè les segmentacions del mercat han obligat a donar resposta a tots els *targets*, la qual cosa multiplica el ventall de possibilitats de compra (Kapferer, 1997). El màrqueting dels anys vuitanta aconsellava que si es volia captar i retenir un nou segment se li havia de crear una marca. Les marques anaven creixent en nombre de productes més o menys estructurats i acabaven fent-se ombra a ells mateixos o canibalitzant-se en molts de casos (Kapferer, 1997). Actualment, les corporacions han arribat al límit en el nombre de marques i s'està tendint al replegament. Cada marca ha de respondre a un objectiu clar, si no, no serveix i és un cost inacceptable per a l'estructura de l'empresa (Kapferer, 1997). Altrament, la reducció en el nombre de marques és vist com una revisió de les estratègies d'empresa abans d'afrontar nous reptes (Kapferer, 1997). Un portafoli de marca comporta que una empresa segueixi una estratègia multimarca definida, com el fet de posar al mercat dos o més productes similars de la mateixa empresa però amb marques totalment diferents. Aquesta estratègia té diferents objectius: reduir les possibilitats del competidor, saturar el mercat a diferents nivells de preu i qualitat i mantenir una certa competència dins l'empresa entre els diferents productes o línies, entre altres (Business Dictionary, 2007). Evidentment, una política d'aquesta mena té una sèrie de beneficis com ara el de reduir la possibilitat de dany global, ja que l'empresa té diferents marques on recolzar-se. No obstant això, la falta d'una estratègia d'on situar cadascuna de les marques i de com han de relacionar-se entre elles podria portar l'empresa a caure en despeses importants o en una pèrdua de reputació.

Un portafoli de marques necessita gestió i coordinació (Kapferer, 1997). Les empreses segueixen diferents estratègies per tal de fer créixer els seus portafolis: creen noves marques

des de zero atenent a les necessitats del mercat o compren marques ja existents que incrementen el seu portafoli ampliant, paral·lelament, el seu mercat. El punt central està en que el portafoli de marques dins d'una empresa és quelcom pactat per una sèrie de persones amb poder per fer-ho i on ha estat estudiada la necessitat de créixer o decreixer, en un moment determinat, per raons determinades. Així doncs, aquesta presa de consciència d'evolució cap a una estructura jerarquitzada de marques i submarques on cadascuna d'elles té clars els seus objectius de futur és el que avui es coneix amb el nom d'«arquitectura de marca» (Aaker & Joachimsthaler, 2000b).

Així doncs, l'arquitectura de marca està definida com «una estructura organitzada del portafoli de marca que especifica el rol de les diferents marques i la naturalesa i les característiques de les relacions establertes entre elles» (Aaker & Joachimsthaler, 2000a, p. 8). Les companyies creixen entorn a diferents productes i es va creant una estructura que té com a objectiu principal la clarificació per al consumidor i l'organització interna en diferents productes o línies de productes amb un objectiu clarament estratègic (Kapferer, 2004).

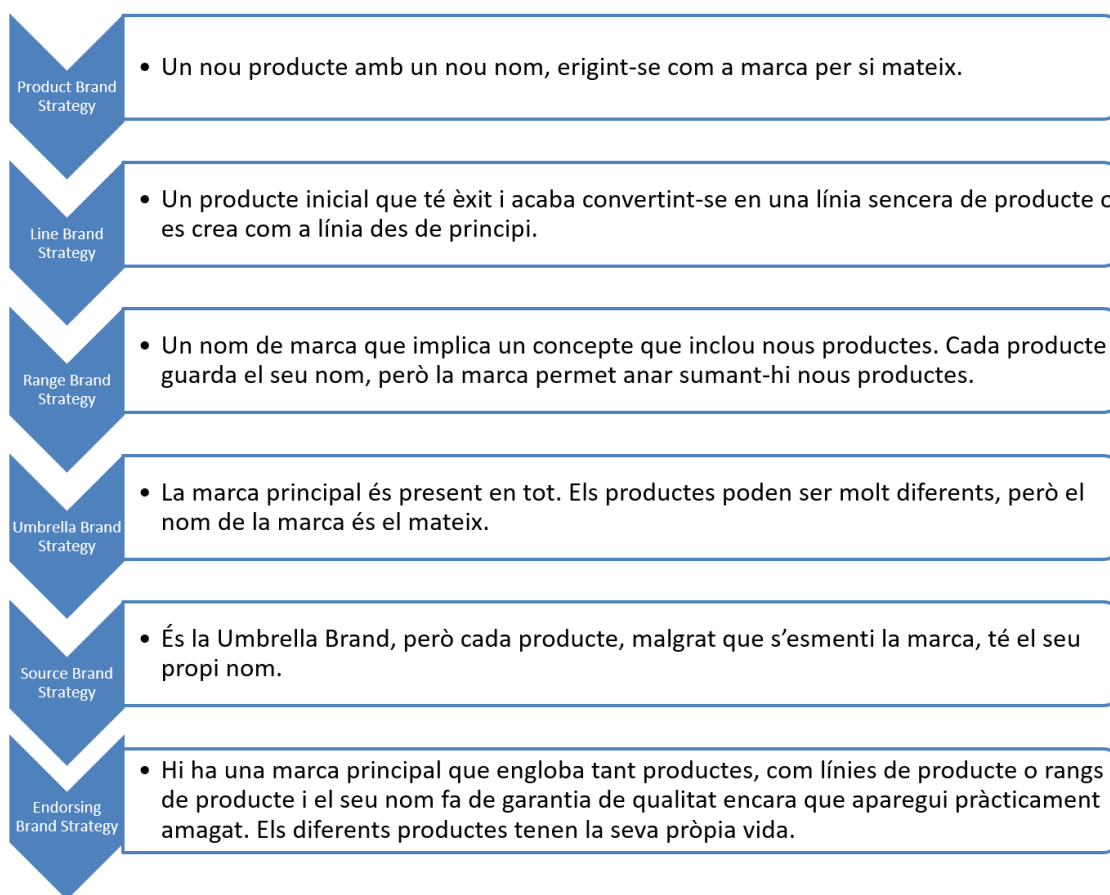
2.4.2 L'organització de l'arquitectura de marca corporativa. Diferents estratègies

Les marques d'un portafoli corporatiu es poden relacionar entre elles de diferents maneres. Aquesta classificació, que ve de les marques comercials, en algunes ocasions, s'intenta que sigui aplicada en altres àmbits (Aaker & Joachimsthaler, 2000b).

L'organització d'un portafoli de marques dins d'una companyia és una tasca complexa. No totes les companyies veuen les estructures de la mateixa manera i la creació de nous productes, noves línies, noves marques, noves relacions entre les marques existents i les creades o la vinculació o no entre elles és un treball complex d'estratègia (Kapferer, 2004). A més, l'error existeix i, tot i que els departaments que gestionen el creixement del portafoli de marques tenen eines potents d'anàlisi de mercats i producte, no estan exempts de risc cada cop que es pren una decisió d'aquesta naturalesa.

Segons Kapferer (2004) hi ha sis estratègies bàsiques per organitzar les marques dins del món corporatiu. A la figura 5 es pot observar aquestes diferents maneres d'organització del portafoli de marques dins d'una empresa.

Figura 5 Les 6 estratègies de Kapferer



Font: Adaptació de Kapferer (2004).

Les companyies no només utilitzen una sola estratègia, sinó que en combinen varies depenent de moltes decisions i molts objectius. Evidentment, com en tota presa de decisions, a vegades no és la més encertada i cal rectificar o modificar la tàctica d'origen (Kapferer, 2004).

Les companyies decideixen la seva tàctica depenent de la visió i missió de la companyia. En aquest punt, hi apareixen molts i diferents factors: estratègia corporativa, model de negoci, una qüestió cultural, el camí que es vol seguir cap a la innovació, el valor afegit d'un nou producte o una nova línia i els recursos econòmics (Kapferer, 2004).

Tot i que els models d'arquitectura de marca en el món corporatiu estan estudiats i persones formades en aquest tema són les que prenen les decisions, hi ha casos en què, una vegada aplicat un mètode, s'ha de corregir perquè la decisió aplicada no acaba d'encaixar o la conjuntura canvia i s'ha de modificar l'estratègia. Tal com expliquen Rajakumari, Ananthi, & Schums (2008), un cas internacional és el de Coca-Cola, que va patir seriosos problemes i una caiguda de vendes al mercat nord-americà quan les begudes carbonatades es varen començar a considerar poc sanes. La companyia va intentar redreçar la tendència comprant i creant marques de begudes sense gas i més relacionades amb una vida sana com Minute Maid o

Powerade, però altres empreses com Pepsi o Nestlé ja li havien passat al davant en aquests tipus de productes i no va ser precisament una història d'èxit. Per canviar la tendència a la baixa, va haver d'invertir molta quantitat de diners per donar-se a conèixer com alguna cosa més que Coca-Cola i posicionar-se en nous mercats i segments com el negoci del te. La poderosa marca va haver de buscar partners en alguns productes, va patrocinar importants manifestacions esportives com ara jocs olímpics i va haver de repensar i redissenyar la missió, la visió i els valors que representava.

Paral·lelament a les estratègies de Kapferer, hi ha altres classificacions dels quatre grans tipus d'arquitectura de marca que es poden trobar anant des de la marca 100% corporativa com seria una *Branded House*, a aquelles empreses en què cada marca del seu portafoli té vida pròpia i lliure, que seria una *House of Brands*. Al mig, dos tipus on la marca de companyia i la de producte funcionen a la vegada; si la marca de la companyia té més pes, seria una *Sub-Brand Strategy*; si el producte és qui té el paper principal, seria *Endorsed Brand Strategy* (Aaker & Joachimsthaler, 2000a).

Ambdues classificacions són part d'un mateix gran tema: l'arquitectura de marca. L'arquitectura de marca és, en resum, la manera com una companyia organitza les marques que té actualment i les que vindran en el futur amb l'objectiu de vendre i ser reconeguda. Les diferents modalitats cobreixen des de tenir un portafoli, on cadascuna de les marques actua per si sola d'una manera autònoma, fins a una organització perfecta i estructurada, on cada producte depèn d'un altre i on la marca principal és omnipresent.

El món corporatiu i de l'empresa té un sistema de funcionament quelcom diferent a altres àmbits on les marques també són importants. En una companyia, les marques neixen amb una finalitat, són creades pel departament de creació de marca i se'ls dona uns atributs des del seu naixement; per tant, malgrat que el marge d'error hi és, és un perill controlat. L'empresa té el poder de canviar l'estratègia, ampliar la línia de producte, canviar-li el nom o prendre moltes altres decisions, fins i tot la de fer desaparèixer el producte. Totes elles depenen únicament i exclusivament d'ella mateixa.

En altres àmbits, no hi ha un nucli de decisió únic i per tant hi ha molta autonomia a l'hora de crear noves marques. La governança en altres àmbits no està centralitzada, ni tan sols definida, i d'aquí ve la dificultat de l'aplicació de l'arquitectura de marca en altres àmbits tal com s'entén en el món corporatiu.

Capítol

3 El Place Branding

La marca ha estat un concepte molt desenvolupat en l'àmbit corporatiu de productes, però no ho ha estat tant en l'àmbit dels territoris. Tot i això, el concepte de marca de territori com un valor diferencial d'un lloc que pot ser una regió, un país o una ciutat és un concepte existent, encara que no denominat, des dels temps d'Alexandre el Magne (356-323 aC), que va ser un dels primers a entendre que l'èxit i el fracàs dels llocs depenia, en gran part, de la imatge de marca que projectava a l'exterior (Anholt, 2008). Posteriorment, a l'Antiga Roma, el cèsar entregava una ciutat, un poble o un emplaçament als seus soldats més lleials i ja hi havia preferències per un lloc o altre; o sigui, hi havia llocs Premium enfront d'altres emplaçaments menys valorats. Malgrat aquest llarg recorregut històric, no s'ha buscat un encaix definitiu del que significa *Branding* aplicat als territoris i els models existents s'ha importat del *Corporate Branding*, sense tenir-ne en compte, en nombroses ocasions, les seves peculiaritats (Gnoth, 2011).

Malauradament, hi ha una falta de visió en molts casos de polítics o gestors que s'han quedat amb la idea que una marca de país simplement es redueix a un logo i a una campanya de màrqueting. Aquestes campanyes de màrqueting, sovint, les realitzen professionals externs que no han trepitjat mai el territori i que, per tant, desconeixen les seves dinàmiques, les seves realitats i la seva identitat (Anholt, 2004).

El conjunt d'aquestes dinàmiques fa que allò que hauria de ser un element diferenciador de la percepció exterior del lloc acabi essent una campanya més de publicitat i promoció, sense cap cohesió, que crea confusió ja que s'allunya de la realitat i esdevé un llast per a l'economia del lloc (Anholt, 2004).

3.1 El concepte de Place Branding

Si es remunta als inicis del que seria el *Place Branding*, és necessari parlar del que és el valor de la marca país i què representa com a tret competitiu, ja no només en la posada en el mercat dels diferents territoris en clau turística, sinó també en tots aquells productes, serveis,

inversions, possibilitats de negoci, imatge de marca o diplomàcia que es vinculin amb el país d'origen.

Mitjançant experiències personals moltes vegades vinculades a viatges o al turisme, a productes que es produeixen en un país o una regió, a informació adquirida i a creences estereotipades, els consumidors generen una imatge de la marca país. Si és favorable, tindrà repercussió positiva en tots els productes o serveis; en canvi, si la imatge de marca és dèbil o negativa, es trobaran en una situació de desavantatge competitiva (González & Casilda, 2002).

Per tant, treballar en la creació d'una imatge de marca de país coherent, amb alt valor afegit i persistent en el temps, fa que un país sigui considerat prioritari en molts aspectes per davant d'altres. Les teories més tradicionals del *Country of Origin* mostren com la reputació de la marca país fa que s'estengui a cadascun dels productes o de les experiències que es venen (Chuang & Yen, 2007).

Hi ha diferents definicions del *Place Branding* però totes elles coincideixen en que el que es busca és la veritable i genuïna identitat del país, la qual farà que la marca es projecti a l'exterior amb garanties d'èxit i de bona reputació. Així doncs, el *Place Branding* és definit com «la pràctica aplicada d'una estratègia de marca així com altres tècniques de màrqueting i d'altres disciplines, a les àrees econòmiques, socials, polítiques i culturals i que fan possible el desenvolupament positiu d'un país» (Kerr, 2006, p. 278). Braun i Zenker (2010) donen una definició del *Place Branding* basada en associacions mentals del consumidor, basada en els comportaments a diferents nivells del territori en concret. Aquests comportaments porten intrínsecs els objectius del lloc, amb els seus valors com la cultura dels seus *stakeholders*, i el disseny global del lloc. Des del punt de vista dels *stakeholders*, el *Place Branding* seria «una acció comunicativa feta pels actors legitimats que ajuda a arribar a un consens sobre el significat de fons d'un lloc determinat» (Sevin, 2011, p. 159). En les tres definicions queda palesa la complexitat del concepte, així com la necessitat de consens entre tots els agents interns i externs per donar coherència a la imatge de marca projectada que ha de reflectir el significat del lloc (Sevin, 2011). Avui més que mai, els processos participatius passen a ser absolutament necessaris. Avui el client és intern i extern.

Alguns autors volen marcar clares diferències entre el que seria la marca d'un país entenent-la com la imatge de marca i tots els seus components, amb la qual es presenta al món i la marca-país com una mescla d'elements únics i multidimensionals que dota el país de rellevància i d'una sèrie de peculiaritats culturals diferenciades, que serveix per donar imatge de marca a tots els possibles públics destinataris (Dinnie, 2008). Aquesta definició té en compte no només

la imatge de marca d'un país destinada a la venda del mateix, sinó a la dimensió de la identitat nacional que afecta els seus habitants i la imatge de marca que els consumidors tenen, més enllà de la creació de marca més o menys fictícia creada mitjançant una campanya de màrqueting (Dinnie, 2008).

En nombroses ocasions, la marca-país va molt lligada a la seva vessant d'imatge de marca turística, evidentment perquè és una de les imatges que més fàcilment i més ràpidament es pot exportar arreu del món, atès que la indústria turística traspasa fronteres. Aquest fet pot ocasionar alguns problemes de comprensió de què és i què pot oferir i generar aquell país en altres sectors clau com ara les inversions o les exportacions. El turisme pot donar una visió bucòlica del país o territori que no representi suficientment totes les potencialitats de la marca-país o marca-territori en el seu conjunt; en definitiva, pot ocasionar un encasellament (Hall, 2010).

El concepte de marca-país també pot ser aplicat a un territori més petit, una regió, una ciutat o altres tipus de nuclis territorials. Tot i això, hi ha diferents plantejaments que qüestionen si posar marca a un país o fer-ho a una regió o ciutat hauria de ser el mateix. Algunes veus crítiques indiquen que els objectius i programes als quals fa front un país no són els mateixos que els d'una regió i que, per tant, van cap a dos camins diferents (Papadopoulos & Heslop, 2002). A més, es considera molt més concreta i controlable la imatge de marca que es pot donar d'una regió i es parla de la dificultat de donar una marca uniforme a un país (Herstein, 2012). Una marca pot créixer fins a un cert límit. A partir d'aquest límit, la forma de créixer és la divisió en submarques per tal de satisfer els diferents segments del mercat (Kapferer, 1997).

Una bona gestió del *Place Branding* ha de convèncer el client interior per tal d'exportar la credibilitat cap al client extern; el missatge ha de ser únic i clar (Anholt, 2004). Actualment, la proliferació de marques està creant certa confusió: tots els llocs, fins i tot el més petits, estan lluitant per un lloc al mercat i perden de vista aquella gran marca que representa el *Place Branding* territorial, ja sigui a nivell de país o de territori.

En definitiva, les individualitats dels territoris, regions, municipis o ciutats estan posant en risc la possible sòlida imatge de marca comuna, considerant el concepte d'imatge de marca turística com la percepció que els diferents *targets* en tenen i la veuen (Ren & Blichfeldt, 2011).

Actualment, s'està reconsiderant si tots els elements simbòlics, com el logo, l'eslògan o altres elements, que són part de la imatge de marca tenen un paper vital (Kladou, Kavaratzis, Rigopoulou, & Salonika, 2017). Avui més que mai, en l'era de la comunicació ràpida i global, les

diferents variants d'imatge de marca projectades d'un lloc en concret poden estar controlades o no i aquest fet no està exempt de risc (Tasci, Gartner, & Cavusgil, 2007). Per tant, a part que es potenciïn els valors dels atributs escollits, és totalment necessària una bona gestió de marca que faci d'enllaç constant entre ella i el consumidor (Valls, 2010). Aquesta capacitat de gestió i control serà la que farà aflorar la verdadera identitat de la marca i que coincideixi amb la imatge de marca que projecta (Ren & Blichfeldt, 2011). Encara avui s'estan aplicant tècniques de *Branding* tradicional que el que busquen és donar una única versió d'identitat de marca amb la creença que se simplifiquen els missatges i que se n'augmenta la coherència (Ren & Blichfeldt, 2011). Encara que aquesta teoria té quelcom de cert, són teories vàlides per a l'època en què la imatge de marca només la gestionava un ens determinat. A més, el missatge era per al consumidor com a únic client. Avui, aquestes premisses de partida ja no són viables perquè tots els agents d'un territori o país, juntament amb altres factors com l'experiència que avui té el consumidor en molts camps, participen en la imatge de marca rebuda i transmesa i donen valor i significat a la marca i al territori. En definitiva, els consumidors o clients són interns i externs.

Actualment, està provat que la marca d'un país o territori no es crea només tenint en compte una part dels principals agents i abandonant els altres. Avui, el treball en xarxa és més important que mai. Si es vol aconseguir l'èxit d'un lloc, que el *Place Branding* tingui consistència i sigui creïble, s'haurà de treballar amb tots els *stakeholders*, amb una estructura jerarquizada i amb un objectiu i missatge únic i coherent per a tots ells (Hankinson, 2004a). No respectar aquestes pautes faria trontollar la reputació i credibilitat d'un país, territori, regió o ciutat (Hankinson, 2004a).

3.2 Del Place Marketing al Place Branding: límits, diferències i evolució

Fins fa un temps no gaire llunyà, la cultura occidental que envolta el concepte de marca ha estat versada en els idearis del màrqueting dels anys vuitanta. Els llocs eren susceptibles de ser mercantilitzats amb diferents objectius: turísticament, per inversió o per exportar; no calia que, tot i actuar en un mateix espai geogràfic, el nom o la marca fos igual per a cadascuna d'aquestes activitats. Els llocs eren tractats com a productes manufacturats que havien de ser interessants per atraure la demanda i generar vendes (Kerr, 2006). Aquesta capacitat d'atracció s'aconseguia donant una sèrie de valors al producte que moltes vegades eren inventats o exagerats. La fotografia no coincidia amb la realitat. Aconseguir una experiència en general positiva i fer que el consumidor repetís eren els únics objectius (Kerr, 2006).

També és cert que no hi havia tants competidors al mercat i, per tant, la competència i globalització era menor. Aquestes teories deixaven de costat tots aquells *stakeholders* que no tenien, a simple vista, una relació directa amb l'activitat econòmica generada. Avui dia encara es creen marques en territoris que no defineixen una veritable identitat darrere, ni un relat, ni tenen consens per part dels agents, i que busquen que una simple imatge gràfica doni sentit i visibilitat a un territori. Un exemple pot ser la idea que alguns gestors tenen segons la qual la marca Barcelona hauria de ser la marca referent per al territori català, bandejant en certa manera la resta de marques del territori només pel fet que «es ven molt bé». Amb aquesta teoria global s'està perdent l'oportunitat de conèixer i donar a conèixer les singularitats dels diferents territoris i perdent aquells trets diferencials que fa que un territori sigui ric en matisos. Una identitat ben definida donarà una imatge de marca del lloc clara als consumidors i aquests no es trobaran frustrats en visitar el territori (Blain, Levy, & Ritchie, 2005). El que fa únic un producte és deixar que la imatge de marca es formi ella mateixa per la confluència de les diferents forces que actuen sobre ella, per les característiques, peculiaritats i sinergies pròpies de cadascun dels llocs. És molt important definir la identitat pròpia i única d'un territori. Això sí que fa que un territori o altres unitats geogràfiques siguin úniques al món (Ren & Blichfeldt, 2011). Encara que pugui haver certa incredulitat respecte d'aquesta afirmació, és plena de sentit comú, ja que el màrqueting, al final, el que fa, en nombroses ocasions, és esbiaixar la imatge de marca perquè sigui la que els consumidors esperen trobar, la que tenen a la seva ment. Aquesta suposada practicitat de tenir-ho tot sota control fa que s'amagui el veritable sentit dels llocs i que no flueixi la veritable essència d'un emplaçament que fa realment que un lloc sigui irrepetible.

Tot i això, sempre hi ha hagut una clara consciència, des de les fonts acadèmiques, que la imatge de marca d'un lloc, ja sigui positiva o negativa, afecta tota activitat que es realitzi dins d'aquell espai geogràfic (Govers, 2011). Al mateix temps i en una altra direcció, quan s'associa un país amb marques corporatives reconegudes de qualitat *Country of Origin*, farà més senzill que la marca de país es vegi afavorida positivament (Lopez, Gotsi, & Andriopoulos, 2011). L'efecte que té el *Country of Origin* en la construcció global de la imatge de marca d'un país ja s'estudia des de fa molts anys (Peterson & Jolibert, 1995; Tan & Farley, 1987). El fet de construir un *Place Branding* de qualitat, amb una base sòlida, farà que les decisions que aquell país, aquella regió o aquella ciutat hagi de prendre estiguin totalment alineades amb la imatge de marca que donen i per tant no manquin de coherència (Anholt, 2004). La marca d'alguns països mitjançant productes estrella com la moda, els cotxes o l'electrònica fa que la percepció positiva del país gràcies a alguns productes s'hagi estès a la marca de país en general. Per

contra, en alguns països amb mala reputació han estat llastrant una imatge de marca negativa i necessiten fer un esforç de *re-branding* per canviar-la (Herstein, 2012).

Encara que el *place branding* estigui construït sobre sòlides bases, és impossible que en un país, una regió o una ciutat no hi vagin naixent marques noves que se sobreposin les a les altres. L'ideal seria que totes seguissin en el camí que el *Place Branding* ha marcat, però això és quasi impossible; com més sòlid sigui aquest camí, més ben guiades seran les marques que vagin sorgint (Anholt, 2004). Els agents interns d'un lloc tenen molt a dir i a fer en la creació d'una imatge de marca positiva o negativa; ells són els principals socis a l'hora de crear un *Place Branding* adequat, o els ens de gestió del territori quan s'ha de crear la imatge de marca, ja que són els productors del que està passant i creant-se al territori (Hospers, 2010). Hi ha algunes veus que afirmen que els *stakeholders* han de tenir un paper principal i d'implicació per consolidar la marca del lloc (Kavaratzis, 2012). Totes aquestes teories han donat pas, en els darrers anys, a noves maneres d'observar els territoris, ja no com a unitats econòmiques separades, sinó com a espais globals amb identitat pròpia. La identitat és l'element comercialitzador més important en el procés comunicatiu de posicionament de ciutats, regions i països, sobretot amb la competitivitat actual entre territoris (De San Eugenio Vela, 2012). En el camí de cercar aquesta identitat dels territoris per aconseguir una marca que sigui autèntica i que realment proporcioni la imatge de marca real i no induïda per la publicitat, s'ha anat deixant enrere el Place Marketing, el qual seguirà sent important com a eina en àmbits de gestió i organització, per endinsar-se en el *Place Branding*, el qual capta millor l'emotivitat i l'essència del territori i els seus elements competitiu reals (De San Eugenio Vela, 2012). En aquesta línia, el màrqueting de territoris es relaciona amb el que seria el *Hard Place Action*, mentre que el *Place Branding* seria el *Soft Place Action* (Rainisto, 2003). Aquest pas del màrqueting al *Branding* es produeix per donar més visió a la marca com a distintiu de diferenciació i posicionament en uns llocs determinats (Anholt, 2007). En definitiva, el territori en si mateix o Place acaba agafant una dimensió global i acaba essent l'element clau de diferenciació (De San Eugenio Vela, 2013c). En resum, es pot parlar d'un canvi cap a mostrar la identitat dels territoris tal com és, sense haver-la de maquillar amb campanyes de publicitat que desdibuixen la realitat i acaben aconseguint un efecte contrari a la diferenciació, és a dir, la homogeneïtzació dels territoris. La identitat ja no vol ser creada en un laboratori, sinó que flueix naturalment del territori mateix.

La identitat no la forma només la imatge de marca que els consumidors o possibles consumidors tenen d'aquell lloc, atès que pot estar molt esbiaixada, inventada o manipulada. La imatge de marca real ve de la identitat mateixa del lloc, i la identitat real la crea el lloc

juntament amb els seus valors físics, culturals, simbòlics, geogràfics i sobretot humans (Govers, 2011).

La gran evolució i revolució del *Place Marketing* al *Place Branding* ha estat comprendre que la demanda utilitza, inventa i crea la seva pròpia imatge de marca d'un lloc, depenent de què li han dit; de la seva experiència personal com a usuària; de les informacions, en ocasions manipulades, amb les quals ha estat bombardejada, i de les seves pròpies percepcions un cop arriba al lloc. Els consumidors d'un territori van i venen, repeteixen o no i sempre tindran una visió parcial del lloc, depenent dels serveis que hagin consumit, del moment en què els hagin consumit, de l'experiència personal viscuda en el lloc o de l'expectativa que tinguessin d'aquell territori abans del viatge. El resident, juntament amb tots els aspectes físics, culturals, patrimonials, geogràfics i polítics del lloc, i amb ajuda de tots els agents implicats, va construint, conscientment o inconscientment, una imatge de marca. Aquesta imatge de marca hauria de ser la que quedés en l'imaginari de tots, sempre que sigui positiva, identitària i coherent (Govers, 2011). En realitat, el que crea veritablement marca de territori és que el territori es mostri tal com és, ja que aquest fet sí que realment li dona els trets diferencials per ser únic dins d'un món cada vegada més globalitzat (Ren & Blichfeldt, 2011).

3.3 El paper de la identitat i la imatge de marca en el Place Branding

Actualment, ja no és possible crear la marca d'un lloc sense la implicació de les persones que hi viuen, encara que hi ha llocs que ho intenten. El màrqueting pot ajudar a la promoció d'un lloc però mai no pot enganyar sobre la veritable percepció que els visitants en tenen. La transformació d'un lloc mai no serà completa només amb l'adopció de tècniques de publicitat o imatge: hi ha d'haver una verdadera implicació de tots els *stakeholders* per donar un gir cap a l'objectiu desitjat (Hankinson, 2004b). Si els residents no se senten representats amb la imatge de marca que es vol transmetre del lloc, si no hi ha coherència entre el que s'intenta transmetre i la realitat, els residents no se senten part del procés i per tant serà difícil que en siguin prescriptors i, en conseqüència, és poc probable que s'arribi a l'objectiu desitjat. La funció principal del *Place Branding* és crear una marca de territori que sigui suficientment forta, coherent i consistent, perquè res ni ningú no pugui variar-la o manipular-la segons els seus interessos en un moment determinat. Un lloc amb una marca creada sense el beneplàcit de tots els agents és una marca vulnerable i fàcilment pot deixar d'usar-se i, per tant, quedar abandonada. A més, el perill més greu és que, davant de la falta de lideratge en la creació i gestió de la imatge de marca, un competidor creï la nostra marca, en la majoria dels casos negativa, només amb l'objectiu que la seva en surti reforçada (De San Eugenio Vela, 2013c). En

definitiva, qui millor que els mateixos agents del territori per conèixer els punts forts i febles del territori? Tots ells, juntament amb les circumstàncies i els moments que envolten el lloc, amb les sinergies i les dinàmiques, fan que es creï una construcció determinada del territori que l'enriqueix (Ren & Blichfeldt, 2011). Un territori, en definitiva, no és una fotografia fixa amb un marc ideal, sinó que posseeix un caràcter propi segons les seves circumstàncies i, sobretot, està humanitzat. Avui dia, el factor humà té un valor que no es pot obviar a l'hora de definir la identitat d'un lloc.

Ha quedat palès que la identitat té un paper fonamental quan es vol diferenciar entre diferents marques de territori. Quant a la competència entre diferents territoris, la identitat és l'element d'identificació més important per diferenciar-se un de l'altre en un moment en què la globalització ho envaeix tot (De San Eugenio Vela, 2013c).

Una marca de territori té els objectius de posicionar el lloc i de crear un sentit de pertinença i que les comunitats locals se sentin representades en la marca (De San Eugenio Vela, 2013b). Quan es parla de llocs i no de productes, la identitat té un factor diferencial que és l'originalitat del territori i la implicació que les persones que hi viuen o hi estan vinculades tenen amb aquest lloc. El sentit de pertinença a un lloc determinat afecta positivament la imatge de marca d'aquell lloc i el seu èxit com a país o territori, no només en clau turística, sinó també en inversió o en altres tipus de potencial econòmic o social. El sentit de pertinença dels mateixos residents i agents del territori és el primer pas que fa atractiu i únic un lloc. La cooperació entre ells i la coherència del discurs fa més fàcil que un lloc pugui posicionar-se en el rànquing d'aquells que gaudeixen d'una bona imatge de marca. Evidentment, aquest fet ha d'anar acompanyat d'altres factors que completin el cercle i que, en ocasions, són factors o agents externs fora de la competència dels interns. La nova realitat dels llocs en l'era de la globalització exalta la preponderància del valor simbòlic i la importància de la seva vinculació emocional (Augé, 1993). El problema en la imatge de marca d'un territori o lloc determinat i el reconeixement posterior d'una destinació és la complicada gestió de l'equilibri entre el que un individu té a la seva ment, a priori de la visita, i el que s'hi troba i hi viu (Blichfeldt, 2005).

La identitat d'un lloc és un concepte que pot tenir múltiples facetes i que pot ser identificada des de diferents punts de vista: la familiaritat, el sentit de pertinença o les arrels que hi té una persona (Hammit, Backlund, & Bixler, 2006). La identitat d'un lloc és descrita com un lligam simbòlic i emocional a un lloc que es desenvolupa al llarg del temps (Stedman, 2002) o també com un conjunt de records i sentiments que una persona desenvolupa envers un lloc determinat creant un lligam especial entre ella i el lloc (Kyle, Mowen, & Tarrant, 2004). La identitat d'un lloc parteix, en primer lloc, de la seva singularitat, dels agents que hi interactuen,

dels elements que hi ha, però també d'altres factors satèl·lit. Hi ha teories que treballen el concepte de l'Attachment com a factor clau en la formació de la imatge de marca i d'identitat d'un lloc. El Place Attachment es defineix com «el lligam afectiu, cognitiu i de comportament que hi ha entre els individus i un lloc determinat» (Hidalgo & Hernández, 2001, p. 274). El Place Attachment genera una necessitat de contacte amb un lloc determinat gràcies a la seva singularitat i als seus trets diferenciadors (Hammit et al., 2006). Hi ha llocs amb singularitats, com ara les regions vinícoles, que munten una identitat al voltant del seu producte que fa que les persones creïn una imatge de marca positiva prèvia del lloc només per la bona imatge de marca dels seus productes i que afecta positivament el lloc i evidentment els seus productes (López-Lita & Benlloch, 2006; Orth et al., 2012). Aquesta relació també pot funcionar a la inversa: el lloc visitat provoca una experiència positiva que fa que tots els productes que s'hi elaboren tinguin una valoració positiva a priori per part del consumidor, fet que incrementa el nivell de l'experiència positiva (Orth et al., 2012). Aquestes predisposicions positives a priori activen directament el consum i la bona imatge de marca del lloc i dels seus productes. En definitiva, l'actitud positiva envers el producte crea un vincle amb el lloc i a la inversa.

Pel que fa als conceptes anteriorment esmentats sobre els orígens de la creació d'una marca en l'àmbit corporatiu i industrial, i de la seva extrapolació als àmbits de les marques turístiques, surten noves teories que relacionen l'impacte positiu o negatiu que per a un país pot tenir una marca corporativa forta que comparteix territori amb una marca de destinació turística. A més, hi ha hagut un camí recorregut en el procés; és a dir, existien les marques corporatives, posteriorment les destinacions van veure la necessitat de crear marques per al territori, purament en clau turística, i, actualment, el fet d'aprofitar la fortalesa d'una marca corporativa per impulsar altres reconeixements d'aquell país es veu com una estratègia (Gotsi, Lopez, & Andriopoulos, 2011). Per tant, la influència d'una marca corporativa en la imatge de marca d'un país en diversos aspectes també podria ser transportada a la influència que els productes poden tenir dins d'una regió o un lloc determinats, de manera que aquesta relació és una part important en la creació de la identitat d'un territori, una regió o un país. La teoria treballa el paral·lelisme que hi ha entre com es crea la imatge de marca d'un país en la ment del consumidor i la creació de la imatge d'una marca corporativa d'aquell país en la ment d'un consumidor. A més del paral·lelisme, hi ha una transferència d'un tipus de marca a una altra, de manera que una és influenciada per l'altra, i a la inversa (Gotsi et al., 2011). Un exemple contemporani és la influència a curt i mitjà termini que tindrà l'escàndol en les emissions de diòxid de carboni dels vehicles de la marca Volkswagen en la imatge de marca d'Alemanya i en com repercutirà en la seva marca de seriositat i solvència, no només en els seus productes

manufacturats, sinó en el conjunt de la imatge de marca del país (Bachmann, Ehrlich, & Ruzic, 2017). Aquest cas és un bon exemple de com pot quedar malmesa la identitat d'un lloc per la mala praxi d'una de les seves marques corporatives més conegudes. A més, com més fort és el node que uneix la marca corporativa amb el nom d'un país, més es veurà afavorida o perjudicada aquesta transferència d'imatge de marca (Fazio, 1995).

Capítol

4 El Destination Branding

El concepte de *Nation Brand*, utilitzat per primera vegada per Anholt al 1996 (Feinberg & Zhao, 2011), s'entén com la suma de les percepcions de les persones sobre un país tenint en compte sis àrees estratègiques de competència nacional: les exportacions, la governança, el turisme, les inversions i la immigració, la cultura i el patrimoni, i els residents. Són els sis elements clau, tots ells importants; amb tot, el turisme, per la seva capacitat d'exportació de la imatge de marca d'un país, es considera vital (Giannopoulos, Piha, & Avlonitis, 2011). Si es parla en termes de destinació turística hi ha dos objectius clars que tota destinació turística ha de tenir: per una part, ha de millorar la qualitat de vida dels habitants en termes socials i econòmics i, per l'altra, ha de promoure una experiència única i global per als turistes que la visiten (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010). Buhalis (2000) ja va indicar que, per a la creació d'una marca de destinació amb èxit i responsabilitat, cal tenir en compte quatre variants: la col·laboració entre els diferents *stakeholders* durant el procés, en comptes de competència deslleial; la creació d'una marca que realment s'identifiqui amb la identitat del lloc, tant físicament com culturalment; l'orientació de la marca cap a aquell *target* que es vol atraure, i la visió de la destinació i la marca amb perspectiva de futur perquè generi un desenvolupament sostenible a llarg termini. Una destinació, tot i ser una amalgama de diferents productes i *stakeholders*, ha de donar una imatge de marca única i coherent (Qu, Kim, & Im, 2011).

4.1 El Destination Branding: conceptes i variants

Una de les definicions més estesa de *Destination Branding* és «el conjunt d'activitats de màrqueting que finalitzen en la creació d'un nom, un logo, un símbol, una paraula o un altre símbol gràfic que identifica i diferencia una destinació, que verbalitza l'expectació d'una experiència única del viatge lligada a aquella destinació, que serveix per consolidar i reforçar la connexió emocional entre el visitant i la destinació i que redueix els costos de cerca del consumidor i la percepció de risc» (Blain et al., 2005, p. 328). Aquesta definició aplica les bases del que Aaker (1991) va dir sobre el que era la definició de la funció d'una marca en general i

que encara és una de les més sòlides, recalcant l'objectiu de la marca com la d'identificar els productes i serveis d'un venedor per diferenciar-los de la competència.

En principi, una destinació el que vol és ser única, ser una marca que la defineixi com a exclusiva i que la posicioni per davant dels seus competidors. En la literatura sobre *Destination Branding* hi ha hagut una gran influència del que és la marca i el que representa en el món dels productes manufacturats i en les corporacions. Començar a parlar de què són i com es formen les marques en territoris o destinacions ha fet aflorar tota una literatura nova que no existia fins al moment. El que diferencia bàsicament la marca d'un producte industrial de la marca d'una destinació és que en una destinació hi ha valors tangibles però també emocionals (Morgan, Pritchard, & Piggott, 2002). És una forma de comunicar la singularitat de la destinació i diferenciar-la dels seus competidors.

Buscant un primer posicionament i aclariment del que representa el concepte de *Destination Branding*, s'observen dos camins diferenciats però que conflueixen cap a un mateix objectiu: posicionar estratègicament una marca de destinació i donar un valor afegit a la destinació (Day, 2005). Els països, en general, sempre han estat marques diferenciades per les seves característiques úniques, sempre han tingut la seva pròpia imatge de marca; tot i així, la imatge de marca dels països no ha seguit sempre la mateixa evolució en el temps (Anholt, 2005).

A tall d'exemple, països com Espanya o França, amb marques majoritàriament turístiques ben posicionades, han hagut de desenvolupar noves estratègies per reposicionar-se en un mercat cada cop més global i competitiu, on ja no només val una bona posició en el rànquing turístic, sinó que s'ha de crear una marca-país que englobi molts més sectors, com les inversions o el mercat de negocis entre altres (Morgan et al., 2004). Tornant al mercat turístic, s'ha de tenir en compte que actualment aquest fenomen és global i que, per tant, les persones decideixen les seves vacances mirant el món en la seva totalitat, de manera que cada país és un possible competidor. Països com els esmentats, amb estratègies del segle passat, han de fer l'esforç per reposicionar-se buscant el que avui cerca la demanda, però tenint en compte totes aquelles característiques vitals per mantenir intacta la identitat de la destinació. Una destinació ja no només necessita estratègies de comunicació o de màrqueting, sinó també estratègies de desenvolupament sostenible, de la destinació, a llarg termini (Day, 2005).

En una altra banda, hi ha països, com Nova Zelanda o l'Índia (Hall, 2010; Harish, 2010; Ateljevic & Doorne, 2002; Morgan, Pritchard & Piggott, 2002; Kerrigan, Shivanandan, & Hede, 2012), que han hagut de crear o posar en valor una destinació des del seu origen perquè no ho eren.

Aquestes noves marques ja han intentat, des del seu inici, crear una imatge de marca de la destinació no només turística sinó també aglutinadora de tots aquells sectors que poden ser estratègics per al país (Harish, 2010; Morgan et al., 2002). Podríem afirmar que del *Place Branding* general de país s'ha anat cap al *Destination Branding* de punts concrets del país.

En el panorama actual, el posicionament de les destinacions ja no només depèn d'aquells valors tangibles que en els anys vuitanta es veien com a molt importants, sinó que realment el que farà única una destinació en el futur seran els intangibles (De San Eugenio Vela, 2012). És una explicació molt significativa i amb gran sentit comú atès que els elements físics d'una o una altra manera es poden repetir en diferents destinacions. Així, per exemple, d'esglésies romàniques, se'n poden trobar en diferents punts de la geografia catalana; en canvi, els elements intangibles d'una destinació i que creen una aura especial en un determinat lloc són difícilment repetibles. Un altre exemple podria ser el glamur que respiren alguns punts de la Costa Brava francesa, com ara passejar-se per la mateixa catifa vermella que trepitgen els actors i les actrius durant el Festival de Canes.

Amb aquestes reflexions sobre com es troba avui el mercat de destinacions mundialment, es pot veure dues línies de països diferenciats. Aquells països que van començar essent coneguts en l'àmbit turístic abans que en altres àmbits: França, Itàlia, Suïssa, Àustria, Alemanya, fins i tot Espanya; en definitiva, tots aquells països que pertanyien a aquella representació bucòlica del viatge, el Grand Tour del segle XVII i meitat del segle XVIII. També és important destacar que, ja en aquell moment, no era tot el país objectiu del viatge: el país en conjunt no era la destinació, sinó que prevalien uns punts geogràfics determinats per sobre d'altres; algunes ciutats clau, com Venècia, París, Viena, entre altres, n'eren les ciutats visitades.

Oposats a aquesta visió romàntica, hi ha els exemples dels països que han donat un impuls a la seva marca-país en els darrers anys. Nova Zelanda, Austràlia, alguns països de l'Est o l'Índia són bons exemples d'aquesta nova florada de països que volen competir no només des del punt de vista turístic sinó de marca de país amb la resta del món (Harish, 2010; Morgan et al., 2002; Ateljevic & Doorne, 2002; Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G. & Patti, CH., 2010; Kerrigan, Shivanandan, & Hede, 2012). Aquests països saben perfectament que el tsunami del turisme és un dels factors que pot exportar la seva imatge de marca més ràpidament, però busquen una imatge de marca no només destinada al consum turístic sinó que busquen una imatge de marca que doni visibilitat a tots els sectors estratègics del país. Aquí, *Destination* comença essent un tot, un *Place*, el país sencer, que s'anirà dividint en marques i submarques més petites segons una sèrie d'estratègies i planificacions que persegueixen uns objectius concrets. En definitiva, el procés de *Branding* està planificat des del punt d'inici. Perquè s'ha de tenir en

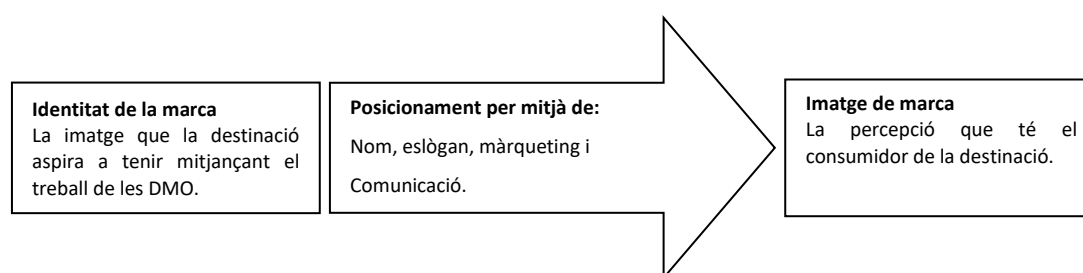
compte que el màrqueting de moltes destinacions no comença des de zero, sinó que, a causa d'alguns factors incontrolables, la imatge de marca que s'ha donat de la destinació ha estat negativa o positiva per raons fora de control i arribar a redirigir la situació costa el seu temps (Hankinson, 2004b).

El canvi realment important, en les noves estratègies de creació de les imatges de marca de les destinacions, és la consideració que tots els *stakeholders* són importants i imprescindibles per donar coherència, uniformitat, fermesa i continuïtat a aquesta imatge de marca, al missatge que es vol transmetre, fins i tot aquells que no es tenien ni en consideració ni tan sols eren presents fa una dècada, com ara els residents. Aquests canvis introdueixen no només noves maneres de crear marca, sinó nous mètodes de governança a les destinacions.

4.2 El paper de la imatge de marca i la identitat en la marca d'una destinació

Hi ha certes discrepàncies entre els diferents acadèmics i especialistes en el tema de marca quant a les diferències entre la imatge de la marca, la marca, la identitat i el posicionament. A més, aquesta certa ambigüitat no es manifesta en termes de concepte sinó, més aviat, en qui va abans que qui. En un món ideal, les destinacions voldrien que la seva identitat fos representada mitjançant la imatge de marca que donen, però la identitat transmesa, a vegades, és incoherent amb la imatge de marca que es dona de la destinació (Keller, 2003). Un model que volia solucionar aquesta distorsió és el posicionament com a element de traspàs de la identitat a la imatge de marca (Aaker & Shansby, 1982).

Figura 6 Elements de construcció de la marca



Font: Adaptació d'Aaker & Shansby (1982).

Segons Cai (2002), la formació de la imatge de marca no és *Branding* encara que és part fonamental de la seva essència. A més, la construcció de la imatge de marca no té en compte, en nombroses ocasions, la identitat i això crea interferències. Una marca en principi vol anar més enllà del que seria una simple imatge de marca, tot i que una imatge de marca positiva genera, sens dubte, una marca de destinació forta i ben posicionada en el mercat (Tasci &

Kozak, 2006). La imatge de marca positiva no només afecta l'àrea de turisme sinó que és global i es pot extrapolar a un país sencer, tenint un impacte important en el desenvolupament econòmic i també en el benestar de les persones que hi viuen. Si la imatge de marca és positiva, l'impacte es transforma en benefici positiu; en canvi, un malentès en la imatge de marca d'una destinació pot provocar impactes negatius en la destinació i sobretot en les persones que depenen econòmicament d'aquesta imatge de marca (Tasci & Kozak, 2006). En alguns casos, com a l'Índia, la gestió de la identitat de la seva marca els permet contrarestar les informacions negatives que se'n poden generar, controlant i filtrant les notícies sobre el país i potenciant controladament i positivament la imatge de marca i els valors que es volen transmetre (Kapferer, 2008).

Aquestes afirmacions lliguen amb la importància que té una expressió de la identitat d'un lloc honesta i real a l'hora de crear una imatge de marca i posteriorment una marca que posicioni la destinació en el mapa global. Crear una identitat clara d'una destinació és molt més complicat que fer-ho d'un producte (Murphy, Benckendorff, & Moscardo, 2007).

A les destinacions turístiques, la marca té implícita una sèrie de característiques que són les imatges i idees preconcebudes que el consumidor o possible consumidor en té. Aquestes idees o aquests atributs que es donen a la marca haurien de ser analitzats periòdicament pels gestors del territori i així poder refermar les fortaleces i corregir els possibles biaixos. Però el més important d'una destinació és tenir clara la seva identitat: qui i què som, com som, què volem i a qui volem. Partint de les respostes a aquestes preguntes, es pot plantejar, posteriorment, quina és la millor manera de comunicar-ho. La identitat d'una marca no variarà gens o gairebé gens al llarg de la vida, però la seva comunicació variarà en nombroses ocasions, atès que només és un instrument per reposicionar-se en el mercat.

És obvi que un dels objectius que les destinacions busquen amb la marca és ressaltar sobre la resta i estar millor posicionades, entenent posicionament com el fet d'«establir i mantenir un lloc distintiu en el mercat ja sigui quant a organització o quant a productes oferts» (Lovelock, 1991, p. 110). El reconeixement que té una marca, des del seu nivell més bàsic de *Brand Awareness* fins al més cognitiu de *Brand Knowledge*, la diferencia dels seus competidors (Hoyer & Brown, 1990). És evident que el nombre de destinacions ha crescut i, això, afegit al fet que els productes tenen similituds els uns amb els altres, la influència política en la presa de decisions i el nombre limitat de recursos econòmics, fa cada cop més difícil aquesta anhelada diferenciació (Morgan et al., 2002). La tasca de posar marca a una destinació és un repte, ja que cal identificar-ne els atributs tangibles i intangibles més importants, però sempre tenint clars quins són els valors identitaris dels *stakeholders* de la destinació, ja que aquests

valors són els que la fan diferent (Buhalis, 2000). En nombroses ocasions i a causa dels pressupostos limitats per crear una marca consistent, moltes destinacions busquen la diferenciació només per mitjà d'un logo o eslògan i, evidentment, aquestes pràctiques no donen en cap cas el resultat esperat (Hankinson, 2001). Cal dir, però, que el logo o el futur marxandatge que es creï de la marca d'una destinació serà important com un plus recordatori per a aquelles persones que l'han visitada sempre que el record que en guardin sigui positiu (Blain et al., 2005). Per deducció, és probable que només comprin aquests productes aquells visitants que han quedat satisfets amb l'experiència i que amb aquell record s'enduguin un trosset de la destinació a casa. Que repeteixin o no ja serà per la intervenció de molts altres factors, però sí que, des d'aquell moment, s'ha creat irremeiablement un vincle entre ells i la destinació, que pot traduir-se en un futur amb la repetició del viatge o amb la recomanació de la destinació a altres persones.

Una marca de destinació amb èxit i reconeixement no es basa mai només en un logo, eslògan o campanya publicitària. Els components culturals, patrimonials, de natura o humans que formen una destinació creen una fórmula única, una mescla d'atributs per a cada destinació. Aquesta barreja s'ha de saber empaquetar bé per ser consumida i recordada per aquelles persones que visiten la destinació per primera vegada, les que la revisiten o les que en són consumidores potencials en un futur.

4.3 El paper dels stakeholders en la creació d'un Destination Branding

Als inicis, en la història de la creació de marques de destinació, els ens públics i alguns interessos privats, juntament amb agències de comunicació que s'ocupaven de crear un eslògan i un logo amb colors vistosos, eren els encarregats de crear una «marca» per a la destinació.

Actualment, ja no hi ha cap destinació, amb cert reconeixement i èxit, que no tingui en consideració l'important paper dels agents externs i interns d'un territori a l'hora de crear una marca consistent. La implicació de cadascun d'ells i la certesa que realment creuen, entenen, comparteixen i se senten part de l'objectiu de la destinació i de tot el que representa suposa, en la majoria dels casos, l'èxit (Dinnie, 2009). Les destinacions de més èxit són aquelles on tots els agents implicats en el territori, privats i públics, treballen conjuntament per a l'èxit de la marca. Aquests agents estan activament implicats en la marca i la destinació, deixen a un costat els interessos personals i busquen, a cada moment, noves solucions i noves idees per a nous temps. Aquestes característiques, a més, són vàlides tant per a un poble o una ciutat com per a un territori més ampli. A banda dels *stakeholders* compromesos amb la destinació,

Gartner (1993), incidia ja en el fet de que hi ha *stakeholders* dels que la destinació no té el control, fins i tot a vegades no identifica en un moment determinat, que poden ser decisius en la creació de la imatge de marca. Les noves tecnologies estan permetent que el visitant s'hagi convertit en part activa en la creació de la marca de la destinació (Munar, 2011).

L'omissió d'alguns agents que es consideren que no tenen pes específic en la marca de la destinació, com podrien ser els residents, provoca, en la majoria dels casos, el fracàs o l'oblit de la marca. A més, per a alguns autors, és considerada important la implicació dels *stakeholders* perquè crea precisament debat i controvèrsia i fa pensar, molt més, com ha de ser aquesta marca perquè representi veritablement la identitat de la destinació (Dinnie, 2011). Els plans estratègics de turisme que s'estan elaborant a moltes destinacions evidencia el fet que es veu un canvi en el paper dels diferents agents; a més, un estudi d'aquestes característiques ha d'ajudar a definir el paper que té cadascun d'ells dins de la destinació i dins la marca. Actualment, hi ha nous *stakeholders* que han passat a ser importants en la definició del que seria la imatge de marca d'una destinació, ja s'ha nombrat els visitants però també s'ha d'afegir aquelles persones implicades amb recerca que afegeixen un valor fins ara desconegut a les destinacions, l'aportació de coneixement (Morgan & Pritchard, 2014).

Tot i aquest pas endavant que moltes destinacions ja estan fent per tal de donar importància i veu a tots els agents, hi ha una evidència palpable: els *stakeholders* més poderosos volen imposar els seus propis interessos en el procés de marca d'una destinació fent ús de diferents mètodes de persuasió i autoritat (Marzano & Scott, 2009). En la mateixa línia, pot ser que, tot i donar-los-en l'oportunitat, alguns *stakeholders* no vulguin col·laborar i facin un discurs contrari al que la destinació vol transmetre (Pike, 2005). I una tercera possibilitat està en el fet que no s'estigui emprant bé la funció que els *stakeholders* poden fer, no només com a participants en alguns focus grup, sinó com a elements necessaris en tot el procés de creació de marca així com en el del seu manteniment futur (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

Una destinació és un fenomen viu, canviant, millorable; no és estàtic. Crear una marca de destinació amb èxit és un objectiu difícil perquè una destinació està formada per elements tangibles i intangibles i, a tot això, cal afegir-hi les diferents visions que cadascun dels *stakeholders* té de la destinació. La col·laboració entre tots, en comptes de competir entre ells, és clau per a l'èxit de la destinació (Buhalis, 2000). Identificar els *stakeholders* i entendre les diferents relacions que hi ha entre ells donen valor a la marca i són clau per identificar la contribució que cadascun d'ells hi aporta (Jones, 2005).

A més, Anholt (2006) afirma que una estratègia de destinació amb èxit només serà possible si hi ha una organització pública que coordina cadascun dels *stakeholders*, fins i tot aquells que tenen més poder perquè són els que marquen les polítiques, i tots ells han de seguir un full de ruta que serà l'estratègia de la marca a llarg termini. Els *stakeholders* han de treballar per aconseguir una experiència única per al visitant; avui aquesta experiència ha d'estar molt lligada al que és i significa la destinació en si mateixa, a la seva identitat. Per tant, han de ser experiències que el visitant no pugui viure d'igual manera en una altra destinació (Ashton, 2014). Això fa que les estratègies s'apartin en certa manera del màrqueting pur i dur per trobar realment aquella experiència que connecti visitant i territori. A més, la destinació turística i la marca que l'envolta han de ser percebudes pels locals com una millora en les seves condicions socials, vitals i laborals. Avui es coneixen destinacions amb problemes reals perquè el turisme es percep com un enemic per part dels residents, més que no pas com una potencialitat de millora econòmica per a tots.

Amb la visió actual del que hauria de ser una destinació, hi ha un canvi important, que és el de considerar que una destinació no només se sustenta amb els turistes, les DMO i les empreses que ofereixen els serveis. Ara s'amplia aquest arc a tots aquells agents que hi són d'una manera permanent o no: els residents i les persones que passen una època de l'any en aquella destinació. Perquè una destinació ja no és només un lloc de vacances, una destinació ha passat a ser una experiència holística, una imatge de marca gravada en l'imaginari de les persones, i, per crear-la i mantenir-la, fan falta molts factors estratègics que es mantinguin coherents en el temps. Una destinació és descrita com «una mescla de consumidors, espai i productes turístics que ofereixen una experiència holística» (Dmitrović et al., 2009, p. 116).

El fet de posar una marca pròpia a la destinació fa que hi hagi la intencionalitat de posicionar-la en el mapa i de donar-li una única imatge de marca, sense fissures, semblant al que es faria amb una marca comercial. En un escenari ideal, una perfecta coordinació entre la DMO i tots els *stakeholders* per trobar una visió única de la destinació i definir quina ha de ser l'experiència percebuda pel visitant faria que l'expectativa i el que es rep estiguessin en perfecta sintonia (Blain et al., 2005). En general, les destinacions amb més reconeixement tenen molta part d'aquesta fórmula. Tanmateix, quin repte tenen les DMO quan no poden tenir sota control tots els agents que poden influir en aquesta imatge de marca o en l'experiència d'un turista en un moment determinat? Això fa pensar que les destinacions no poden ser meres marques comercials, sinó que el concepte de marca d'una destinació va molt més enllà de la marca d'un producte (Morgan et al. 2002).

Els *stakeholders* d'una destinació són una llarga llista que va des dels residents fins als visitants de dia, als turistes, a les persones retirades que viuen en aquell lloc, als poders públics, als que ofereixen els serveis, als líders d'opinió, etc. (Gilmore, 2002). De totes maneres, tots ells per separat no poden arribar a cap coordinació si no és amb un nucli dur que tingui clar i preservi el sentit de la marca, la seva essència, la seva personalitat, el seu posicionament i la seva realitat. I, mitjançant aquesta essència, cal anar creant grups de *stakeholders* que treballin al voltant d'aquest centre coordinat (Hankinson, 2004a). Hi ha *stakeholders* molt clars a les destinacions turístiques que, sense cap mena de dubte i a causa dels interessos públics o privats que representen, actuen directament en la creació de la imatge de marca d'una destinació. Però n'hi ha d'altres que són també creadors d'aquesta imatge de marca encara que a vegades no són beneficiaris directes de l'èxit de la destinació. Echtner & Ritchie (1991) fan èmfasi en el poder d'aquests *stakeholders* a l'ombra quan expliquen els diferents components en la creació de la imatge de marca d'una destinació. Fan referència a «l'amabilitat dels residents» com un dels factors importants d'aquesta creació. Malgrat que els *stakeholders* que representen interessos econòmics a les destinacions són els primers interessats perquè es generi una bona imatge de marca i que hi hagi molta demanda i repetició a la destinació, cada cop més, ells mateixos s'adonen de la importància que els residents tenen en la creació i el manteniment d'aquesta imatge de marca. Si els residents es creuen la imatge de marca i la destinació desprendran una imatge de marca positiva que invitarà el visitant a fer agradable la seva estada (Ashton, 2014). Segons Braun i altres (2013), el paper dels residents és molt important i va des de ser part de la marca de territori per les seves característiques i el seu comportament fins a ser ambaixadors de la destinació i ser els que elegeixen democràticament els polítics que tindran veu i vot en la marca de la destinació. En aquesta línia, es pot afirmar que aquesta capacitat per comprendre la importància dels residents com a *stakeholders* clau s'entén millor en aquelles destinacions on la marca és relativament de recent creació, com a Nova Zelanda, que en aquelles destinacions més madures a les quals encara els costa entendre aquest canvi de visió i treballar-hi. Ashton (2014) parla de la importància de la «relació amb els residents» per afavorir el posicionament de submarques més petites a causa precisament d'aquesta proximitat i identitat palpable, que no es dona amb la mateixa intensitat a les destinacions més grans. A més, assenyala la importància del paper que tenen els productes locals com a elements de promoció dels territoris. Contràriament, una falta de control per part dels organismes que vetllen la destinació respecte dels missatges donats pels *stakeholders* i els residents farà perillar la marca de la destinació i la seva projecció a l'exterior (Nicolaisen & Blichfeldt, 2012).

Per tant, tots els inputs proporcionats des de la destinació són importants en la creació de la imatge de marca en la ment del turista. En efecte, tots els *stakeholders* hi estan implicats, des dels agents que tenen interessos econòmics i creen una imatge de marca simbòlica (Hankinson, 2001) fins a les actituds i els sentiments amb què els residents reben els turistes i visitants (Merrilees, Getz, & O'Brien, 2005).

4.4 L'estratègia de marca a les destinacions

La imatge de marca que es crea a les destinacions té diferents objectius. Potser el més principal seria augmentar la demanda a la destinació o afavorir-ne la repetició, però també n'hi ha d'altres, com fer un canvi en la demanda rebuda, diversificar l'oferta i, fins i tot, crear consciència de marca. L'estat ideal d'una destinació funcionaria una mica similar al reconeixement que tenen algunes marques comercials; o sigui, només anomenant-les, la ment del consumidor es transporta automàticament a aquella destinació sense que aquesta hagi hagut de fer grans esforços de màrqueting i comunicació (Kotler & Gertner, 2002). Però en un món on totes les destinacions tenen objectius similars, és difícil que només amb una imatge de marca evocadora es pugui tenir l'èxit desitjat (Qu et al., 2011). Les destinacions han de construir una mescla d'elements consistent que realment les identifiqui com a úniques i les diferenciï de la resta (Cai, 2002). Aquesta mescla, a més, ha de donar una imatge de marca única i forta, que està formada per diferents elements però que funcionen com una unitat (Qu et al., 2011). Una marca de destinació forta ha de tenir un «significat emocional fort, una capacitat de conversa o un relat amb valors i una alta capacitat per sorprendre positivament els seus turistes i visitants» (Morgan et al., 2002, p. 337). Aaker (1996) ja va definir en què consistia la personalitat d'una marca. Altres autors han traspasat aquella definició a la personalitat d'una destinació definint-la com un conjunt de característiques humanes que s'associen a una destinació i que són més percebudes pel turista que pel resident (Ekinci & Hosany, 2006).

Posar marca a una destinació no és contractar una empresa de publicitat que creï un logo, un eslògan, unes fotografies, etc., i vagi a vendre pel món les bondats de la destinació. Tots aquests factors relacionats amb la comunicació de la marca seran importants una vegada es tingui clar el cor del missatge que es vol transmetre. Si es vol una marca de destinació efectiva, s'ha d'anar a buscar aquelles característiques que la fan única, aquells punts que conformen la verdadera identitat del lloc, per comunicar-los amb solvència i amb un únic discurs per part de tota persona implicada (Morgan et al., 2002). Aquest treball es fa amb l'objectiu de posicionar la destinació, donar-li reconeixement i vendre-la. A més, convé no perdre de vista que la

competència pot copiar-li les característiques, però mai no podrà robar-les-hi perquè no podrà tenir mai aquells matisos que fan única una destinació en concret (Morgan et al., 2002). Una vegada aquesta identitat està ben definida, la representació gràfica de la destinació és una forma efectiva i visual perquè es projecti i es mantingui en les ments dels consumidors reals o potencials (Blain et al., 2005). Malauradament, aquests processos són encarregats, moltes vegades, a consultors externs que no interpreten correctament la naturalesa del que la destinació vol comunicar o el significat intrínsec de la destinació. En nombroses ocasions, en el procés de creació de la imatge gràfica de la marca, no es tenen en compte les opinions de tots els *stakeholders* implicats (Blain et al., 2005). Aquest fet tira per terra el treball anterior que s'ha fet d'identificació de les potencialitats de la destinació i fa que la marca neixi amb incoherències importants.

Capítol

5 Portafoli i arquitectura de marca

5.1 El recorregut del Place Branding al Destination Branding, al portafoli de marques i a l'arquitectura de marca

El *Place Branding* per a un país és un exercici extremadament complex amb importants implicacions a mitjà i llarg termini, en la seva economia, imatge de marca i identitat. Hi ha multitud d'agents públics i privats que han de posar-se d'acord i treballar plegats per al bé comú i és una tasca que requereix grans dosis de negociació. Està comprovat que, en moltes ocasions, els agents relacionats amb el turisme, com les DMO, han estat eixos vertebradors al voltant dels quals s'han pogut arribar a acords en altres àrees (Morgan et al., 2004). Les DMO, pel seu paper públic, són responsables que tota la varietat de marques d'un territori tingui coherència, jerarquia i cohesió (Kerr, 2006). Les DMO tenen capacitat per coordinar tot el mapa de marques en un territori, ja que tenen una visió més objectiva i global. Els residents, així com el sector públic i privat, han d'estar d'acord amb la visió de la destinació: què és, en què es basa i cap on va. Del *Place Branding* inicial, que és l'expressió de la identitat nacional, regional o local, es passa a la plasmació d'aquesta identitat a una imatge de marca reconeguda, la marca de destinació (Rainisto, 2012). En un país, aniran creixent marques i submarques cada cop més petites, que voldran donar resposta a totes les realitats que hi ha dins d'ell. De territoris, regions, ciutats o pobles naixeran multitud de destinacions que voldran tenir la seva marca pròpia i consolidar la seva identitat i imatge de marca. Aquestes marques de destinació, però, no seran autònomes, sinó que hauran de seguir treballant entre elles i dintre de cada destinació, amb el portafoli de marques que s'hagi anat creant. En definitiva, s'haurà de crear una arquitectura de marca (Morgan et al., 2004). L'escala geogràfica en la qual es troba una marca delimita el seu paper (De San Eugenio Vela, 2013a). Aquesta afirmació ha de fer reflexionar sobre el fet que les diferents marques d'un territori han de saber el lloc que ocupen i en quin lloc han de situar-se. Precisament en aquests punts de la teoria acadèmica són en els que es basa posteriorment l'estudi.

Algunes petites destinacions, a causa de la seva dimensió o de l'anàlisi de les similituds que tenen amb altres destinacions, ja sigui en aspectes de naturalesa, cultura o patrimoni, han

establert el que s'anomena «marques de destinació cooperatives» (Cai, 2002). Aquestes destinacions veuen el futur estratègicament i saben que han de compartir els escassos recursos per construir una marca i una identitat més potent que cadascuna per separat (Cai, 2002).

Dins la comunitat acadèmica, no s'escapa el fet que passar del *Place Branding* al *Destination Branding*, i més tard a la gestió de diverses marques en un territori, és complicat i requereix molt treball conjunt i grans dosis d'acord per tal d'arribar a un discurs coherent tant per als agents interns com per als externs. En paraules de San Eugenio Vela a l'entrevista realitzada, la creació de qualsevol nova marca, per petita que sigui, requereix renúncies per part de tots els agents implicats i recursos econòmics que sostinguin, ja no només la creació d'aquestes marques, sinó la seva permanència en el temps.

«[...] hi ha d'haver un treball de l'administració guiat. Guiat vol dir, de la marca se n'ha de derivar un pla de comunicació en que tots els ens implicats, aquesta és una de les dificultats de la marca territorial, que tenim tants agents que d'alguna manera circulen o tenen interessos en la marca que aquí el que s'imposa és la coherència de la marca. Per bé que tots els territoris han de mantenir la seva singularitat i seguirem dient arròs de Pals o ceba de Figueres, hem de ser conscients que la política de comunicació de la marca per crear aquest relat i perquè la gent de la faci seva ha de ser unificada, Hem parlat de recursos, diners i ara toca parlar de renúncies, per tant si volem que aquesta marca surti a la superfície amb força, molts territoris hauran de renunciar a altres coses en favor d'un benefici comú que és Empordà [...]» (E27)

Encara que els recursos econòmics, en moments afavorits per la conjuntura, poden ser de fàcil obtenció, les renúncies personals d'alguns agents a favor d'altres o d'algunes destinacions petites per crear una marca conjunta sempre són més costoses emocionalment i psicològicament parlant; a la vegada que requereixen un treball conjunt amb tots els *stakeholders* implicats. Hi ha territoris on les marques se sobreposen en diferents moments dels temps o hi ha marques que canibalitzen les altres; buscar l'encaix de totes elles no és tasca senzilla. A vegades, fins i tot, s'està parlant de territoris molt petits però amb imatges de marca molt potents. Alguns d'aquests llocs transmeten individualitat davant de la resta de marques del territori.

5.2 Portafoli de marca a les destinacions turístiques

Totes aquestes relacions establertes dins d'un portafoli variat de marques estan recollides en el concepte d'arquitectura de marca, que és un concepte que es comença a aplicar, en part, a les destinacions, cap al dos mil. Aquest concepte ve del *Commercial Branding* i s'utilitza per

dissenyar i organitzar un portafoli de marques amb la finalitat de donar a cadascuna de les marques un objectiu, rellevància i claredat, tant per al consumidor com per a la mateixa organització (Dooley & Bowie, 2005). Tot i que els gestors dels territoris són conscients que hi ha una proliferació de marques en la majoria dels territoris que en ocasions actuen juntes, en altres se sobreposen o fins i tot es canibalitzen, la gestió i la política que s'han portat a terme en els diferents territoris o destinacions turístiques del món han marcat la disposició i relació que unes marques tenen amb altres dins d'un mateix espai. Aquest fet ha donat models d'arquitectura de marca molt variats i diversos, estructurats en uns casos i caòtics en d'altres. Quasi en tots els casos, aquesta diversitat o aquest esquema que es forma és conseqüència de l'evolució del territori, ja no només en termes de turisme, sinó en termes d'història, societat i política.

L'arquitectura de marca i el portafoli de marques comercials dins d'una corporació no és un tema simple, ja que la història que arrossega aquesta corporació, els seus orígens, la presa de decisions, la necessitat del mercat o l'aparició de nous competidors fan que es vagin prenent decisions de jerarquia (arquitectura) o de creació de noves marques i submarques (portafoli) que en un moment determinat en pot requerir un reposicionament i un replantejament (Chailan, 2009). Malgrat això, el nombre d'agents que tenen poder de decisió sobre les estratègies multimarca d'una companyia a l'hora de llançar un nou producte és reduït; en canvi, en una destinació, el poder de creació de marques noves està molt atomitzat. La qüestió és: què passa quan aquest mateix entramat de marques es produeix en una destinació on també hi ha processos de canvi de persones, administracions i necessitats, però hi actuen molts més factors i *stakeholders*? A la destinació es canvia l'empresa pel territori, es passa d'un portafoli més o menys pactat a una amalgama de marques i submarques que, a voltes, unes ignoren l'existència d'altres i, a més, s'hi afegeixen factors geogràfics i humans que influeixen positivament o negativament en el tema. Mentre que les marques corporatives aplicades a productes i serveis es realitzen dintre d'un context controlat d'empresa, les marques de productes i serveis en un territori es realitzen dins d'una marc polític, geogràfic i conjuntural determinat (Hankinson, 2009). A més, en el procés estan involucrats nombrosos *stakeholders* amb interessos i aspiracions molt diferents (Therkelsen & Halkier, 2008).

En algunes ocasions, s'ha volgut simplificar la gestió d'un territori amb múltiples marques volent alinear-lo amb la mateixa gestió de marca que es portaria a terme en una corporació, però les característiques d'una destinació o un territori no permeten aquesta simplificació (Kerr, 2006). La diferència entre un producte manufacturat i una destinació és que els llocs tenen història, memòria, relacions i interaccions entre les persones i el seu entorn particular, la

qual cosa fa que aquella destinació sigui única i que estigui posicionada culturalment i geogràfica d'una manera determinada (Chailan, 2009). Tota arquitectura de marca aplicada a un territori que no estigui fonamentada en la identitat, els valors i els atributs d'aquell territori no tindrà mai coherència ni credibilitat (Kavaratzis, Warnaby, & Ashworth, 2015). El fet que una destinació tingui vida pròpia, cosa que no li passa a un producte manufacturat, fa plantejar que la gestió que es fa d'una destinació multimarca no podrà ser mai la mateixa gestió que es fa en una línia de productes en el món de les marques comercials. Malgrat això, alguns conceptes de gestió empresarial poden ser útils si se saben transferir correctament d'un àmbit a l'altre.

Actualment, hi ha poques destinacions turístiques que sustentin la seva visibilitat en una sola marca. Cal recordar, però, que un portafoli de marques no és un conjunt de marques que van fent el seu camí independentment, sinó que necessiten gestió i han de respondre a necessitats concretes (Kapferer, 1997). La característica que es dona en les empreses no es dona a la majoria de les destinacions turístiques, on el creixement del nombre de marques en un territori respon, generalment, a un creixement espontani i individualista. Majoritàriament, les destinacions madures o amb anys de recorregut han derivat cap a destinacions multimarca de diferent naturalesa (municipi, producte, segell, etc.). Evidentment, quan s'agafa un territori on hi ha múltiples marques que hi actuen, s'ha d'estudiar i observar les relacions d'unes amb les altres per veure si hi ha, o no, una lògica de relació, o bé funcionen com a punts propers geogràficament però amb interessos allunyats o fins i tot contraris. Conèixer el seu origen serà un punt important, ja que poden ser marques que hagin nascut com una marca corporativa, de dalt cap a baix, o que hagin nascut del no-res, *Bottom-up*. També serà important conèixer si la marca ha estat fruit de la reflexió o ha nascut com una imatge de marca gràfica però sense cap definició de la seva identitat ni relat. Kapferer (1997) ens mostra que un portafoli de marques no és negatiu, però ha de tenir una raó de ser, una estructura; si no, entorbeix el missatge que es vol donar. La creació d'una marca de destinació amb sentit i objectiu, encara que fos múltiple, hauria de ser un punt innegociable per a tots els *stakeholders* de la destinació, atès que és la seva targeta de visita.

Avui, hi ha marques de destinació en què el seu web ja no és només una eina de promoció sinó que hi expliquen la visió, missió i utilització de la marca de la destinació (Comité Régional du Tourisme Côte d'Azur, 2017b). Aquesta part no va dirigida pròpiament als visitants, sinó que va dirigida als *stakeholders* del territori i s'hi adverteix com s'ha d'utilitzar la marca per aconseguir l'objectiu d'una narració comuna. Curiosament, aquesta part està oberta a tothom que la vulgui consultar de manera que es dona una visió de coherència, unitat i significat. La Costa

Blava no és un producte nou: és una destinació madura, per tant, té un important portafoli de diferents marques dins del mateix territori. El que fa especial aquesta nova perspectiva és el fet que s'està visualitzant com a marca paraigües que confereix sentit a les diferents marques que hi ha a sota, els municipis, els productes, el patrimoni, els festivals, etc. Hi ha altres exemples, com el clúster Goazen al País Basc francès, el qual va crear una marca unificadora de les diferents marques del territori on no només hi ha les marques turístiques, sinó que n'hi ha d'altres sectors econòmics i productius que treballen conjuntament a mode de *Place Branding* (Espaces, 2012). Un altre exemple interessant és la implementació de la marca Sud de France que ha aconseguit aglutinar sota el seu paraigües tant productors de vins i productes locals com agents turístics de diferent naturalesa. Va aconseguir que fins i tot cadenes com Carrefour es comprometessin amb la utilització de la marca (Donner, Fort, & Vellema, 2014).

Per tant, el portafoli de marca o la multimarca no és un element exclusiu de l'àmbit corporatiu, sinó que també es troba implementat en l'àmbit turístic. La diferència rau en el nucli de decisió: en una empresa hi ha un reduït nombre de persones que decideix sobre el nombre de marques i la seva organització, mentre que en una destinació hi ha un nombre de *stakeholders* amb poder per crear una marca, moltes vegades només imatge de marca gràfica, i que són sobirans per decidir com s'organitzen o com es relacionen amb la resta del territori, fins i tot amb la marca de la DMO, que en realitat seria qui ostenta el poder «corporatiu».

5.3 Arquitectura de marca

Les marques necessiten una certa estructura per treballar plegades. És complicat establir una relació constant i fluida si no s'han establert, a priori, regles de joc. L'organització i la naturalesa de les destinacions fa, en principi, complicat l'aplicació dels models establerts en l'organització de les marques corporatives. El creixement i la proliferació de marques d'origens molt diferents fan complexa l'homogeneïtzació. S'ha parlat anteriorment sobre el valor que té per a una destinació la seva identitat i com de complex és aquest concepte quan es refereix a un territori. En una companyia, la identitat d'una marca és el mateix nom del producte, així de simple (Kapferer, 2004). A més, hi ha un factor que pot fer variar molt les estratègies per aconseguir una arquitectura de marca dins d'un territori o destinació. Aquest factor és el camp polític, on els interessos i les necessitats d'unes persones en un moment determinat poden variar significativament en un altre (Pasquinelli, 2015).

Del Branded House al House of Brands. La importació a les destinacions turístiques

La translació d'arquitectura de marca a les marques de destinació no ha estat, fins al moment, gaire estudiada pel fet que els factors interns i externs en la creació de marques noves es

multipliquen i les estratègies, tan estudiades en el món corporatiu, es tornen de difícil aplicació a les destinacions (Harish, 2010). A més, en comparació amb les marques corporatives, el poder de variar les marques no és exclusivitat d'una sola persona o organització, ja que la sobirania dels municipis, les institucions o els consorcis fa que siguin també sobirans quant a la destinació i la creació de les seves pròpies marques.

En principi, l'arquitectura de marca en una destinació garantiria una certa coherència del que s'està oferint amb el que és aquella destinació en el seu conjunt. Al mateix temps, asseguraria un cert pacte entre tots aquells *stakeholders* que actuen d'una o altra manera dins la destinació. Aquesta coherència i organització hauria de garantir una experiència única i positiva per al turista que visita aquella destinació (Gnoth, 2011).

Una vegada definides les diferents estratègies o classificacions de l'arquitectura de marca de Kapferer o d'Aaker i Joachimsthaler, tractades en el capítol de marca, venen a l'imaginari exemples en què el model és extrapolat a una destinació. En realitat, es poden veure exemples de destinacions on la teoria corporativa ha passat a la pràctica de la destinació d'una manera bastant clara. De fet, hi ha autors que veuen el model extrapolable d'un àmbit a l'altre, amb total naturalitat (Harish, 2010; Pritchard & Morgan, 2001).

Així doncs Harish (2010) aporta els següents exemples de destinacions aplicades amb una teoria d'arquitectura de marca corporativa:

Estratègia de *Branded House*, com seria el cas d'Egipte o el de Nova Zelanda. Bàsicament la marca principal s'utilitza per tot el que és marca, no només en destinacions turístiques, sinó en tot el que el país vol exportar o vol donar a conèixer a l'exterior (Harish, 2010).

Estratègia de submarques, com seria el cas de Western Australia. La marca és un paraigües on hi ha diferents marques per a cadascun dels sectors d'activitat. La marca principal segueix essent molt rellevant però hi ha àrees definides per cada submarca (Harish, 2010).

Estratègia d'*Endorsed Brands*, com seria el cas d'Escandinàvia. Hi ha una marca principal que transmet els valors principals però cadascuna de les marques per sota ha de ser autònoma i pot tenir els seus propis valors (Harish, 2010).

Estratègia de *House of Brands*, com seria el cas d'Espanya o el del nord-oest de la Xina. Aquí, cada marca que apareix té vida pròpia així com relacions dispars amb altres marques situades per sobre o per sota (Harish, 2010). Espanya n'és un exemple per la seva divisió territorial: encara que hi hagi un ens com Turopaña per sobre, cada comunitat autònoma ven les seves pròpies marques i submarques. Espanya, però, no sempre va ser així; l'evolució territorial, històrica i política l'ha portada a aquesta estructura (Morgan et al., 2004).

Hi ha diferents estructures per a diferents realitats. Hi ha països que comencen de zero a nivell turístic i altres que arrosseguen una història que fa que canviïn la seva estratègia al llarg del temps. Conviuen marques turístiques de llarg recorregut amb altres de creació recent. Hi ha països que han estat econòmicament forts abans de plantejar-se una indústria turística i altres països en què el turisme és, ha estat i sembla que serà la indústria base.

Totes les estructures tenen difícil gestió, amb el temps sempre s'han de variar paral·lelament a l'evolució del país o territori. Aquest és el cas de l'Índia, on es va passar d'una *House of Brands* a una *Branded House* i ara que hi ha un cert ordre voldrien tornar al *House of Brands* per tal de diferenciar les diferents parts del territori i mostrar la seva gran diversitat (Anholt, 2005; Harish, 2010).

No hi ha estructures fixes per sempre, totes elles responen a un moment determinat en el temps i sempre hi ha una evolució necessària per tal d'evitar la involució. Tampoc no es pot afirmar que una sigui millor que l'altra, ja que dependrà del territori, de la dimensió, de l'experiència en turisme que tingui i de la necessitat o no de posicionar-se respecte d'altres destinacions.

El que sí que hi ha són veus que afirmen que el treball en xarxa en una destinació afavoreix, molt positivament, l'obtenció de resultats. La xarxa torna a ser tot el conjunt de *stakeholders* que actua a la destinació, no només en l'àmbit turístic sinó en tots els àmbits. Aquest fet, a més, es reforça quan es refereix a una regió on hi poden haver moltes veus diferents i el repte és unir-les per aconseguir una veu comuna i afavorir el territori (Pasquinelli, 2011). Aquest treball en xarxa és impossible si prèviament no s'ha treballat amb una arquitectura de marca i els diferents interlocutors no han definit els paràmetres de relació entre ells i els objectius principals cap a l'exterior.

5.4 Estratègies Top-down o Bottom-up

El món és molt extens i la història dels països, els territoris, les ciutats o els pobles és molt diversa i heterogènia. Mentre Europa era el somni de viatge dels fills de les famílies adinerades als segles XVII i XVIII, l'Índia vivia la colonització britànica en què els viatges que es realitzaven al país eren més de relacions diplomàtiques i comercials que no pas turístics. Si es mira des d'un punt de vista objectiu, tots dos casos eren ja destinacions per se, però no amb el significat i el context que avui donem a una destinació turística com a tal. Tots els llocs del món tenen atributs propis per poder ser una destinació. Aquests atributs, que seran únics del lloc, ja són en si una marca abans que ningú no s'hagi fixat en ells o que el primer turista hi hagi posat els peus. Aquesta característica no la té un producte manufacturat atès que és quelcom que s'ha

de crear des de zero; en un producte manufacturat no hi ha atributs ja existents (Gnoth, 2002). Un altre tema és que interressi la possibilitat d'exploració o no per esdevenir una destinació projectada a l'exterior per a consum ja sigui turístic o d'una altra mena.

L'Índia és l'exemple d'un país que ha aconseguit noves possibilitats per als seus territoris mitjançant l'atracció de turistes i ja ha començat a pensar en clau d'exploració de marca i en clau de turisme. Amb tot, cal deixar clar que l'Índia no ha nascut fa uns dies ni com a destinació ni com a marca, sinó que la seva història ve de molt lluny (Harish, 2010; Kerrigan, Shivanandan, & Hede, 2012). Hi ha països que no tenien cap experiència a l'hora de donar a conèixer la seva projecció a l'exterior i tampoc no tenien la possibilitat de fer-ho perquè la seva història ha estat marcada per problemes polítics, socials o d'altra índole fins fa ben poc.

Altres països, com Austràlia o Nova Zelanda han vist, en un moment determinat i per circumstàncies que no tenen a veure amb moments polítics o històrics difícils, la possibilitat de crear marques fresques per als seus països que els projectessin cap a l'exterior en molts àmbits, no només el turístic (Morgan et al., 2002; Ateljevic & Doorne, 2002; Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G. & Patti, CH., 2010). Avui és evident que, gràcies a aquestes noves marques de destinació i a la creixent cultura del viatge, així com a la facilitat d'estar comunicats, aquests països es percebin més propers a nosaltres que mai.

En canvi, hi ha destinacions en el Vell Continent que tenen molts anys d'història, com poden ser França, Itàlia o, fins i tot, en menor grau, Espanya o Catalunya. Aquí, la necessitat ja no és crear una marca de nou per a un territori que és desconegut o llunyà, sinó que el repte radica a posar sobre la taula els diferents territoris, veure quantes marques estan interactuant-hi i posar ordre, raciocini, objectius i jerarquia a la destinació. Aquesta anàlisi ha de tenir com a objectiu fer una adaptació al moment actual de totes les marques de producte o territori que hi ha i crear una coherència de territori. Aquesta reflexió i aquesta actuació passaran per eliminar marques existents, transformar-ne algunes i crear-ne de noves per tal de donar resposta a les necessitats i els anhels del viatger del segle XXI.

És difícil saber què pot ser millor per a cada país, territori, regió o ciutat a l'hora de crear i sobreposar marques; a més, no totes les èpoques són iguals. El que és una realitat és que hi ha molts pocs països o territoris que hagin planificat des de l'inici com havia de ser la seva arquitectura de marca (Datzira-Masip & Poluzzi, 2014) i com s'havia de crear un portafoli que cobrés totes les necessitats, existents i possibles, i on les marques no es trepitgessin.

Les marques de molts països i territoris han nascut i crescut espontàniament, ja sigui per necessitats de vendre, per reafirmació de la pròpia identitat o perquè el mateix consumidor ha

començat a crear una nova marca en el seu imaginari i l'ha començada a utilitzar. Aquest és el cas de l'Empordà, on el nom d'un territori ha passat a ser el nom d'una destinació molt abans que es plantejés com a marca turística. El que funciona en un moment donat, no funciona al cap d'uns anys. Sydney es posiciona avui dia com la marca turística líder a Austràlia i entra en clar conflicte amb la marca de l'Estat, New South Wales, i amb la marca del país, i s'aparta del que va ser l'inici de la marca Australia (Kerr & Balakrishnan, 2012). La decisió estratègica rau en el fet de saber canviar i modificar l'arquitectura i el portafoli de marques quan faci falta, essent molt important saber negociar el posicionament i poder de cadascú. A més, l'experiència del viatger amb una destinació determinada fa que no esperi el mateix en el seu primer contacte que quan ja va creant-hi un lligam més fort (Dooley & Bowie, 2005). Una destinació sempre comptarà amb diferents targets alhora, el que visita per primera vegada la destinació, el que coneix molt bé el territori, el que té una percepció propera del lloc o el que viatja a aquell lloc des de molt lluny, i així una llarga llista de motivacions que porten una persona a triar una destinació determinada. En cada cas, les percepcions i expectatives del consumidor són totalment diferents.

Al 2002, el ministre de turisme de l'Índia va llançar la campanya «Incredible India», però abans hi havia hagut un intent de posicionar l'Índia a l'exterior amb diferents lemes, fins a divuit, que van crear dispersió i allunyament de l'objectiu principal. Per això, van canviar l'estratègia cap a la unificació: van anar de *House of Brands* a *Branded House*, la qual cosa va donar resultats espectaculars. Però amb el temps han vist la necessitat, a causa de les particularitats del país, les seves singularitats i la seva extensió, que, encara que el nom de l'Índia és una marca potent, s'ha d'atendre a les diferents singularitats i vendre els diferents territoris (Harish, 2010). Aquest fet és una confirmació que no es pot seguir el mateix esquema per sempre, cal evolucionar cap a models realistes que s'acoblin a cada moment de la història, ja sigui del país o del territori. A més, i atès que els recursos econòmics són limitats, pot ser necessari destinar més recursos a una marca determinada del territori en comptes de repartir-los més equitativament entre totes les petites marques, ja que la potencialitat d'una de les marques ja arrossegarà positivament la resta de les marques del territori (Kerr & Balakrishnan, 2012).

Les estratègies de posicionament de marques de països o territoris *Top-down* serveixen molt bé als posicionaments inicials o a les iniciatives per a la visibilitat exterior dels mateixos. Tanmateix, amb els anys, i quan es parla de turisme i *targets* més determinats, aquestes marques es mostren massa extenses i no donen una imatge de marca clara, del significat específic de la destinació turística o de la particularitat d'un territori. En canvi, el creixement de més marques de destinació en un territori o país, o sigui una estratègia *Bottom-up*, fa que es

creï un atractiu per a diferents *targets* diferenciats i s'augmenta així les xifres d'èxit (Mihailovich, 2006). També s'ha de posar en perspectiva la dimensió del país o territori de què s'està parlant, ja que, en territoris molt petits, l'estratègia *Bottom-up* pot acabar creant un problema important de comprensió per part del consumidor a causa del nombre de marques que hi ha i dels possibles problemes de gestió per part de l'Administració (Harish, 2010).

5.5 La implementació de l'estratègia de marca

En els apartats anteriors hi ha un clar acostament a les teories de com es construeix una marca, com neixen submarques i com aquestes van formant un esquema on cadascuna troba aquell lloc que li correspon amb els seus objectius ben definits i el seu *target* específic. Està comprovat que aquestes teories solen funcionar quan es parla de productes manufacturats on es dissenya específicament un producte per a un públic objectiu amb unes característiques modelades des de zero; tanmateix, aquesta aplicació és més difícil quan es tracta d'una destinació. A més, el producte manufacturat té una marca que dependrà, normalment, d'altres marques prèvies i que tindrà el seu lloc en el paraigües, de manera que es crea una perfecta sintonia d'arquitectura de marca i una bona gestió del portafoli (Aaker & Joachimsthaler, 2000a; Bouwman, 2002). De totes maneres, fins i tot l'arquitectura més ben dissenyada i la marca més potent han de reinventar-se cada cert temps, si no, corren el risc de morir.

Aquest risc es pot aplicar tant a una marca corporativa com a una marca de destinació. Una marca, per forta que sigui, no és eterna; s'ha de reinventar. Pot anar sola durant un període de temps però necessitarà satèl·lits i el període que va des de la creació de la marca origen a la necessitat de crear submarques cada cop és més petit. A més, no totes les submarques tindran èxit i compliran les expectatives, però són necessàries per mantenir viva l'empresa o la destinació. Per afegiment, les conjuntures econòmiques, socials i polítiques, a dia d'avui, canvien ràpidament i poden fer variar la imatge de la marca. Actualment, les DMO assoleixen un paper important en la consolidació de marques de territori, en un entorn on cada vegada n'hi ha més i on costa més diferenciar-se, on els interessos dels agents són diferents i on la DMO representa una posició geopolítica determinada (Pike, 2017).

A més, si traslладem aquest exemple a una destinació turística, s'hi pot afegir la complexitat que suposa que les submarques moltes vegades neixin fora de la protecció i autorització de la marca paraigües i que, evidentment, no comptin amb els recursos econòmics de les grans marques corporatives. Les diferents marques que es creen en una destinació no necessàriament han d'estar sota l'autoritat de la marca superior ja que tenen pressupostos municipals o altres ajudes per crear la seva pròpia marca sense necessitat de l'autorització de

ningú. Malgrat aquesta capacitat individual, la mala imatge de marca o la mala experiència amb una d'elles pot afectar la marca paraigües o altres marques del voltant (Buncle, 2013). L'evidència, però, és que existeixen moltes marques i submarques al mercat i que actuen amb més o menys recursos i èxit. En ocasions, es troba un territori no gaire extens però saturat de marques. És el cas de la marca Costa Brava Pirineu de Girona, amb moltes petites marques de municipis, consorcis, productes i territoris.

En les marques d'una regió on actuen parts territorials més petites com ara ciutats, pobles i altres, les marques es creen, en moltes ocasions, com a desig de l'expressió de la pròpia identitat, entenent com a identitat la identificació de l'individual per sobre del col·lectiu, la qual cosa provoca un estat permanent de confusió i fa que la definició d'una arquitectura de marca i la gestió del portafoli siguin molt difícils (Hankinson, 2009). Només es podrà construir una arquitectura de marca amb consistència si la marca paraigües i les altres marques que estan per sota comparteixen honestament els mateixos valors (Buncle, 2013) i estan disposades a cedir una part de la seva hegemonia a favor d'objectius comuns.

Si la marca paraigües no té el suficient poder per decidir què està passant en el territori i com es controla el naixement de noves marques, serà difícil gestionar l'amalgama que anirà creixent a favor o en contra de la marca principal (Dooley & Bowie, 2005). A més, aquest compromís s'haurà de mantenir en el temps per sobre dels canvis polítics o de gestió que hi hagi, un aspecte que fa encara més difícil traçar una línia contínua en el temps. Autors com Hankinson (2009) i Warnaby (2009) afirmen que, en aquests casos, per preservar el bon funcionament del territori i de l'arquitectura de marca, una estratègia de *Branded House* seria el tipus d'estructura més ideal. El que és cert és que les teories a vegades no es poden posar tan fàcilment a la pràctica, ja que cada destinació o cada territori és diferent i té un passat i una història pròpia i el poder sobre les marques del territori, la seva creació i la seva gestió no recau només en la DMO (Hanna & Rowley, 2015). Els pressupostos de què gaudeixen i que controlen molts municipis, ciutats o territoris fan que s'escapin del control moltes decisions que de vegades hipotequen el futur de la marca paraigües i creen una confusió enorme al consumidor i dificulten la mateixa gestió del territori.

Com que cada país i cada territori arrossega un passat i una història, la gestió del portafoli de marques en els diferents territoris aporta models d'organització de marca diferents i fa que l'arbre de l'arquitectura de marca canviï de forma i estructura segons la gestió que s'hi faci. França tendeix a fer molt visible la marca turística de país (Atout France), seguida de la de regió i de la del departament; en canvi, aquí, segurament a causa de l'estructura territorial en comunitats autònomes, hi ha més estructures intermèdies i les marques en els municipis són

molt més evidents. Aquí, Turespaña té una presència simbòlica o inexistent al territori i molt menys a la publicitat de qualsevol producte turístic de la zona que ocupa el cas de la tesi.

En ocasions, la percepció de desordre que es té des de l'interior del territori és diferent respecte de si es mira des de fora. Com a exemple d'aquesta afirmació, per a alguns, Catalunya té molt clares les nou marques turístiques i la projecció que se'n fa a l'exterior i com aquestes no interfereixen en el territori administratiu repartit en quatre províncies (Datzira-Masip & Poluzzi, 2014). Si s'observa des de dins, en el territori que ocupa la marca Costa Brava Pirineu de Girona, hi interactuen múltiples marques de territori i de producte que no sempre es diria que mantenen una relació d'harmonia les unes amb les altres. En teoria, les DMO haurien de ser les que gestionen el portafoli de marques i les que vetllen perquè una arquitectura de marca correcta doni forma i estructura a les diferents marques de territori (Aaker & Joachimsthaler, 2000a). Efectivament, entre les funcions principals d'una DMO, hi ha la de desenvolupar una imatge de marca del territori homogènia i coherent (Minguzzi, 2006). El cert, però, és que quan es permet la creació de moltes submarques dins d'un territori amb independència de decisió, normalment se sobreposen, es dilueixen i representen un malbaratament de recursos econòmics (Kotler & Gertner, 2002). Convé afegir que, entre la marca i les submarques hi hauria d'haver un compromís solidari per tal de fer la imatge general de marca més solida i intel·ligible (Burmamann & Zeplin, 2005); molt sovint no hi ha aquesta lleialtat. Tot i així, de vegades, quan la marca paraigües té una bona consistència, es posiciona com el cor de l'arquitectura de marca i es converteix en el punt de referència. En aquests casos, les submarques són necessàries i tenen molt clar els paràmetres que s'han de seguir, com en el cas de Nova Zelanda o de Sud-àfrica (Morgan et al., 2004). Evidentment, la teoria és homogènia però els territoris no són tots de la mateixa naturalesa o realitat; per tant, la gestió que s'ha d'aplicar no sempre dibuixa una línia recta.

Es pot afirmar que, en territoris petits, la proliferació de marques fa que se sobreposin i per tant es pot crear confusions, sobretot a les persones de menys proximitat al territori. En territoris més grans, parlem fins i tot de països de considerables dimensions, en línies generals i després d'una bona gestió, hi tenen cabuda moltes més marques, fins i tot són necessàries per posar en valor els atributs particulars de les diferents parts del territori. Com en el cas anterior, aquestes marques també seran observades des de diferent prisma segons si es tracta d'un consumidor de proximitat o d'un de llunyà. I, en tots els casos, la definició d'un portafoli de marca adaptat a la realitat i no als interessos d'un moment determinat o d'una persona determinada, juntament amb l'estructura que es defineixi de gestió, són les bases de l'èxit en la imatge de marca projectada per part del territori.

En països on l'experiència turística és més recent, en general, s'apliquen metodologies més científiques a l'hora de gestionar temes com el de les marques. Però també en països d'alta tradició turística es troben exemples de bones pràctiques en gestió de marca. Aquest és el cas de França amb l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique, creada el 1993 com una xarxa de destinacions a França amb un denominador comú, com poden ser Villes d'Eaux de France (destinacions de balneari) o France Montagnes (destinacions de muntanya), en què es van definir, des de l'inici, tots els detalls que havien de regir aquesta associació: la marca, els membres, la cooperació, el pressupost, la comunicació i els objectius (Desmet, 2003).

Hi ha un factor important a l'hora de crear territoris multimarca que responguin a objectius comuns i és la cooperació i el treball en xarxa, atès que el treball en xarxa és bàsic en tots els sectors econòmics i especialment rellevant en la indústria turística (Soisalon-Soininen & Lindroth, 2006). En un entorn complex i divers, on tenen un paper important diversos *stakeholders* públics i privats, la comunicació i la bona relació entre ells són fonamentals per desenvolupar una correcta arquitectura de marca (Hanna & Rowley, 2015). És molt important crear sinèrgies positives entre les diferents marques d'un mateix territori per donar una imatge de marca coherent, forta i global (Marine-Roig & Clavé, 2016b). En l'era de les noves tecnologies hi ha factors i agents inesperats que contribueixen, ja sigui positivament o negativament, en la imatge de marca d'una destinació o territori, per tant quant més consolidada i coherent sigui la marca, més positius seran els feedbacks que arribin i per tant influeixin positivament en el potencial visitant (Marine-Roig & Clavé, 2016b).

Buscant un marc més ampli, el treball en cooperació i en xarxa actualment és un dels temes més importants a Europa. Aquest marc està afavorint una sèrie de relacions entre països a les seves zones frontereres i ha permès de crear marques com Great Geneva (Vuignier, 2015). Aquesta cooperació entre fronteres també és extrapolable en el cas de les comarques, on, a vegades, la relació i la cooperació esdevenen més complicades que entre països. El cas de l'Empordà, n'és un exemple: s'està fent un esforç de relació entre les dues comarques deixant de banda la frontera administrativa. Aquest fet, però, requereix la coexistència de les petites marques ja instal·lades; de la marca de la DMO del Patronat, que representa un territori més ampli que l'Alt i el Baix Empordà, i d'una nova marca, Empordà, que ha d'englobar el territori de les dues comarques. Els missatges a vegades són contradictoris i cal construir una arquitectura de marca complexa que doni resposta a totes les marques ja existents en el territori (Pasquinelli, 2015). La cooperació entre diferents marques en un territori, ja sigui nacional o supranacional, requereix grans dosis de generositat i la capacitat de trencar les barreres psicològiques que van unides a les barreres politicoadministratives.

5.6 El portafoli de marca i l'arquitectura de marca, el Core de la tesi

Al llarg dels capítols anteriors, s'ha pogut constatar el fet que els orígens i les individualitats que tenen els països, territoris, municipis i altres unitats fan que avui les marques estiguin envaint zones fins i tot molt petites i on no es veu clar qui depèn de qui i com s'estructuren per tal de ser visibles per al consumidor i per tal de ser creïbles per als agents del propi territori. El factor humà, els canvis polítics, els diferents agents i altres factors fan que quan es vol aplicar a les destinacions l'estructura que té la creació d'una marca corporativa, l'aplicabilitat sigui baixa, en molts casos. L'origen de cadascuna de les marques del portafoli d'una destinació depèn de múltiples variables i permet múltiples combinacions. Les DMO són la imatge de marca paraigües del territori però no sempre les submarques s'hi senten integrades o no sempre s'hi senten tractades de la mateixa manera que altres submarques.

Per tant, aquesta manca d'estudi del que és el portafoli de marca i l'arquitectura de marca a les destinacions, les variables que comporten que les estructures d'arquitectura siguin d'una manera o d'una altra i el desequilibri entre la quantitat d'informació que es té sobre aquest tema en l'àmbit corporatiu versus el poc estudi en l'àmbit de les destinacions condueixen aquesta investigació a la pregunta de recerca plantejada al principi: «Quins factors determinen l'estratègia de portafoli i arquitectura de marca a les destinacions turístiques?»

Capítol

6 Descripció del cas: l'Empordà

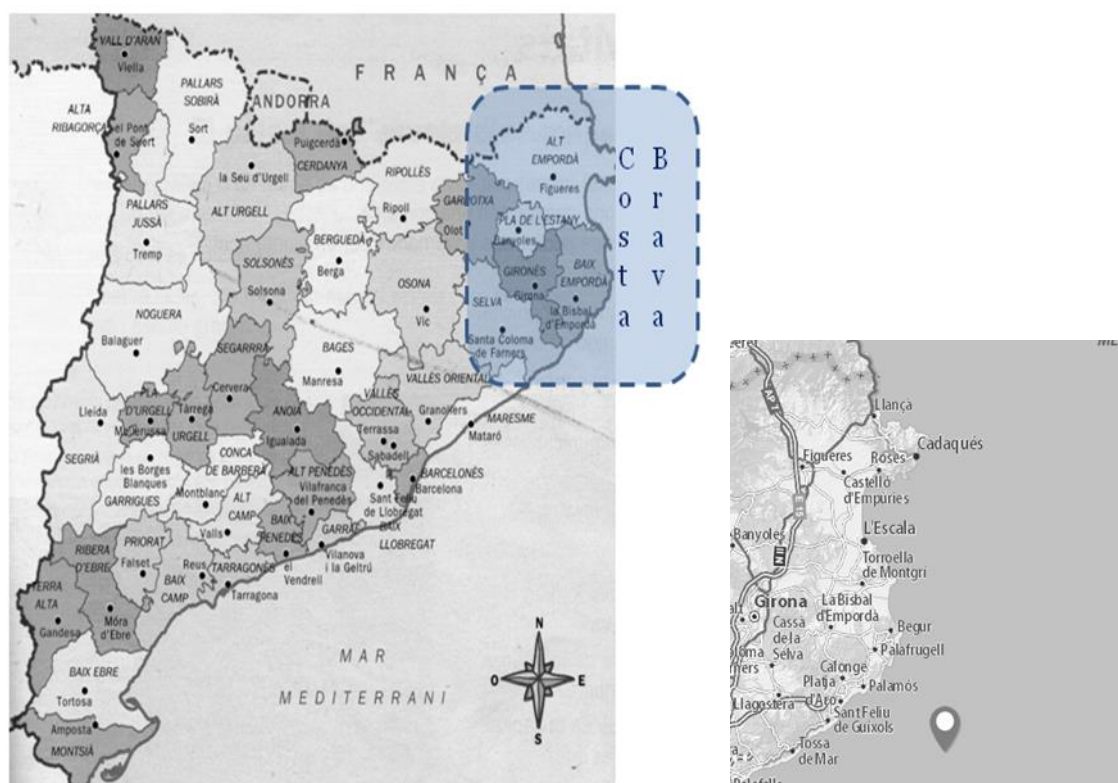
Malgrat que la tesi té com a objectiu conèixer els factors que determinen l'estratègia de portafoli i arquitectura de marca a les destinacions turístiques amb un caràcter general i universal, l'Empordà ha estat pres com un territori vàlid per ser cas d'estudi. Posant l'accent en el fet que no és l'Empordà l'objecte d'estudi però és l'àmbit geogràfic on es realitzarà el mateix, és important situar-lo dins del seu context geogràfic i històric per tal d'entendre millor tot el procés que es fa per arribar als resultats finals.

L'Empordà s'emmarca, per sobre, dins del context geogràfic, històric i turístic de Catalunya, Girona i la Costa Brava. Per sota, es troben les divisions territorials comarcals de l'Alt i el Baix Empordà, amb realitats bastant similars però també amb diferències notables. Alhora, la comarca de l'Alt Empordà té una peculiaritat que la fa diferent: és una comarca transfronterera amb França, una característica que li proporciona una sèrie de relacions que no es poden donar d'igual manera al Baix Empordà.

L'Alt i el Baix Empordà constitueixen dues de les quaranta-dues comarques en què està dividit el territori català (Institut d'Estadística de Catalunya, 2017). La capital de Catalunya és Barcelona, que s'ha convertit en els darrers anys en una icona del turisme mundial. Però no només Barcelona és un dels emblemes turístics d'aquesta comunitat, Catalunya està dividida en nou marques turístiques que han sofert algunes modificacions de distribució, nombre i nom al llarg del anys per adequar-se millor a l'evolució dels temps i les realitats i a alguns canvis territorials que s'han anat produint. La darrera modificació és de l'any 2016.

Una de les marques turístiques més importants a Catalunya per la seva història i bagatge i que ocupa una part important en el territori estudiat és la Costa Brava. La Costa Brava inclou, geogràficament, les comarques següents: l'Alt Empordà, el Baix Empordà, el Gironès, el Pla de l'Estany i la Selva (Institut d'Estadística de Catalunya, 2017), tal com s'observa a la figura 7. Però la Costa Brava, tal com es coneix en l'àmbit historicocultural, comprèn el litoral gironí de les comarques de l'Alt Empordà, el Baix Empordà i la Selva (Enciclopèdia catalana, 2012). Això significa que va des de Portbou (Alt Empordà) fins a Blanes (Baix Empordà), tal com es pot observar a la figura 7.

Figura 7 Geografia de la Costa Brava i de l'Empordà



Font: Adaptació de l'Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (2018) i de ViaMichelin (2018).

Malgrat que es parlarà durant la tesi de la Costa Brava pel pes que representa com a marca turística històrica del territori, el cas d'estudi se centra territorialment en les comarques de l'Alt i el Baix Empordà.

L'Alt Empordà és una comarca de la província de Girona limítrofa al nord amb França; al sud amb la comarca del Baix Empordà, i a l'oest amb el Gironès, el Pla de l'Estany i la Garrotxa. La població estimada, segons el registre de l'Institut d'Estadística de Catalunya amb data 1 de gener del 2017, és de 139.705 habitants i té una extensió de 1.357 km² (Enciclopèdia catalana, 2017, a). La comarca està dividida en seixanta-vuit municipis i la capital és Figueres. El turisme, la construcció amb les seves fluctuacions i el sector agrícola són les principals activitats econòmiques de la comarca. El Baix Empordà és una comarca de la província de Girona limítrofa al nord amb l'Alt Empordà; al sud amb la comarca de la Selva, i a l'oest amb el Gironès. La població estimada, segons el registre de l'Institut d'Estadística de Catalunya amb data 1 de gener del 2017, és de 132.906 habitants i té una extensió de 702 km² (Enciclopèdia catalana, 2017, b). La comarca està dividida en trenta-sis municipis i la capital és la Bisbal d'Empordà. El turisme, la construcció amb les seves fluctuacions i el sector agrícola i del suro són les principals activitats econòmiques de la comarca. A la figura 8 es pot observar el mapa de les dues comarques i les poblacions que en formen part.

Figura 8 Municipis de l'Alt i el Baix Empordà



Font: Adaptació de l'Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (2018).

Les diferents fronteres entre el que és l'abast institucional de la marca Costa Brava amb les diferents comarques que la componen i el que s'entén per Costa Brava en l'àmbit diari així com la divisió comarcal entre l'Alt i el Baix Empordà o el que s'entén per Empordà com a unitat poden ser rellevants a l'hora d'entendre alguns detalls de l'estudi sobre el portafoli i arquitectura de marca en l'àmbit territorial proposat. Al mateix temps, el cas reflecteix la complexitat que presenten les destinacions turístiques arreu del món, on conviuen diferents marques a diferents nivells, creades en diferents moments de la història, per diferents persones i amb diferents objectius. El límits entre el que són els límits administratius, els territorials, els de gestió de la DMO, els del coneixement turístic general i els de l'imaginari de les persones poden marcar els resultats posteriors de l'estudi.

A continuació, es descriu el recorregut històric tant de la Costa Brava com de l'Empordà. Aquesta descripció introdueix el factor d'entrelaçament que els dos territoris descrits tenen, no només des del punt de vista territorial sinó també des del punt de vista històric.

6.1 Recorregut històric per la Costa Brava

La Costa Brava és, sens dubte, la marca turística més coneguda en el territori objecte d'estudi i és una marca que ha estat i és exportada a nivell nacional i internacional amb un gran ressò i reconeixement. Veient què es considera Costa Brava com a marca oficial, es veu un biaix amb el que es coneix com a Costa Brava pròpiament dita. La Costa Brava, tal com es coneix, és el nom aplicat a la costa de la província de Girona i va des de Blanes fins a la frontera estatal francoespanyola, o sigui fins a Portbou (Enciclopèdia catalana, 2012). No sempre ha tingut aquest abast ja que al començament del que es va conèixer com a Costa Brava abraçava des de Blanes fins a Begur. La que es coneix avui en la seva extensió i adopta el nom oficial de «Costa Brava» s'estableix el 1965 (Enciclopèdia catalana, 2012).

La primera referència a aquest paisatge data del 12 de setembre del 1908, quan l'escriptor i periodista Ferran Agulló, a La Veu de Catalunya i sota el pseudònim de Pol, escriu una carta a un amic seu i regidor de Barcelona, Lluís Duran i Ventosa, el qual havia fet una comparativa entre el litoral gironí i la costa brava de Mallorca. Agulló fa una descripció del que està veient i el que no veu però s'imagina, a nord i a sud, des del seu mirador (Playà, 2012). Així descriu la Costa Brava: «Oh, la nostra Costa Brava, sense parella al món! La de Mallorca és més dura, més fantàstica, més grandiosa: és feta pels temporals que el golf alia contra l'illa fa milenars d'anys; la Costa d'Or que es parteixen Itàlia i França, és més dolça, més somniosa: una faldada de flors; però la nostra, des de la Tordera al Cap de Creus, i seguint el Port de la Selva fins a Banyuls, ho és tot: és brava i rienta, fantàstica i dolça, treballada pels temporals a cops d'onades com un alt relleu i brodada pels besos de la bonança com una exquisidesa de monja pacienta per qui les hores, els dies i els anys no tenen valor de temps» (Guillamet, 2009).

Aquesta denominació de «Costa Brava», una mica espontània, a partir del paisatge, no sembla que en un principi agradés a alguns erudits de l'època com Joaquim Ruyra o Josep Pla, ja que la veien una mica artificialosa. Algunes de les opcions que s'apuntaven eren anomenar-la «Marina de l'Empordà» o «Costa Empordanesa» (Playà, 2012). Tenint en compte aquests relats històrics, i si finalment aquestes denominacions més lligades al territori empordanès i no únicament a la descripció de la costa haguessin arribat a bon port, potser avui aquesta tesi no tindria sentit o estaria formulada diferentment.

El cert és que la denominació no es consolida fins al 9 de juny del 1909, quan el Centre Excursionista de Catalunya i l'empresa Turisme Marítim organitzen una excursió-expedició per punts de la costa com Sant Feliu de Guíxols, l'Escala, Empúries i el cap de Creus amb el director de les excavacions d'Empúries en aquell moment, Josep Puig i Cadafalch. Amb aquest viatge i

amb tres articles, un a La Veu de Catalunya el 23 de juny del 1909 titulat «Per la Costa Brava», signat amb el pseudònim de Corredisses (Ferran Agulló), un a La Vanguardia el 25 de juny amb el títol «Excursión a Ampurias y Costa Brava catalana» i un al Butlletí del Centre Excursionista de Catalunya titulat «Excursió a la Costa Brava catalana», queda gravat per sempre més el nom «Costa Brava», una marca que avui és, sens dubte, internacional i coneguda (Playà, 2012).

La Costa Brava, fins abans de la Primera Guerra Mundial, va continuar essent terra d'erudits, desconeguda i misteriosa, encara que ja s'havia començat a expandir irremeiablement el seu nom (Barbaza, 1986). Després de la Primera Guerra Mundial, comença a desplaçar-s'hi la burgesia catalana i grups d'artistes i intel·lectuals que venien de la Costa Daurada. Comencen a instal·lar-se des de Tossa cap al nord i aquestes persones van comprometre's seriosament amb el territori, el paisatge i la conservació del patrimoni històric. En el període d'entreguerres, també hi comença a anar burgesia europea i d'altres contrades que en alguns casos es queda a viure a la zona i que va tenir un pes específic en la història de la Costa Brava (Turró Anguila, 2005).

Fets com l'assemblea de Sant Sebastià del 1933 o la Conferència Costa Brava del 1935 van ser punts d'inflexió per definir què es volia que fos la marca Costa Brava. Hi havia molta feina per fer però al mateix temps hi havia una visió de llarg recorregut basada, principalment, en el seu valor paisatgístic i patrimonial. L'any 1935 també es constituí el primer Patronat de Turisme de la Costa Brava, el qual quedaria truncat per la Guerra Civil (Turró Anguila, 2005).

La Costa Brava que va despertar posteriorment, la dels anys cinquanta i seixanta, va venir impulsada pels nous aires que ja pretenien obrir el territori al consum turístic, nacional i internacional, basat en el model de sol i platja i en la construcció massiva a la costa. L'any 1957, sota el lema «Spain is different», ja apareix una fotografia d'una cala de la Costa Brava com un valor Premium per visitar Espanya i gaudir de les seves platges i el bon temps (Vidal-Casellas & Monturiol, 2003). A dia d'avui, hi ha paratges de la Costa Brava que recorden el que no s'ha de fer mai en nom del creixement si es vol preservar de veritat la identitat única d'un territori. Tot i les errades irreparables, gràcies a moviments com els que varen permetre salvar els aiguamolls de l'Empordà o el moviment Salvem Castell, l'esperit d'aquells pioners que van veure en aquesta costa un potencial territorial inigualable i una joia paisatgística que no s'havia de perdre segueix en moltes de les persones que hi viuen i treballen per al territori.

Avui, la Costa Brava segueix essent una marca turística reconeguda, amb matisos que són més forts o més difuminats segons el nivell de coneixença i de proximitat, i segurament encara queda molta feina per fer per tal de seguir conservant alguns dels paratges que tan bé va

definir Agulló en els seus escrits. Però la Costa Brava, avui, també és un destinació madura que necessita nous reptes per reposicionar-la i per fer-hi brollar nous atributs que resten a l'espera de ser posats en valor.

6.2 Recorregut històric per l'Empordà

La Costa Brava no es pot entendre, a dia d'avui, sense parlar de l'Empordà, ja que la Costa Brava està ubicada geogràficament dins les comarques de l'Alt Empordà, el Baix Empordà i la Selva. Això fa que les seves històries i realitats diàries s'entrellacin inevitablement.

Però això no sempre ha estat així i l'Empordà, que es barrejava amb la Costa Brava als llibres de Josep Pla, no era l'Empordà del gran consum turístic dels seixanta, on el que comptava era la part costanera i algun punt molt concret, com a Figueres. Això es veu a la cartellera turística d'aquells anys, en què es promocionava la costa com a únic reclam del territori en la seva globalitat (Vidal-Casellas & Monturiol, 2003).

Tal com s'explicava al capítol anterior, la Costa Brava es podria haver anomenat «Costa Empordanesa» o «Marina de l'Empordà»; per tant, això demostra fins a quin punt el territori empordanès estava arrelat en l'imaginari col·lectiu dels erudits, però no en el de la gent en general i menys en el del visitant, que buscava, en aquell moment, bàsicament només sol i platja. I és que l'Empordà ha estat part de molts escrits de grans escriptors que ja varen descobrir el seu caràcter propi fa molt de temps. Joan Maragall escriu la sardana «L'Empordà» al 1908 i descriu l'Empordà com «la terra on més present se'm feia tot l'encís de la mare Catalunya» i descriu els empordanesos com «oberts, lluminosos, francs, alegres, impetuosos i bon xic arrauxats com la vostra tramuntana». Curiosament aquests atributs segueixen fent de l'Empordà a dia d'avui un territori especial. També Jacint Verdaguer, Eugeni d'Ors, Víctor Català, Ramon Muntaner o Josep Maria de Sagarra escriuen sobre l'Empordà en algun moment (Guillamet, 2009).

Però qui va exportar millor la idea de l'Empordà com una terra única, i el binomi Costa Brava - Empordà, va ser Josep Pla, ja que en tots els seus articles parlava de la seva terra, la plana de l'Alt Empordà i l'Empordà Petit o Empordanet, que anava des de l'interior fins al mar. Tot i aquest amor pel territori, tampoc no s'estava de fer-ne crítiques per la transformació que algunes zones, sobretot costaneres, anaven adoptant (Viñas, 2013). A Pla es deu la *Guía de la Costa Brava*.

Josep Pla va fer genuïnes descripcions del seu Empordà més íntim, del seu Empordanet estimat: «Mi paisaje básico queda comprendido entre Puig Son Ric, de Begur, a levante; las

montañas de Fitor, a poniente; las islas Formigues a mediodía, y el Montgrí a tramontana», «Desde Morena se ve un gran panorama: los Pirineos al fondo, blancos, sobre un cielo inmenso; las montañas de Montgrí a medio término; entre estas montañas y las del fondo se forma una enorme concavidad sobre la cual flota un aire rosado; el mismo color que tienen las conchas: es el aire del mar del golfo de Roses; en primer término, el Petit Empordà es como una miniatura dibujada, precisa. La lluvia ha refrescado el verde de los pinares y de los campos de alfalfa. Todo está brillante, bruñido. El trigo está en el momento de paso del verde a la espuma blanca y rubia de la madurez. Los altozanos laterales del paisaje —paralelos al mar— tienen una ondulación larga, de una luminosa suavidad, de una elegancia viva: parecen un desnudo palpitante adormecido. Los colores son fuertes, lustrosos, y los perfiles muestran una incisión profunda, una rugosidad precisa» (Pla, 1966). Descripcions com aquestes es troben prolíficament en molts dels seus escrits i llibres.

També cal esmentar Salvador Dalí, el qual, mitjançant la seva pintura, prosa i imatge de marca internacional, va saber crear aquest binomi entre l'Empordà costaner i el rerepaís (Guillamet, 2009). Dalí va deixar innumerables mostres que el paisatge de l'Empordà, en especial el cap de Creus, Port Lligat i Cadaqués, va ser per a ell motiu d'inspiració contínua. Dalí va néixer, va viure i va morir a l'Empordà i la seva obra hi va ser creada.

Dalí i Pla comparteixen la idea de l'Empordà com una única unitat, encara que tots dos fan algunes al·lusions a l'Alt i el Baix Empordà. Per a ells, l'Empordà és una unitat, no només paisatgística, sinó amb moltes variants humanístiques i de caràcter de les persones del territori que alimenten el relat que l'Empordà és realment un territori únic, amb un caràcter propi.

Més recentment, persones amb gran coneixement del territori i del binomi Empordà - Costa Brava d'una manera més tècnica i potser menys literària o sentimental, com Barbaza o Fraguell Sansbelló, parlen del litoral empordanès (Barbaza, 1986; Fraguell Sansbelló, 2015). Totes aquestes denominacions fan pensar que l'Empordà, com a entitat territorial reconeguda per molts aspectes, porta essent una realitat fa molt de temps. La creació de DMO, com el Patronat de Turisme al 1977 o els consells comarcals al 1988, han ajudat a anar transformant aquesta única visió de sol, platja i costa en una visió molt més àmplia i rica del territori, tot posant en valor un rerepaís com és l'Empordà (Vidal-Casellas & Monturiol, 2003).

L'origen etimològic de la paraula «Empordà» ve de la ciutat d'Empúries, que significa el rerepaís emporità, i constitueix un dels territoris històrics i paisatgístics amb un caràcter més propi. Malgrat la divisió administrativa que es va fer l'any 1936 entre Alt i Baix Empordà i la que ja s'havia fet al segle xv. entre Empordà d'Amunt i d'Avall, les seves arrels històriques,

territorials, antropològiques i culturals fan de l'Empordà una veritable unitat (Enciclopedia catalana, 2012).

Així doncs, s'observa que hi ha hagut diferents moments en el temps: en una primera part de la història el binomi del que era costa i interior estava difuminat i es va passar a una segona fase en què la Costa Brava va anar agafant rellevància per raons de consum turístic i és la que s'impulsa com a marca internacional, de manera que l'Empordà interior va quedar una mica com a producte per al consum de proximitat, per al consumidor local o per al coneixedor del territori. Actualment, s'està davant de nous reptes per tal d'aconseguir tornar a aquell binomi d'Empordà de costa i d'interior, on la Costa Brava també és part de l'Empordà i l'Empordà, de la Costa Brava.

Capítol

7 Metodologia

El capítol anterior ha volgut ser una introducció per posicionar geogràficament i històricament què és la Costa Brava i què és l'Empordà, per conèixer una mica més el context i la història que envolten aquests dos àmbits territorials. Les diferents marques que seran analitzades en aquest capítol no actuen simplement com a marca turística, sinó que tenen un fort arrelament territorial i això fa necessari que siguin analitzades cadascuna per separat perquè posteriorment es pugui crear una xarxa d'interrelacions entre elles, a diferents nivells. Dins de l'Alt i el Baix Empordà, les marques de territori conviuen alhora amb les marques de producte, amb les marques turístiques o amb les de patrimoni natural, com poden ser els parcs naturals. Les interrelacions creades entre elles són, moltes vegades, complexes i costa veure i trobar una jerarquia i un ordre lògic i comprensible.

Aquest capítol descriu la metodologia de recollida de dades emprada per donar resposta als objectius de la recerca: els factors que determinen l'estratègia de portafoli i arquitectura de marca a les destinacions turístiques.

7.1 Introducció

L'estudi d'una marca de territori és un treball metodològic complex. No es pot estudiar una marca territorial àmplia sense estudiar quins són els satèl·lits que l'envolten. La marca del territori en sentit ampli està influenciada per tot el que pivota al seu voltant: marques municipals, consorcis, productes... Al mateix temps existeixen marques per sobre que també influeixen i formen part del que s'anomena el portafoli de marques d'un territori.

Aquesta introducció vol aportar un esquema de com s'ha desenvolupat el procés metodològic per tal d'arribar als resultats, esperant que pugui servir com a mètode en general, més enllà del cas d'estudi que es planteja.

Les noves tecnologies aporten una eina innovadora a l'hora de saber què passa i quines marques existeixen en un territori, també són eines utilitzades per la projecció de marca cap a l'exterior (Filieri & McLeay, 2013) . Per tant, un primer pas és identificar a través de les webs quines són les marques que estan influenciant, a diferents nivells, la marca que es pretén

estudiar. És important assenyalar el fet que, durant l'estudi, poden sorgir marques o agents amagats que complementen i enriqueixen els resultats. Marques que no es troben a les Webs i que són també d'importància cabdal. La tècnica de bola de neu és important quan la informació va fluint d'un punt cap a un altre (Biernacki & Waldorf, 1981)

Una vegada s'han identificat, és important la classificació entre les que estan a un nivell per sota i les marques que se situen per sobre de la marca objecte d'estudi. Posteriorment, serà important la identificació dels agents que representen a les marques per tal de buscar la informació necessària per la recerca que es vol portar a terme. En la identificació dels agents, la tècnica bola de neu tornarà a ser de vital importància, hi ha agents que es troben ocults o que es relacionen amb la marca des d'un altre punt que no és la gestió i que poden aportar una informació important i, a voltes, menys esbiaixada (Biernacki & Waldorf, 1981).

Tot i que els mètodes quantitius són d'alt grau de precisió i s'han utilitzat en l'estudi de diferents marques dins d'un territori (Marine-Roig & Clavé, 2016b), el mètode qualitatiu a través de l'entrevista en profunditat, és el mètode que s'ha considerat adient en aquest estudi. El mètode emprat requereix del disseny d'una entrevista semiestructurada.

Una vegada s'han realitzat les entrevistes, s'ha portat a terme una anàlisi de contingut per tal d'extreure la informació necessària pel redactat de la tesi. Aquesta anàlisi de continguts ha permès, per una part, fer una anàlisi exhaustiva de cada marca que influeix al territori i per altra banda, definir quines són i com es comporten les xarxes relacionals del territori. Així doncs s'analitza el portafoli d'un costat i l'arquitectura d'una altra banda. Aquesta doble visió permet arribar a unes conclusions que engloben els ambdós grans temes que són part fonamental de la tesi.

7.2 Unitats d'anàlisi

L'Empordà té un portafoli nombrós i variat de marques que actuen dins del territori a diferents nivells. Hi ha marques de municipi, marques de producte, marques de natura, marques més locals i marques més grans, com els consorcis, el Patronat o l'Agència Catalana de Turisme. Totes elles tenen un paper dins l'àrea territorial d'estudi i, a més d'existir com a marques, individualment parlant, estableixen interrelacions entre elles de diferent intensitat i naturalesa.

Es van triar totes aquelles marques existents a l'Alt i el Baix Empordà que tenien un logo o un eslògan, ja que el logo o l'eslògan són representacions gràfiques de la marca. La representació gràfica de la marca li aporta una visibilitat que pot respondre a diferents objectius i finalitats.

Per tant, hi havia, en principi, una voluntat clara de ser reconegudes mitjançant una imatge de marca visual.

L'objecte d'estudi d'aquesta tesi és analitzar quina arquitectura de marca s'ha aplicat en el portafoli de marques turístiques que estan actuant avui dia a l'Empordà. Com a marques turístiques s'han considerat totes aquelles marques que d'una forma o altra interactuen en el coneixement del territori o en la seva gestió des d'un punt de vista d'ús i gaudi per part d'aquelles persones que el visiten o per les mateixes persones del territori. Per tant, tenim les marques purament territorials, les de producte, els parcs naturals o els organismes responsables de la gestió d'aquestes diferents marques.

Així doncs i de forma gràfica, es va fer una primera anàlisi d'aquells logos que estaven presents dins del territori mitjançant l'observació i anàlisi dels webs dels diferents municipis de l'Alt i el Baix Empordà, de les DMO principals i d'altres ens que són presents al territori.

A la figura 9 es pot apreciar com aquestes marques estan escampades pel territori:

Figura 9 Posicionament de les diferents marques a l'Alt i el Baix Empordà



Font: Adaptació de l'Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (2018).

Una vegada es tenien totes les marques identificades, era necessari fer-ne una distinció i una jerarquització depenent del seu abast i les seves àrees d'influència geogràfica. Així doncs, les diferents taules representen aquests nivells de classificació. Breument, les marques trobades es divideixen en:

A la taula 1, hi ha les marques de gestió de territori, les de l'àrea d'estudi i les de més extensió que purament l'Empordà. S'hi troben aquells organismes que gestionen, en l'àmbit turístic i,

en ocasions, com és el cas dels consells comarcals, més enllà d'aquest àmbit, el territori objecte d'estudi.






A la taula 2, hi ha un segon nivell, on es mostren aquells consorcis o agrupaments municipals que tenen funcions dins de l'Empordà. En alguns casos, són funcions que no es redueixen només a l'àmbit turístic, però, en ells, el turisme hi té un paper fonamental.

A la taula 3, hi ha les marques de producte. Fa referència a aquells segells que poden ser d'àmbit més territorial concret o més generalistes. Es tracta de marques que, de vegades, són compartides amb altres territoris de Catalunya o fins i tot de l'Estat espanyol.

Les darreres dues taules, la 4 i la 5, recullen les marques municipals del Baix i l'Alt Empordà, respectivament.






La taula 1 mostra aquells organismes que gestionen el territori. Les seves funcions poden no ser només en clau turística, però el turisme és, en tots ells, una part important de la seva gestió.



Taula 1 Organismes de gestió del territori amb vinculació turística total o parcial

Marca	Descripció
Catalunya Agència Catalana de Turisme 	Catalunya és la marca turística paraigües de la comunitat autònoma. Aprovada el 2002, les seves funcions són promocionar l'oferta d'aquesta comunitat a l'interior i a l'exterior, promocionar la marca en aquells mercats que es creguin interessants o adients i on poden col·laborar tant els ens turístics com els subjectes turístics i vetllar per la necessitat d'incloure el nom «Catalunya» i el logo en les campanyes de promoció de la resta d'administracions turístiques de Catalunya.
Parcs de Catalunya 	Els parcs naturals són figures de protecció que garanteixen la protecció i l'ús que es fa dels espais naturals i paisatgístics i la biodiversitat. Aquesta protecció ha de garantir que aquests espais tinguin un futur de què tothom pugui seguir gaudint, el resident i el visitant. Les figures de protecció d'espais naturals són diverses i en la seva gestió intervenen diferents administracions.
Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona 	El Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona, fundat l'any 1976 per la Diputació de Girona, és un organisme mixt (públic i privat) que té per objectiu la definició i elaboració de línies estratègiques per al desenvolupament turístic de les comarques gironines. Les seves funcions són promocionar les marques turístiques Costa Brava i Pirineu de Girona en els mercats emissors, vetllar per la qualitat dels serveis turístics de la destinació i potenciar la recerca turística i el coneixement per a la millora del sector i de la destinació. L'organització interna de producte està basada en diferents clubs que donen visibilitat a tota aquella oferta que està sota el paraigües de la marca. Col·labora amb ens catalans i espanyols per aconseguir una major projecció de la marca.
Consell Comarcal del Baix Empordà 	Les comarques, com a divisions territorials que avui es coneixen, es creen l'any 1936 i queden referendades amb l'Estatut d'autonomia de l'any 1979. La comarca és una entitat que engloba un grup de municipis i té una autonomia pròpia. El consell comarcal és l'ens de gestió d'aquesta unitat territorial. Entre les diferents funcions del consell comarcal també hi ha l'àrea de turisme, atès que aquest sector és estratègic per a l'economia de la comarca. Al Baix Empordà, l'ens es presenta sota la denominació d'Empordà - Costa Brava. Es relaciona amb les diferents oficines de turisme mitjançant la Comissió Turística que es va crear al 1994. Aquesta Comissió pretén ser un lloc on el sector públic i privat dialoguin i arribin a acords i propostes per millorar la destinació en el seu conjunt. Es treballa per a la desestacionalització i per a la potenciació de les característiques que donen a la comarca el seu caràcter propi. Les accions que es porten a terme són: creació de producte, promoció, formació, qualitat, investigació i dinamització.
Consell Comarcal de l'Alt Empordà 	A l'Alt Empordà, l'ens de l'àrea de turisme es representa sota la marca d'Empordà Turisme. Va ser constituït l'any 2004, primer com Alt Empordà Turisme, el qual ha evolucionat cap a Empordà Turisme, i va ser impulsat per Alt Empordà Desenvolupament, l'Administració pública i el teixit empresarial. Per tant, és una associació pública i privada. Els seus objectius bàsicament són els de comercialització de l'oferta del territori.

La taula 2 mostra també marques de gestió, però a un nivell més per sota, com són els consorcis i les associacions de municipis. Els consorcis de municipis comparteixen a vegades gestions que no són purament de l'àmbit turístic.





Taula 2 Organismes de gestió municipal del territori amb vinculació turística total o parcial







Marca	Descripció
<p>ConSORCI dels AspRES d'Empordà</p> 	<p>El Consorci dels AspRES Empordà neix el 2012. El creen els municipis de Cantallops, Capmany, Espolla i Sant Climent Sescebes per tal de promocionar i desenvolupar el seu territori, però sempre des de la vessant de sostenibilitat. Els seus paisatges es componen de boscos i conreus amb un predomini important de la vinya i l'olivera. L'Albera marca el seu paisatge. A banda, compta amb un notable patrimoni prehistòric i medieval i amb esglésies i ermites preromàniques i romàniques. Així doncs, la pedra seca també és part del paisatge i patrimoni dels municipis que conformen aquest Consorci.</p>
<p>ConSORCI Salines BasseGoda</p> 	<p>El Consorci Salines BasseGoda neix el setembre del 2007 i actualment el formen els municipis d'Agullana, Albanyà, Avinyonet de Puigventós, Biure, Boadella i les Escaules, Cabanelles, Cistella, Darnius, Lladó, Llers, Maçanet de Cabrenys, Navata, Pont de Molins, Sant Llorenç de la Muga, Terrades, Vilanant i la Vajol, i la Diputació de Girona.</p> <p>Els mateixos es defineixen com «L'Empordà per descobrir», ja que estan a la part nord-occidental de l'Empordà, on l'Empordà es va convertint en la Garrotxa. La riquesa paisatgística, amb el massís de les Salines o el pantà de Boadella, i el patrimoni romànic són els seus valors principals. Els objectius d'aquest Consorci són la preservació i revaloració del patrimoni cultural i paisatgístic de la zona i la promoció i comercialització del territori.</p>
<p>Cittaslow</p> 	<p>Cittaslow és una marca internacional que neix a Itàlia l'any 1999 amb l'objectiu de baixar el ritme frenètic en què la societat està immersa i buscar pobles i paratges on el significat del temps o de la qualitat de vida fos un altre.</p> <p>Aquesta marca engloba poblacions de menys de cinquanta mil habitants, on la política mediambiental i la urbanística no especulativa i la tecnologia com a eina per millorar la qualitat de vida són requisits indispensables. A més, l'ús i la promoció de productes alimentaris de proximitat, la producció de productes de forma natural, la potenciació de la convivència entre residents i turistes i la formació i comunicació són els requisits d'un espai Slow. L'Associació espanyola de Cittaslow neix al 2006. Pals i Begur formen part d'aquesta xarxa.</p>
<p>ConSORCI de les Vies Verdes de Girona</p> 	<p>El Consorci de les Vies Verdes de Girona va néixer el 2003 amb la seva aprovació al ple de la Diputació de Girona. L'actual Consorci reuneix els consorcis anteriors: el Consorci de la Via del Tren de Sant Feliu de Guíxols a Girona i el Consorci de la Ruta del Carrilet entre Olot i Girona.</p> <p>Les vies verdes de Girona fan possible anar des del Pirineu de Girona fins a la Costa Brava ja sigui amb bicicleta o a peu. Les comarques per on passa el traçat són: el Baix Empordà, el Gironès, la Selva, la Garrotxa i el Ripollès.</p>
<p>ConSORCI del Ter</p> 	<p>El Consorci del Ter es constitueix el desembre del 1998 i neix del Projecte Alba-Ter/Ave, cofinançat pel Fons de Desenvolupament Regional Europeu. El projecte té dos objectius: implementar un sistema d'informació geogràfica a la conca del Ter i elaborar un pla d'ordenació integral del riu Ter, implantat a partir del 2001. Aquest pla posa en relleu tot el traçat fluvial del riu Ter perquè esdevingui identitari i el seu valor ecològic i natural sigui compatible amb una font de desenvolupament econòmic, social i cultural que reporti valor als territoris per on passa.</p> <p>Els quatre àmbits d'actuació del Consorci del Ter són: patrimoni natural, patrimoni cultural, promoció econòmica i turisme, i comunicació i sensibilització.</p>






Marca	Descripció
<p data-bbox="185 288 506 316">Consorci de l'Alta Garrotxa</p> 	<p data-bbox="553 288 2063 427">El Consorci de l'Alta Garrotxa neix el desembre del 2000 amb l'objectiu de protegir i gestionar l'Espai d'Interès Natural de l'Alta Garrotxa. Aquest Consorci compta amb els municipis d'Albanyà, Beuda, Cabanelles, Camprodon, Maçanet de Cabrenys, Montagut i Oix, Sales de Llierca, Sant Joan les Fonts, Sant Llorenç de la Muga, Tortellà i la Vall de Bianya; amb els consells comarcals de la Garrotxa, l'Alt Empordà i el Ripollès, i amb la Diputació de Girona i el Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural. L'objectiu del Consorci de l'Alta Garrotxa és la preservació i la posada en valor d'aquest espai natural, tant pel seu valor paisatgístic com pel seu valor patrimonial.</p>
<p data-bbox="185 440 336 467">Terra de Pas</p> 	<p data-bbox="553 440 2063 727">El Consorci Terra de Pas neix l'abril del 2010. El creen els municipis que estan a l'entorn del cap de Creus i la serra de l'Albera: Cadaqués, Colera, Garriguella, Llançà, Palau-saverdera, Pau, Pedret i Marzà, Portbou, Rabós, Roses, la Selva de Mar, Vilajuïga i Vilamaniscle. El seu objectiu era posar en valor els potencials turístics, l'atracció de visitants, i alhora crear ocupació i oportunitats laborals per a la població dels diferents municipis. A més, era un projecte transfronterer, amb pobles del sud de França de la Costa Vermella i del vessant nord de l'Albera. A banda de l'atractiu de la Costa Brava, aquest Consorci comptava amb grans potencialitats, tant per la seva situació estratègica, a prop de la frontera, com pel seu entorn, entre els parcs naturals dels Aiguamolls i el de Cap de Creus, i l'Albera. Al mateix temps, era una mescla de pobles d'interior i de costa. Alhora, per la seva condició de transfronterer, aquest Consorci podia optar a projectes europeus interregionals. Terra de Pas va passar més tard, a finals del 2013, a ser el Consorci de Cap de Creus - Alberes per situar-lo millor en el territori. L'any 2014, per diferències entre els municipis i la Llei de racionalització i sostenibilitat de l'Administració local, Roses va abandonar el projecte, després que ja ho haguessin fet Cadaqués i Llançà. Arran d'aquests fets, la Diputació de Girona va assumir el Consorci i els projectes que s'hi havien iniciat.</p>

La taula 3 mostra aquells productes que actuen amb una finalitat turística total o parcial dins del territori de l'Empordà.

Taula 3 Productes d'altres organismes






Marca	Descripció
<p>Denominació d'origen Empordà</p> 	<p>L'actual denominació d'origen Empordà és la continuació de la DO Empordà - Costa Brava que es constitueix al 1975. L'any 2004 la DO passa a denominar-se només DO Empordà amb una clara vocació de representar al territori en què es troba.</p> <p>En un principi la DO es concentrava en l'Alt Empordà, però, amb aquest esperit d'unificar i integrar, alguns municipis del Baix Empordà també van quedar adherits a la denominació. Així doncs, avui dia, la denominació la formen trenta-cinc municipis de l'Alt Empordà i vint del Baix Empordà.</p> <p>La cultura del vi a Catalunya data del segle VI aC, gràcies a la colònia grega d'Empúries, que més tard serà la que donarà nom a la comarca de l'Empordà. Els vins d'Emporion varen arribar a tenir un gran renom. Més tard, el monestir de Sant Pere de Rodes va ser el que custodiava gran part de les vinyes que es trobaven a l'actual l'Empordà. Als segles XVIII i XIX es generalitza la vinya a la comarca, la qual es combina amb els elements característics del paisatge del territori: xiprers, tanques, barraques i feixes de pedra seca.</p> <p>La fil·loxera acabaria amb moltes il·lusions i no seria fins al 1930 que es tornaria a reprendre el cultiu i la producció del vi, no només per mantenir-se on s'estava, sinó per avançar cap a una millor qualitat, una millor producció i una millor comercialització.</p>
<p>Destinació de Turisme Esportiu</p> 	<p>Destinació de Turisme és el segell de l'Agència Catalana de Turisme per a aquells municipis de Catalunya que tenen instal·lacions i serveis d'alta qualitat per poder practicar esport.</p> <p>Aquest segell persegueix la promoció i comercialització de municipis que posseeixen emplaçaments per a la pràctica de l'esport i poden atraure segments com esportistes d'alt nivell, turistes que basen les seves estades en l'exercici físic o públic que vol veure esdeveniments esportius.</p> <p>El segell comença a implantar-se l'any 2003 i té un clar objectiu de desestacionalització. Castelló d'Empúries i Empuriabrava compta amb aquest segell.</p>
<p>Destinació de Turisme Familiar</p> 	<p>Destinació de Turisme Familiar és el segell de l'Agència Catalana de Turisme per a aquells municipis que són sensibles a aquesta demanda i, per tant, tenen serveis i equipaments per a famílies amb infants.</p> <p>El municipi que gaudeix d'aquest segell ha de ser-ne l'impulsor, però necessita associats d'allotjament, de restauració i d'oci i lleure per als més petits. L'Agència Catalana de Turisme audita aquests establiments per tal de donar-los, si escau, aquest segell distintiu.</p> <p>La primera certificació és del 2003 i, avui dia, la tenen Calonge i Sant Antoni, Castell-Platja d'Aro, Roses, Sant Feliu de Guíxols, Sant Pere Pescador i Torroella de Montgrí i l'Estartit.</p>
<p>Productes de l'Empordà</p> 	<p>La marca de garantia Productes de l'Empordà neix al 2003. El seu origen està en un grup de productors i els consells comarcals, els quals volen donar una personalització i un segell de qualitat a certs productes de l'Empordà. Aquest fet ha de permetre promocionar-los millor per posicionar-los com a productes d'excel·lència. Els productes adherits són produïts o elaborats, transformats i envasats a l'Empordà, i amb mètodes tradicionals. A més, es tracta de produccions suficients per a l'àrea de Catalunya i la zona empordanesa. Els Productes de l'Empordà són l'arròs de Pals, la botifarra dolça, els brunyols de l'Empordà, la ceba de Figueres, la gamba de Palamós, la poma de relleu de Vilabertran i el recuit.</p>






Marca	Descripció
<p>Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya</p> 	<p>L'Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya és una associació estatal que té la seva associació catalana. És un destí turístic on es poden realitzar activitats nàutiques i d'altres de complementàries. S'hi pot trobar, a la vegada, molta oferta d'allotjament i restauració. Dins la marca Costa Brava i les comarques de l'Empordà, trobem les estacions nàutiques de Roses - Cap de Creus (2010), l'Estartit - Illes Medes (1998) i Sant Feliu de Guíxols - Costa Brava (2014).</p>
<p>Les Badies més Belles del Món</p> 	<p>El club de les Badies més Belles del Món és una distinció que compta amb l'aval de la Unesco. Aquest club reconeix els valors naturals, paisatgístics i culturals de l'entorn. L'any 2011 la badia de Roses va ser inclosa en aquest club, el qual comprèn els municipis de Castelló d'Empúries, l'Escala, Roses i Sant Pere Pescador.</p>
<p>Costa Brava Cruise Ports</p> 	<p>Costa Brava Cruise Ports és una marca que es crea al novembre del 2012, després d'un acord entre Ports de la Generalitat, el Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona, l'Ajuntament de Roses, l'Ajuntament de Palamós, la Cambra de Comerç de Girona i la Cambra de Comerç de Palamós. Aquest acord promouia Palamós i Roses com els dos ports de creuers a la Costa Brava. Aquesta marca pretén donar visibilitat a l'oferta de creuers als dos ports gironins i potenciar les ciutats de Roses i Palamós com escala de creuers a la Costa Brava i al Mediterrani.</p>
<p>Costa Brava Girona Convention Bureau</p> 	<p>La marca Costa Brava Girona Convention Bureau es crea el mes de maig del 2013. Aquesta marca té la finalitat de potenciar el turisme de negocis a les comarques gironines i, per tant, hi participa la Diputació de Girona, el Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona i la Cambra de Comerç de Girona. Encara que el Convention Bureau ja estava incorporat dins el Patronat des del gener del 2013, es va treballar la incorporació de Costa Brava Girona per donar-li un criteri de coherència amb el que representa el Patronat i per projectar internacionalment la imatge de marca Costa Brava.</p>
<p>Ruta del Ter</p> 	<p>El consorci del Ter crea la Ruta del Ter enllaçant Pirineus amb Costa Brava amb el recorregut que marca el riu Ter. La ruta travessa cinc comarques i compta amb elements de la història, el patrimoni cultural, el patrimoni paisatgístic i les tradicions de cada poble per on passa, la qual cosa permet allotjar-se al llarg del recorregut així com tastar la gastronomia de les diferents comarques. Bona part del curs del riu Ter s'inclou dins de la xarxa Natura 2000.</p>
<p>Pirinexus</p> 	<p>El Consorci de les Vies Verdes de Girona presenta la ruta Pirinexus la primavera del 2013. És una xarxa per a bicicleta de tres-cents seixanta-sis quilòmetres i és un projecte transfronterer, ja que uneix la demarcació de Girona amb el territori de la Catalunya Nord. Es potencia la mobilitat turística sostenible a la vegada que es creen vincles amb el territori. Aquest projecte va ser realitzat gràcies al Consorci Vies Verdes de Girona, el Conseil Départemental des Pyrénées-Orientales i el Conseil de Développement du Pays Pyrénées-Méditerranée.</p>




Marca	Descripció
<p>Parc Natural de Cap de Creus</p> 	<p>El Parc Natural de Cap de Creus neix com a tal després que el 1998 es firmés la llei de protecció del paratge. De totes formes, des de l'any 1976 ja hi havia certs moviments que recomanaven la protecció d'alguns espais a Catalunya, entre ells, el cap de Creus. Amb una llei del 1980 i com que a la zona es feien activitats extractives, es va fer una relació de poblacions que estaven dins d'aquesta àrea protegida amb unes normes que calia seguir, ja que estaven dins d'un espai singular. El mateix any, amb un estudi de reconeixement territorial de Catalunya, es proposen diverses àrees que cal protegir: el cap de Norfeu, la serra de Rodes i el vessant nord de la península del cap de Creus.</p> <p>L'any 1992, amb el Pla d'espais d'interès natural, el cap de Creus queda inclòs dins d'ells, però no és fins el 1998 que es crea el Parc Natural de Cap de Creus.</p>
<p>Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter</p> 	<p>El Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter es troba a cavall entre les comarques de l'Alt i el Baix Empordà. El formen Bellcaire d'Empordà, Fontanilles, Gualta, Palau-sator, Torroella de Montgrí i Ullà, a la comarca del Baix Empordà; i l'Escala, a la comarca de l'Alt Empordà.</p> <p>La primera protecció del Parc va arribar al 1983 amb la prohibició de la pesca i l'extracció de recursos marins vius al litoral de les illes Medes, ampliada a la flora i la fauna de les illes al 1990. En realitat, aquestes illes van ser les primeres impulsores de l'interès per protegir la zona, ja que hi havia científics que estudiaven aquests fons marins feia anys. La protecció del Montgrí, la part emergida de les illes, i de part del baix Ter es fa efectiva al 1992.</p> <p>L'any 2010 és quan s'unifiquen definitivament les tres àrees, ampliant-les amb l'àmbit marí del Montgrí, la zona del Bol Roig de l'Escala, el riu Ter i la zona de les antigues instal·lacions de Radio Liberty de Pals.</p>
<p>Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà</p> 	<p>El Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà es troba a la comarca de l'Alt Empordà, a la badia de Roses. Com el seu nom indica, és un conjunt de zones humides, estanys, maresmes i basses. L'extensió inicial era més gran, però, a causa de diferents accions humanes i naturals, actualment és de proporcions més reduïdes. Es tracta d'una zona de gran biodiversitat, biològicament molt productiva.</p> <p>Els municipis que estan dins d'aquesta protecció són, de més a menys: Castelló d'Empúries, Sant Pere Pescador, Palau-saverdera, Peralada, Pau, Pedret i Marçà, l'Escala, Roses i l'Armentera.</p> <p>A la dècada dels setanta, hi va haver un fort moviment social per evitar que es construís una marina en aquest paratge, com ja havia passat a Santa Margarida o a Empuriabrava. Hi va haver pressions importants, però un grup de persones molt arrelades al territori, dirigides per Jordi Sargatal, que més tard seria el director del Parc, va aconseguir aturar aquella destrucció. Aquesta llarga lluita va fer que, al 1983, el Parlament de Catalunya aprovés la llei de declaració de paratge natural d'interès nacional de les reserves integrals zoològiques i botàniques dels Aiguamolls de l'Empordà, que posteriorment passaria a ser Parc Natural. El Parc Natural ha aconseguit tenir figures que el protegeixin, no només a nivell estatal sinó europeu, per evitar que la protecció de què gaudeix quedi derogada per alguna llei.</p>
<p>Paratge Natural d'Interès Nacional de l'Albera</p> 	<p>El Paratge Natural d'Interès Nacional de l'Albera neix el març del 1986 amb una llei del Parlament de Catalunya. Dins del Paratge, posteriorment, també es van protegir dos paratges d'interès: la Reserva Natural Parcial de la Capçalera de l'Orlina i la Reserva Natural Parcial de la Vall de Sant Quirze. Des del 2006 el Paratge Natural i les dues reserves formen part d'un espai d'interès natural més extens, l'Albera, que forma part de la xarxa Natura 2000.</p>
<p>Itinerànnia</p> 	<p>Itinerànnia és una xarxa de senders per recórrer a peu que comprèn tres comarques: l'Alt Empordà, la Garrotxa i el Ripollès. Recuperar els antics camins que unien un poble amb l'altre. Els senders senyalitzats sumen dos mil cinc-cents quilòmetres aproximadament i s'han recuperat senders que tenien alguna vinculació històrica amb el territori. Els han dotat de senyalització i han creat mapes de recursos turístics, culturals i naturals perquè els usuaris puguin triar les rutes ja predeterminades o fer-ne de noves.</p>

El Baix Empordà té trenta-sis municipis, dotze dels quals tenen un logo propi. D'aquests municipis amb logo, quatre són d'interior, tres són costaners i cinc tenen part costanera i part interior. La taula 4 recull aquells municipis del Baix Empordà que es mostren amb un logo propi. La finalitat del logo pot ser d'identitat, de visibilitat o de promoció.

Taula 4 Municipis del Baix Empordà amb un logo propi





Marca	Descripció
<p>La Bisbal d'Empordà</p> 	<p>La Bisbal d'Empordà és la capital del Baix Empordà i reflecteix la indústria principal d'aquest poble gran, la ceràmica. La ceràmica empena de color el poble i constitueix un dels seus comerços principals. Però, la Bisbal és molt més que això: el mercat setmanal és un dels més antics de la comarca i és un privilegi atorgat pel rei Jaume II l'any 1322. En aquella època, era un dels principals punts de transacció agrícola i ramadera de la zona.</p> <p>La Bisbal també té un important patrimoni històric, com el conjunt romànic del castell palau del bisbes de Girona, i una vinculació amb importants postres catalanes, com el bisbalenc o rus, patentats a les seves pastisseries.</p> <p>Així doncs, totes aquestes característiques constitueixen el significat d'aquest poble i en el seu logo es reflecteix tots aquests valors mitjançant petits dibuixos i els colors (la terrissa, la naturalesa, etc.).</p>
<p>Begur</p> 	<p>Begur és un poble del Baix Empordà constituït pel nucli històric antic, el nucli romà d'Esclanyà, i vuit cales i petites platges com Sa Tuna, Aigua Blava o Aiguafreda. Així doncs és un municipi divers i dispers. Al terme hi ha una sèrie de muntanyes que formen el massís de Begur. Tot plegat constitueix un entorn paisatgístic d'una considerable bellesa i peculiaritat.</p> <p>En el seu logo, s'hi representa el sol que lluu a la Costa Brava, el blau del mar i el verd de la naturalesa.</p>
<p>Platja d'Aro - Castell d'Aro - S'Agaró</p> 	<p>Platja d'Aro, Castell d'Aro i S'Agaró és una localització de costa amb tres nuclis diferenciats. Platja d'Aro és el centre neuràlgic i és conegut pel seu comerç, la seva extensa platja i perquè s'hi concentren hotels i oci. Castell d'Aro és el nucli històric patrimonial de la població i ha estat declarat bé cultural d'interès nacional. A més, compta amb grans extensions de naturalesa on és possible fer esport. I, S'Agaró queda com un reducte de petites cales, on la naturalesa és molt més present.</p> <p>Platja d'Aro és coneguda per molts esdeveniments, com el carnaval o la Festa de la Cervesa, i té interessants espais per a congressos i moltes opcions d'allotjament.</p> <p>El seu logo fa referència al seu dinamisme: el comerç a Platja d'Aro sempre és obert, convertint-se en un gran centre comercial a l'aire lliure, i els esdeveniments a la població són constants.</p>
<p>Forallac</p>  	<p>Forallac és un municipi fictici, és a dir, no existeix físicament com a tal. Sota el seu nom s'aglutinen els municipis de Canapost, Fitor, Fonteta, Peratallada, Sant Climent de Peralta, Santa Susanna de Peralta i Vulpellac.</p> <p>És un dels paratges centrals del Baix Empordà, amb encant i història i està a prop de diferents platges de la Costa Brava.</p> <p>El seu patrimoni cultural i paisatgístic, juntament amb la gastronomia, són els valors principals d'aquest agrupament de municipis. Peratallada és el conjunt arquitectònic principal i per això la imatge de marca turística és la «p» de Peratallada.</p> <p>A la imatge de marca més institucional apareix el que havia estat el logo fins al moment, que és el nom del municipi i els tres colors de la seva bandera.</p>







Marca	Descripció
<p>Palafrugell</p> 	<p>Palafrugell és un poble-ciutat amb un marcat caire comercial. En efecte, és molt conegut pels diferents mercats i per un ampli ventall d'instal·lacions i d'oferta cultural.</p> <p>Compta amb un nucli principal interior i amb tres petites poblacions costaneres: Calella, Llafranc i Tamariu. Té nombroses cales, platges i penya-segats. I també té els nuclis rurals de Llofriu i Ermedàs.</p> <p>Un dels productes estrella més exportats són les havaneres de Calella de Palafrugell, que se celebren cada any al mes de juliol i atrauen un gran nombre de públic, i també els concerts d'estiu als Jardins de Cap Roig. La gastronomia de Palafrugell és molt variada, i compta amb un producte estrella, la Garoinada, que se celebra cada any.</p> <p>Però el producte més exportat de Palafrugell és, sens dubte, Josep Pla, el qual, amb els seus llibres, les seves guies i els seus escrits, va donar a conèixer no només Palafrugell i els seus voltants, sinó la Costa Brava i l'Empordà més autèntic.</p> <p>El logo de Palafrugell reflecteix senzillament què conforma el municipi, amb un color blau mar que ressalta clarament el seu caràcter de Costa Brava.</p>
<p>Jafre</p> 	<p>Jafre és un petit municipi del Baix Empordà, situat dalt una carena a l'esquerra del riu Ter. El seu paisatge està format per camps de conreu i zones de bosc amb pins, alzines, roures i arbres de ribera.</p> <p>El seu logo és una afirmació del poble d'interior i vol donar la imatge de marca de l'Empordà més pur.</p>
<p>Palamós</p> 	<p>Palamós és un municipi del Baix Empordà. El mar hi és considerat com l'eix vertebrador de tot: de la vida de la seva gent i de la seva activitat econòmica, gastronòmica o cultural. En definitiva, el mar és l'ànima d'aquest municipi. A més, el mar és un element intemporal i serveix d'excusa cada moment de l'any.</p> <p>Tot i aquest fort element, Palamós es defineix també com l'Empordà, un paisatge de rerepaís que envolta el municipi i li dona un caràcter diferent, més de territori, de caràcter, i la tramuntana, present en els dos àmbits, perquè al final és un dels elements que uneix millor els territoris de la Costa Brava i l'Empordà.</p> <p>El seu logo recull aquells elements amb què la vila se sent representada: el seu campanar, les veles i la gamba; tot banyat del blau de mar.</p>
<p>La Tallada</p> 	<p>La Tallada és un municipi del Baix Empordà format per Canet, Maranyà, la Tallada d'Empordà i Tor. Aquest municipi compta amb un mosaic paisatgístic format pels camps de conreu i la plana de l'Empordà. A més, també disposa d'un patrimoni històric romànic de gran valor.</p> <p>El logo guarda relació amb el seu paisatge, banyat per conreus com els de la pomera.</p>
<p>Santa Cristina D'Aro</p> 	<p>Santa Cristina d'Aro és una població del Baix Empordà situada a prop d'un dels punts més bulliciosos de la Costa Brava alhora que és una població tranquil·la. Aquesta població està formada per Bell-lloc d'Aro, Romanyà, Santa Cristina d'Aro i Solius. És un municipi rodejat de natura que té algunes petites platges allunyades del nucli municipal, de difícil accés però de gran bellesa.</p> <p>Els entorns naturals amb què compta fan que sigui un lloc ideal per a la pràctica del senderisme o el cicloturisme a part d'altres esports relacionats amb l'entorn natural.</p> <p>Patrimonialment té ruïnes, mostres de vestigis prehistòrics i nombroses esglésies. Cal destacar-ne també la Ruta Mercè Rodoreda, que permet descobrir els paisatges del municipi descrits a les obres de l'escriptora, o el Gran Museu de la Màgia, ja que el mag Xevi és de Santa Cristina i ha estat l'inspirador del logo d'aquesta població.</p>





Marca	Descripció
<p>Sant Feliu de Guíxols</p> 	<p>Sant Feliu de Guíxols és una petita ciutat al sud de la Costa Brava que guarda molt de l'antic poble de pescadors. Està envoltada de natura alhora que gaudeix de cales i de nombrosos penya-segats. Aquests penya-segats són famosos pel fet que des d'un d'ells Ferran Agulló inicià la història del que avui és la Costa Brava.</p> <p>Patrimonialment Sant Feliu compta amb el monestir benedictí així com amb la col·lecció Thyssen, de gran valor per a la ciutat. També és la seu d'un dels festivals de música més coneguts de la Costa Brava, el de la Porta Ferrada.</p> <p>Així doncs, el seu logo anterior guardava molta relació amb la idea que aquí va néixer el nom d'aquesta costa tan internacional. Els colors del logo d'aquest municipi reflecteixen clarament el seu caràcter mariner alhora que el color taronja i el verd (en el logo actual) remetent a la seva ubicació prop de la natura de les Gavarres i l'Ardenya.</p>
<p>Torroella de Montgrí i l'Estartit</p> 	<p>Torroella de Montgrí és vila comtal. Això fa que el seu patrimoni historicomedieval sigui d'un enorme valor i la converteixi en una població que respira essència històrica pels quatre costats. Així doncs, les activitats que s'hi porten a terme són de marcat caire cultural, com les rutes pel patrimoni històric i el castell del Montgrí o el Festival de música, impulsat des de les Joventuts Musicals de Torroella i que cada any porta intèrprets de renom que actuen en llocs de gran valor cultural i històric.</p> <p>Torroella de Montgrí té l'entitat municipal descentralitzada de l'Estartit, que constitueix el nucli costaner de Torroella. L'Estartit és molt diferent de Torroella, atès que té la configuració d'un poble de pescadors. Un dels seus grans valors patrimonials rau en el Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter.</p> <p>Al seu logo, el que es fa més visible és precisament aquesta silueta del patrimoni natural i del castell de la població. El logo que encara es pot veure a la seva població, «L'essència de l'Empordà», tot i que respon a una campanya duta a terme en un moment determinat, segueix sent present en alguna publicitat promocional.</p>
<p>Calonge i Sant Antoni</p> 	<p>Calonge i Sant Antoni és un municipi del Baix Empordà situat entre els nuclis de Palamós i Platja d'Aro. És un municipi dividit entre el nucli d'interior, situat a la natura, i el nucli costaner de Sant Antoni, amb platges i cales. Darrerament, a més, un dels potencials del municipi són els cellers, tant els que es troben dins la DO de l'Empordà com els que no.</p> <p>La configuració d'aquest municipi el fa ideal per al turisme familiar i així ho certifica el seu logo, amb el qual volen ser reconeguts com una destinació per a les famílies, amb oci i serveis pensats per a elles. Aquest logo i el missatge que donen en tots els seus vídeos promocionals, així com al seu web, tenen un objectiu inequívoc: tenir un públic que busca la tranquil·litat que ofereix aquest municipi.</p>



L'Alt Empordà té seixanta-vuit municipis, disset dels quals tenen un logo propi. D'aquests municipis amb logo, deu són d'interior, cinc són costaners i dos tenen part costanera i part interior. La taula 5 recull aquells municipis de l'Alt Empordà que es mostren amb un logo propi. La finalitat del logo pot ser d'identitat, de visibilitat o de promoció.

Taula 5 Municipis de l'Alt Empordà amb un logo propi

Marca	Descripció
<p>Figueres</p> 	<p>Figueres és la capital de l'Alt Empordà i es troba a l'extrem nord-est de Catalunya, a prop de la frontera francesa. És una ciutat de genis, ja que va veure néixer i créixer Narcís Monturiol, inventor de la primera nau submarina, i Salvador Dalí. A Figueres hi ha Teatre-Museu Dalí, la qual cosa situa la ciutat en el mapa del món i, cada any, rep persones d'arreu del món que volen conèixer l'obra d'aquest artista de renom mundial. Però Figueres és molt més que això i té rutes històriques i obres arquitectòniques de gran magnitud, com el castell de Sant Ferran, una fortificació militar del segle XVIII i que des del 1997 es pot visitar.</p> <p>Figueres també ha estat i segueix essent una ciutat comercial que està a prop de la Costa Brava. Per això, el 2012, va ser declarada municipi turístic i els comerços són oberts els diumenges.</p> <p>De tot això i del caràcter comercial de la gent, ve el seu logo de «Figueres més oberta».</p>
<p>Vilabertran</p> 	<p>Vilabertran és un municipi de l'Alt Empordà molt proper a la ciutat de Figueres. Aquesta població compta amb un festival musical de gran importància, la Schubertiada, que se celebra des de l'any 1992. Tanmateix, la seva icona més important, que és la imatge de marca del municipi, és l'abadia de la canònica de Santa Maria de Vilabertran. Dins el monestir hi ha l'hort del prior, propietat del Museu d'Història de Catalunya. Un projecte amb l'escola d'infantil i primària del poble du a terme la recuperació i gestió de les antigues hortes de l'abadia. I és que Vilabertran sempre ha disposat d'un terreny molt fèrtil que ha afavorit el cultiu de l'horta.</p> <p>Així doncs, els tresors de la plana als quals fa referència el logo del poble són el conjunt de l'abadia i l'horta.</p>
<p>Llançà</p> 	<p>Llançà és una vila marinera del nord de la Costa Brava, dins l'Alt Empordà. Aquesta població està envoltada per dos espais naturals protegits: el Parc Natural de Cap de Creus i el de l'Albera.</p> <p>És un municipi tranquil i acollidor amb platges i petites cales amb característiques pròpies d'aquesta part de la Costa. Llançà també té un important patrimoni cultural, des del megalític (amb dòlmens i restes prehistòriques) fins a restes significatives de l'arquitectura preromànica.</p> <p>El logo té les dues darreres lletres de la paraula «Llançà». Els colors poden tindre les connotacions marineres, de destinació de sol i platja, així com de natura, que és molt present al municipi.</p>
<p>Sant Climent Sescebes</p> 	<p>Sant Climent Sescebes és un municipi interior de l'Alt Empordà. A part del municipi també comprèn els veïnats de Vilartolí i d'Ullastre i les masies de Rebulls i dels Solers, amb l'ermita preromànica de Santa Fe dels Solers.</p> <p>Sant Climent Sescebes té una ruta megalítica i el poble és conegut per ser una base militar. Sant Climent té una situació propera a la frontera amb França que va fer que, al municipi, arran de la Segona Guerra Mundial, s'hi construïssin algunes trinxeres per tal de protegir la zona fronterera. Avui aquestes trinxeres també consten dins del seu patrimoni històric.</p> <p>El nom de Sant Climent Sescebes deriva del mot llatí «ipsas cepas», que vol dir «les pròpies cebes», referint-se a la planta herbàcia.</p> <p>Al logo, les inicials actuals del municipi i els tres punts de colors representen aquesta població.</p>

Marca	Descripció
Navata 	<p>Navata és un municipi de l'Alt Empordà fronterer amb les terres de l'Alta Garrotxa. El terreny es troba en una plana lleugerament ondulada que dibuixa grans camps de cereals, oliveres i pinedes. Aquest entorn natural ha fet de la població un lloc idoni per a la pràctica del cicloturisme. Efectivament, en aquest sector, Navata s'hi ha consolidat i disposa de diferents instal·lacions esportives de renom.</p> <p>Navata es promou amb el logo de «Senzillament acollidora!», ja que es ven com un lloc ideal on viure gràcies a la seva qualitat de vida, a la seva sensibilitat per la naturalesa i el medi ambient i als seus paisatges empordanesos.</p>
Vilajuïga 	<p>Vilajuïga és un municipi de l'Alt Empordà situat a pocs quilòmetres de Figueres, prop de la Costa Brava i entre tres parcs naturals: el de l'Albera, el dels Aiguamolls i el de Cap de Creus.</p> <p>Aquesta població té un paisatge de vinyes i oliveres, i és un lloc històric de pelegrinatge medieval per la seva proximitat amb Sant Pere de Rodes, que és un dels punts de sortida del Camí de Sant Jaume. Aquest municipi també compta amb una ruta megalítica i és un dels impulsors de la recuperació dels usos agrícoles i les parets de pedra seca característiques del paisatge de la zona.</p> <p>El seu logo mostra la petjada del pelegrí, el blau del mar, el verd de la natura i el gris de la pedra seca.</p>
La Vajol 	<p>La Vajol és el poble més alt de la comarca de l'Alt Empordà, però el més petit en nombre d'habitants. Aquesta posició privilegiada el converteix en un excel·lent mirador de la comarca i de la Costa Brava.</p> <p>La Vajol va ser durant uns dies seu de la Presidència de la República i de la Presidència del Govern. La zona va ser una de les rutes de l'exili i això és un dels valors culturals que avui té aquest municipi. El seu emplaçament, en plena natura, fa de la Vajol un lloc idoni per a la pràctica del senderisme o del cicloturisme.</p>
L'Escala 	<p>L'Escala, municipi mariner de l'Alt Empordà, va ser la porta d'entrada de les cultures grecoromanes a la península amb l'assentament d'Empúries. El nucli actual del municipi va començar sent un petit barri de pescadors que es va anar expandint gràcies al comerç marítim. «Scala» significa «port o refugi per a embarcacions».</p> <p>L'Escala ha anat creixent al llarg dels anys i avui és un poble de certes dimensions. Té una situació privilegiada a la badia de Roses i els seus paratges naturals, amb platges, cales i camins de ronda, li donen un paisatge únic. L'Escala ha anat recuperant velles tradicions en forma de diferents festes.</p> <p>Al logo de l'Escala, hi conflueixen la seva part d'història, la seva relació amb el mar i la seva posició estratègica a la badia de Roses.</p>
Castelló d'Empúries i Empuriabrava 	<p>Castelló d'Empúries és un municipi de l'Alt Empordà, situat a la badia de Roses, que es parteix entre el seu nucli antic i interior i la seva part marítima, que és Empuriabrava. Castelló d'Empúries va ser la capital del comtat d'Empúries després de Sant Martí d'Empúries, gràcies a la seva situació estratègica. Avui encara guarda la configuració d'una ciutat de l'edat mitjana.</p> <p>Castelló d'Empúries està situat dins del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà.</p> <p>Empuriabrava és la marina residencial més gran d'Europa, amb vint-i-tres quilòmetres de canals navegables, i és un referent per als esports nàutics i el paracaigudisme. El seu logo mostra els tres punts clau que formen aquest municipi de la Costa Brava.</p>
Sant Llorenç de la Muga 	<p>Sant Llorenç de la Muga és un poble de l'Alt Empordà situat a la zona en què l'Empordà es converteix en la Garrotxa.</p> <p>Té un recinte emmurallat de l'època medieval i conserva alguns petits tresors, com ermites o el castell o la torre de guaita. Està situat a l'Espai d'Interès Natural dels Penya-Segats de la Muga, amb la qual cosa té un encant relacionat amb la natura i s'hi pot fer activitats en el medi natural.</p> <p>El logo representa la torre de guaita de Sant Llorenç. Els colors mostren la seva relació amb la natura i el blau, el color de l'aigua del riu, la Muga, que constitueix un dels atractius del municipi. La seva definició de poble amb encant dona sentit al «Gaudeix-lo».</p>

Marca	Descripció
<p>Roses</p> 	<p>Roses és una població marinera de l'Alt Empordà situada a la badia del mateix nom. Va ser un assentament grec, «Rhode», del qual prové el seu nom, i les seves restes es poden trobar a la Ciutadella, que és una de les joies del patrimoni d'aquest municipi. Posteriorment, també hi van arribar els romans. Dins les muralles de la Ciutadella és on hi va haver l'antiga ciutat medieval, la qual alberga segles d'història. Roses, però, té altres atractius, com les restes megalítiques, els castells o les rutes per les vinyes. A més, aquest municipi està a cavall entre el Parc Natural de Cap de Creus i el Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà.</p> <p>Roses és un port de pesca de referència i ofereix moltes activitats relacionades amb el mar. A més, té un dels dos ports de creuers de la Costa Brava. El municipi va ser també la seu d'un dels referents gastronòmics més importants del món, El Bulli.</p> <p>El seu logo és bàsic i vol deixar clar que és només Roses, que el nom ja té la suficient força per si mateix. El blau mostra la seva plena vinculació amb el mar.</p>
<p>Sant Pere Pescador</p> 	<p>Sant Pere Pescador és un municipi de l'Alt Empordà situat a la badia de Roses. Aquest municipi està vorejat pel riu Fluvià i el seu paisatge és una barreja entre el blau del mar i el groc dels camps de conreu i de fruiters. Un dels valors del municipi és que està al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà. La configuració i la longitud de la seva platja l'han convertit en un referent per a la pràctica del surf d'estel.</p> <p>El logo de Sant Pere Pescador mostra aquesta relació plena amb la natura, amb el blau del mar.</p>
<p>Cadaqués</p> 	<p>Cadaqués és una població de l'Alt Empordà que es troba envoltada pel Parc Natural de Cap de Creus. La seva condició d'aïllament li confereix un caràcter especial, autèntic i únic. La seva història ja es remunta a l'època dels grecs i els romans i, per tant, té un caire comercial i d'intercanvi amb altres cultures, així com dos puntals, la pesca i la navegació. En la seva història, hi ha pirates i corsaris i molts moviments artístics d'avantguarda, com el surrealisme. Un dels seus habitants il·lustres va ser Salvador Dalí i la seva casa de Port Lligat és lloc de pelegrinatge, ja que forma part del Triangle dalinià.</p> <p>A Cadaqués se sala, que és una manera de parlar el català en què s'usa l'article salat.</p> <p>El seu logo de Cadaqués mostra la silueta de dues dones amb el dol que es feia servir per anar a buscar aigua a la font, el blau del mar i la «d» daliniana.</p>
<p>Peralada</p> 	<p>Peralada és un municipi d'interior de l'Alt Empordà que té adherit Vilanova de la Muga, que forma part del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà. És una vila mil·lenària que guarda grans trossos de la història medieval. Al segle IX va ser centre d'un comtat de l'Imperi carolingi i durant l'edat mitjana va ser una de les principals capitals de l'Empordà. Tot aquest llegat històric és el que avui es pot visitar en forma de patrimoni històric i cultural, com el claustre de Sant Domènec o el castell, amb els seus jardins i la seva biblioteca.</p> <p>Peralada és la seu dels vins del mateix nom, que són una senya d'identitat de l'Empordà.</p> <p>El seu logo mostra una de les imatges que millor identifiquen el municipi: la silueta del castell. Entre els seus diferents logos hi ha missatges variats, com el d'«Una gran història» o «Vila-resort de l'Empordà», ja que s'ha convertit en un complex residencial amb activitats esportives, gastronòmiques i d'oci.</p>
<p>Maçanet de Cabrenys</p> 	<p>Maçanet de Cabrenys és un poble de l'Alt Empordà proper a la frontera francesa i a tocar de la comarca de la Garrotxa. Aquesta situació estratègica ha forjat el seu caràcter i part de la seva història, ja que ha estat escenari de diferents fets històrics entre França i Espanya.</p> <p>Com d'altres pobles de la zona, té restes de l'època prehistòrica, així com esglésies de l'època romànica i preromànica.</p> <p>Els paisatges que envolten la població són de gran interès natural, com el massís de les Salines, i li confereixen una relació total amb la natura. Maçanet de Cabrenys és un lloc ideal per poder practicar senderisme o cicloturisme.</p> <p>Precisament el seu entorn té relació amb el missatge que es troba al seu logo, el qual invita a passejar i a conèixer aquest lloc privilegiat. El verd també guarda relació amb el color dels espais naturals.</p>

Marca	Descripció
<p data-bbox="185 280 398 309">El Port de la Selva</p> 	<p data-bbox="551 280 2051 336">El Port de la Selva és un municipi mariner situat a l'Alt Empordà dins del Parc Natural de Cap de Creus. La seva situació li dona una diversitat de paisatges: des de la zona de muntanya, amb les seves valls i el paisatge de vinyes, fins a les cales abruptes i la badia.</p> <p data-bbox="551 336 2051 392">Sens dubte, un dels seus valors patrimonials més importants és el monestir de Sant Pere de Rodes. Tot i aquest important llegat, també té restes del neolític o l'arquitectura tradicional de la pedra seca.</p> <p data-bbox="551 392 2051 427">El logo d'aquest municipi és blau marí i les lletres sinuoses podrien remetre a l'orografia característica de la serra de Rodes i el cap de Creus.</p>
<p data-bbox="185 435 315 464">Garriguella</p> 	<p data-bbox="551 435 2051 491">Garriguella és un municipi de l'Alt Empordà molt vinculat a la producció de vi i oli. La vinya i la fil·loxera van marcar profundament la història d'aquest poble que afortunadament ha pogut tornar a recuperar els seus orígens.</p> <p data-bbox="551 491 2051 537">El logo mostra un penjoll de raïm, que és un element d'identitat. Cal destacar que el logo no és administratiu, sinó que pertany a un grup d'empresaris del municipi que han unit esforços per mostrar-se i promocionar-se conjuntament i ser la imatge de marca turística del municipi.</p>

Nota aclaridora: Les marques mostrades van ser recollides durant la realització de les entrevistes per a aquesta tesi (del març del 2014 al juny del 2015) i les entrevistes fetes es basen en les marques aquí recollides, que són les que en aquell moment existien. En aquest moment, algunes marques ja no existeixen, altres han estat modificades i també n'han nascut de noves.

7.3 Agents que formen part de la població objecte d'estudi

Una vegada identificades les marques que es volien estudiar, calia identificar els agents que tenien un coneixement de la marca suficient per poder explicar-ne, d'una manera objectiva, la història, el procés, la implementació, les relacions i l'efectivitat. Aquestes persones també havien de donar la seva visió i percepció sobre l'encaix de la seva marca dins de les principals marques territorials: la de Catalunya, la de Costa Brava i la d'Empordà. Aquesta darrera estava naixent com a tal durant el període de realització de les entrevistes. Les persones entrevistades varen ser tècnics de turisme o promoció econòmica, directors d'àrea i polítics.

Tot i que es va contactar amb cadascun dels responsables de les diferents marques, no es va obtenir resposta de totes les marques identificades, però hi ha va haver una població suficient per poder donar validesa als resultats obtinguts. En total varen ser quaranta-un informants, els quals representaven trenta-vuit marques diferents. La tècnica per obtenir el mostreig va ser la de bola de neu. Aquesta tècnica permet, a partir d'alguns informants, trobar el contacte amb la resta i formar una cadena de persones rellevants de les quals es pot recollir la informació adient per a la recerca (Biernacki & Waldorf, 1981). La diferència entre el nombre d'informants i el de marques és perquè la Communauté de Communes du Haut Vallespir - Sud Canigó, el Parc Natural de Cap de Creus i la marca Figueres van presentar dos informants amb càrrecs diferents dins de la marca.

Respecte al càrrecs dels informants, aquest n'és el resum:

Taula 6 Càrrecs de les persones entrevistades

Càrrec	Nombre d'entrevistats
Directors	6
Consultors	2
Presidents	2
Polítics	9
Tècnics de turisme, promoció econòmica o comunicació	22
Total	41 persones

A la taula 7, dessorra, hi ha la relació de les diferents institucions que representen les marques que han format part de la mostra:

Taula 7 Institucions informants

Tipus d'agent	Institució informant
Ens de gestió	Consell Comarcal de l'Alt Empordà
	Consell Comarcal del Baix Empordà
	Consorti Salines Bassegoda
	Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona
	Agència Catalana de Turisme
	Communauté de Communes du Haut Vallespir - Sud Canigó
	Consorti dels Aspres d'Empordà
	Consorti del Ter - Ruta del Ter
	Consorti de les Vies Verdes de Girona - Pirinexus
Producte	Comissió de Promoció de la DO Empordà
	Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter
	Parc Natural de Cap de Creus
	Equip per a la creació de la marca Empordà
	Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya
	Cittaslow
Municipi	Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà
	Àrea de turisme de Vilabertran
	Àrea de turisme de Maçanet de Cabrenys
	Patronat de Turisme de l'Escala
	Àrea de turisme de Torroella de Montgrí i l'Estartit
	Àrea de turisme de Forallac
	Àrea de turisme de Cadaqués
	Àrea de turisme de Llançà
	Àrea de turisme de Castell-Platja d'Aro
	Promoció econòmica i turística de Palamós
	Promoció de la ciutat i desenvolupament local de la Bisbal d'Empordà
	Àrea de turisme de Calonge i Sant Antoni
	Promoció econòmica de Palafrugell
	Àrea de turisme de Figueres
	Àrea de comunicació de Figueres
	Àrea de turisme de Navata
	Àrea de turisme del Port de la Selva
	Àrea de turisme de Roses
	Àrea de turisme de Sant Feliu de Guíxols
	Àrea de turisme de Santa Cristina d'Aro
	Àrea de turisme de Begur
	Àrea de turisme de Castelló d'Empúries i Empuriabrava
	Àrea de turisme de Sant Climent Sescebes
	Àrea de turisme de Pals

7.4 Recollida de dades

Una vegada s'havien identificat els informants necessaris per a l'obtenció de la informació que hauria de servir per a la investigació, s'havia de tenir en compte quin seria el mètode més adient per arribar-hi. Atesa la naturalesa de la població i la necessitat d'obtenir un relat ampli i informador de com les diferents marques s'havien anat creant, i com es relacionaven les unes amb les altres, es va veure clar que el mètode qualitatiu mitjançant l'entrevista en profunditat seria el millor sistema per a l'obtenció de la informació.

7.4.1 L'entrevista en profunditat

L'entrevista en profunditat és l'eina d'excavar preferida pels sociòlegs, l'adquisició de coneixements socials per part dels científics socials descansa sobre relats verbals (Benney & Hughes, 1984). Segons la literatura, la mostra hauria d'anar de cinc a vint-i-cinc entrevistes (Cresswell, 1998).

La metodologia qualitativa permet investigar les causes, entendre els processos i dona una visió profunda, lluny de superficialitats (Granot, Brashear, & Cesar Motta, 2012). Si s'entrevisten les persones correctes que tenen informació de primera mà del tema objecte d'estudi, es poden identificar problemes, obtenir informació desconeguda sobre algun tema, detectar factors que poden ser molestos i veure possibles evolucions futures (Lafuente, & Marín, 2008). L'entrevista en profunditat afavoreix una conversa semiestructurada entre l'entrevistador i l'entrevistat que permet recollir informació però al mateix temps fa sorgir temes nous que no estaven programats (Taylor & Bogdan, 1992). Els elements emergents que van sorgint en cadascuna de les entrevistes fan que es desestructurin en certa manera els esquemes inicials i permeten explorar altres qüestions que no estaven a l'agenda (Taylor & Bogdan, 1992). Tot i que hi ha teories que apunten que el fet d'enregistrar les entrevistes pot inhibir en certa manera l'entrevistat, l'observació que pot fer l'entrevistador de l'entrevistat durant el temps que dura l'entrevista, en què no ha d'estar pendent de prendre apunts, té també un gran valor per a la investigació (Taylor & Bogdan, 1992).

Si es centra en el cas d'estudi, hi ha trenta-vuit marques entrevistades i quaranta-un entrevistats, per tant es cobreix la idoneïtat de la que es parla a la literatura (Cresswell, 1998). Les entrevistes realitzades han estat totes enregistrades. A l'Ajuntament de Figueres es va entrevistar dues persones en moments diferents: la tècnica de turisme i el responsable de comunicació. S'ha de tenir en compte el fet que l'Ajuntament de Figueres va ser l'impulsor de la creació de la nova marca Empordà i, per tant, es considerava un element important en la recerca. Al mateix temps, al Parc Natural de Cap de Creus i a la marca Haut Vallespir - Sud

Canigó, l'entrevista es va realitzar a dues persones en cadascuna de les marques, amb càrrecs diferents dins la marca, però realitzades en la mateixa gravació. Un dels entrevistats, l'alcalde de Sant Climent Sescebes, va fer dues entrevistes perquè coincidia que era l'alcalde d'un municipi amb marca gràfica pròpia i, alhora, responsable del Consorci dels Aspres d'Empordà.

Degut a que el llenguatge no verbal també pot constituir un resultat de la investigació en si mateix. Així doncs, amb el consentiment dels entrevistats, es van gravar un total de vint-i-set hores d'entrevistes.

L'entrevista va ser dissenyada d'acord amb els resultats de l'anàlisi de la literatura i els objectius marcats per a la tesi. Va ser dividida en quatre blocs, amb una breu explicació introductòria del que es pretenia estudiar.

Taula 8 Estructura de l'entrevista

Bloc 1: La marca actual, orígens i funcionament
1. Explicació: origen, història, valor i pressupost de promoció sobre la seva marca. Què vol donar a conèixer i a qui representa?
2. El procés de disseny de la marca va ser participatiu o es va externalitzar? Fins a quin punt el procés triat ha pogut donar més o menys consistència, identitat i coneixement de la marca?
3. Com valora la seva marca: logo, valors, estructura de gestió, eficiència i presència al mercat?
4. En la seva opinió, respon a les expectatives per a la qual fou creada? Evolució.
5. Per qui creu que pot ser coneguda i més valorada, la seva marca? Quins segments la valoren més, ja sigui una segmentació per nacionalitat/regió o per activitat?
6. Quines eines es fan servir per donar a conèixer la marca i els seus valors?

Bloc 2: Relacions entre les marques. Arquitectura de marca
7. Quines altres marques, territorials o de producte, destaquen i per què? Amb quines treballen i amb quines se senten més representats? Quina relació té amb altres marques?
8. Per què amb aquesta marca i no amb altres marques?
9. La seva marca té una estructura o estratègia definida de relació amb altres marques? Com col·laboren?
10. Des de quin moment hi ha hagut aquesta relació amb l'altra marca o les altres marques?
11. La relació amb altres marques ha complert les expectatives per a les quals es va començar a col·laborar?

Bloc 3: La visibilitat de l'Empordà com a marca. Relació amb les grans marques
12. Creu que l'Empordà és una marca turística territorial? Si és així, amb quins valors compta?
13. Com es relaciona la seva marca amb l'Empordà? S'utilitza «Empordà» com a argument de venda per a la seva destinació? Per què?
14. La marca de la seva destinació se sent identificada dins les marques paraigües de Catalunya

o Espanya? Hi està associada d'alguna manera?
Bloc 4: Relacions d'afinitat
15. Quins considera que són competidors de la seva destinació i quins podrien ser-ne complementaris?
16. Què pensa sobre la creació de petites marques de territori? Influeix, pot generar confusió, respon a les necessitats del territori...?

Al final de l'entrevista, s'oferia sempre la possibilitat de poder afegir algun comentari més sobre el tema tractat. Aquesta part, completament oberta, permet que sorgeixin elements emergents que potser no havien sortit durant l'entrevista i que podien ser de gran interès per a la investigació.

Finalment, convé advertir que els fragments de les entrevistes que es recullen en aquesta tesi s'han transcrit literalment, sense esmenar-ne els errors lèxics, morfosintàctics o discursius.

7.5 Anàlisi de dades

Una vegada fetes les entrevistes, es va procedir a analitzar-ne les dades. L'objectiu era extreure el màxim d'informació per donar resposta a la pregunta de recerca. Per una part es va fer una anàlisi de contingut de les respostes dels diferents informants i, amb aquests continguts, es va realitzar paral·lelament un estudi en profunditat de les relacions que s'establien entre les diferents marques, o sigui, es va fer una anàlisi de les xarxes socials establertes. Mitjançant una minuciosa codificació de cadascuna de les preguntes que contenia l'entrevista, així com de cadascun dels detalls englobats en cadascuna de les preguntes, es va aconseguir arribar als resultats posteriors.

7.5.1 Anàlisi de contingut de les entrevistes

L'anàlisi de contingut pot ser definida com «un mètode de recerca observacional que és usat per avaluar sistemàticament el contingut simbòlic de qualsevol forma de comunicació gravada» (Burnett & Kolbe, 1991, p. 243). En aquest mateix sentit, però matisant encara més, es defineix l'anàlisi de contingut com «el conjunt de tècniques d'anàlisi de les comunicacions que tendeixen a obtenir indicadors (quantitatius o no) per procediments sistemàtics i objectius de descripció del contingut dels missatges i que permeten la inferència de coneixements relatius a les condicions de producció/recepció (context social) d'aquests missatges» (Bardin, 1996, p. 32). L'anàlisi de continguts és l'anàlisi de textos observant sistemàticament certes característiques i la freqüència o intensitat amb què apareixen (Shapiro & Markoff, 1997). A més, l'anàlisi de continguts permet transformar les entrevistes fetes d'acord amb una

entrevista semiestructurada amb dades d'anàlisi reals per poder donar resultats verídics (Neuendorf, 2016). L'anàlisi de continguts és un mètode d'anàlisi i interpretació detallat i sistemàtic que vol identificar patrons, temes, biaixos i significats on es processa la informació perquè es transformi en dades vàlides per a la recerca (Berg, 2009). Bàsicament, totes les definicions sobre el que és una anàlisi de continguts insisteixen en el fet de ser un mètode que pretén extreure els resultats necessaris per a una recerca per mitjà d'una anàlisi molt acurada i rigorosa d'una informació que es troba escrita o enregistrada.

Encara que en el passat havia estat utilitzat com un mètode de recerca complementari a altres mètodes, ha esdevingut, per si sol, un mètode vàlid, que ha anat guanyant importància en la recerca en turisme (Hall & Valentin, 2005). Evidentment, perquè el mètode de recerca presenti fiabilitat, l'objectivitat ha d'estar provada a l'hora de codificar i no ha de presentar biaixos que afavoreixin la recerca en la direcció que pretén l'investigador (Neuendorf, 2002). L'anàlisi de continguts ha de fer-se seguint un mètode científic que ha de ser sistemàtic, objectiu, replicable i vàlid (Abela, 2001).

La necessitat de filtres, com ara que les codificacions estiguin validades per persones externes, ja és un mètode de fiabilitat utilitzat en l'anàlisi de continguts des de fa temps. Una de les proves més fefaents que una anàlisi de contingut és un mètode vàlid de recerca és que un altre investigador, utilitzant els mateixos paràmetres, arribi a les mateixes conclusions (Kassarjian, 1977).

Per arribar a una anàlisi de contingut de fiabilitat provada, és necessari escollir una mostra adequada per allò que es vol investigar (Camprubí & Coromina, 2016). Els passos a seguir en una anàlisi de contingut són: determinar l'objecte d'anàlisi, establir les regles de codificació, definir el sistema de categories, comprovar la fiabilitat de l'esquema codificació-categorització i veure'n les interferències (Abela, 2001). L'anàlisi de la informació recollida del mètode qualitatiu consisteix a identificar, codificar i categoritzar patrons obtinguts del mètode aplicat (Byrne, 2001). La codificació és el procés pel qual les dades en brut es transformen sistemàticament en unitats que permeten una descripció precisa de les característiques del seu contingut (Holsti, 1969). La categorització és «una operació de classificació d'elements constitutius d'un conjunt per diferenciació, després de l'agrupació per analogia, a part de criteris prèviament definits» (Bardin, 1996).

Si es focalitza en el cas d'estudi en concret, abans de començar l'anàlisi, és necessari codificar les diferents preguntes de l'entrevista. Així doncs, es va procedir a fer un quadre de

codificacions. Es va procurar que les codificacions fossin concretes per tal de poder fer una anàlisi posterior més exhaustiva.

Mitjançant l'anàlisi de continguts de les entrevistes, es va realitzar una codificació minuciosa de cadascuna de les parts. Així doncs, amb la mateixa estructura en què s'havia dividit l'entrevista, els quatre blocs amb les diferents preguntes, es van anar donant diferents codis. La categoria era un codi per a la pregunta i les subcategories eren tots aquells temes més concrets que s'englobaven dins de cada pregunta més general. Això va permetre unificar les diferents entrevistes, sota uns codis prèviament definits. Una vegada dividides les entrevistes en codis, es va poder treballar directament amb codis concrets per tal de poder tornar a escoltar les parts de l'entrevista marcades sota un codi determinat i analitzar amb detall quin contingut aporten a la investigació. Es va prioritzar fer una codificació minuciosa per donar més validesa i detall a tota la informació aportada pels informants.

Es va considerar que l'Atlas.Ti 7 seria la millor eina per donar suport a l'anàlisi de contingut. A més, aquesta versió permet la codificació de les entrevistes directament sobre els àudios i, posteriorment, poder tornar a escoltar tots aquells extractes marcats sota el mateix codi.

Així doncs, l'estructura de codificació creada va ser la següent:

Taula 9 Estructura de codificació

Bloc 1: La marca actual, orígens i funcionament			
Categories	Subcategories	Codi	Significat codi
CAT 1		Hist_marca	Història de la marca
	SUBCAT1	Ori_marca	Origen de la marca
	SUBCAT2	Sig_marca	Significat de la marca
	SUBCAT3	Repr_marca	A qui representa la marca
CAT2		Creac_marca	Procés de creació de marca
	SUBCAT1	Cons_marca	Consistència que té la marca
	SUBCAT2	Iden_marca	Representació de la identitat del lloc
CAT3		Val_marca	Valoració personal de la marca
	SUBCAT1	Valor_marca	Valors de la marca
	SUBCAT2	Gestio_marca	Gestió de la marca
	SUBCAT3	Pres_mer_marca	Presència de la marca al mercat
CAT4		Evol_marca	Evolució de la marca des del seu inici. Respon a les expectatives?
CAT5		Quivalora_marca	Segmentació
	SUBCAT1	nacio	Segmentació per nacionalitat
	SUBCAT2	producte	Segmentació per producte
CAT6		Promo_marca	Eines que es fan servir per donar a conèixer la marca
Bloc 2: Relacions entre les marques. Arquitectura de marca			
CAT7		Relac_altresmarques	Relació de la marca amb altres marques
	SUBCAT1	Id_altresmarca	Identificar altres marques del territori desconegudes per l'entrevistador.
	SUBCAT2	Trebconj_altresmarca	Amb quines marques treballen i se senten representats?
	SUBCAT3	Rela_altresmarca	Relació establerta amb altres marques
CAT8		Decisiorelacio_altresmarques	Perquè la relació amb aquestes marques i no amb altres?
CAT9		Estrategrelacio_altresmarca	Estratègia establerta de relació amb altres marques
CAT10		Historialrelacio_altresmarca	Des de quin moment es comença a col·laborar?

CAT11		Expectativescompl_altresmarca	La relació amb altres marques ha acomplert la seva funció?
Bloc 3: La visibilitat de l'Empordà com a marca. Relació amb les grans marques			
CAT12		Emporda_marca	Empordà com a marca
	SUBCAT1	Emporda_marcateritorial	L'Empordà ja és una marca territorial reconeguda com a tal?
	SUBCAT2	Empordavalors_marca	Quins valors s'associen a l'Empordà?
CAT13		Empordavincl_marca	L'Empordà com a vincle amb la marca entrevistada
	SUBCAT1	Empordarelacio_marca	Relació directa de la marca entrevistada amb l'Empordà
	SUBCAT2	Empordaventa_marca	L'Empordà com a argument de venda de la marca entrevistada
	SUBCAT3	Marquesparaigües_marca	Relació de la marca entrevistada amb les marques Catalunya i Espanya
Bloc 4: Relacions d'afinitat			
CAT14		Altresmarques_marca	Posicionament de la marca entrevistada
	SUBCAT1	Competidors_marca	Quins són els competidors de la marca entrevistada?
	SUBCAT2	Complementaris_marca	Quins són els complementaris de la marca entrevistada?
CAT15		Creapetitesmarques_marca	Creació de petites marques
	SUBCAT1	Proandconc_marca	La creació de petites marques pot generar confusió o afegir noves propostes a la seva marca i al territori?
CAT16		Elem_nous	Elements emergents. Reflexions i informació més enllà dels codis establerts.

D'acord amb aquests codis, es va procedir a la primera fase de codificació de les entrevistes realitzant-ne una anàlisi de continguts.

Posteriorment a la primera codificació, es va procedir a una segona anàlisi exhaustiva de cada codi en els diferents entrevistats. Aquesta anàlisi pretenia explorar, minuciosament, quins eren els trets comuns i els que no respecte del que cadascun dels entrevistats identificaven sota aquell codi determinat. Aquesta segona anàlisi permetia arribar al nucli de cada codi per fer sorgir aquells temes que havien d'estructurar el discurs d'una part dels resultats de la tesi.

En aquesta segona fase, es van transcriure les parts de les entrevistes que podien ser rellevants per a l'extracció de resultats i que, en conseqüència, podien donar-los major consistència. És més, aquesta transcripció és totalment fidel al discurs dels informants i conté, si és el cas, els errors de llengua que van verbalitzar.

7.5.2 Anàlisi de xarxes socials

Si la codificació de les entrevistes i l'anàlisi dels temes obtinguts per mitjà d'aquests codis s'erigeix com un dels pilars d'aquesta investigació, el segon pilar n'és l'estudi de les relacions que hi ha entre les diferents marques del territori estudiat. Ambdós pilars són complementaris un de l'altre. No serveix estudiar el mapa de relacions, si no s'estudia el perquè d'aquest mapa i com s'hi ha arribat. Hi ha relacions gràfiques que no poden explicar-se si no s'entén la naturalesa d'aquestes relacions. Les xarxes relacionals entre les diferents marques dibuixen l'estructura de la jerarquia dins del territori i com s'estableixen les relacions a diferents nivells.

L'anàlisi de les xarxes relacionals o Social Network Analysis és un mètode molt aplicat en ciències socials (Requena Santos, 2003). Encara que el seu origen no va ser en l'àmbit del

turisme, les darreres dues dècades ha esdevingut una eina poderosa a l'hora d'entendre les complexes relacions i dinàmiques que s'estableixen a les destinacions turístiques (Pulido-Fernández & Merinero-Rodríguez, 2018).

Les primeres definicions del que és una xarxa social es remunten a la dècada dels setanta com «un conjunt de nodes, que poden ser tant persones com organitzacions, que mantenen un tipus de relació social específica que pot respondre a diferents raons» (Laumann, Galaskiewicz, & Marsden, 1978, p. 458). Anys després, apareixen noves definicions, com ara la d'«un grup d'actors i les relacions que s'hi defineixen» (Wasserman & Faust, 1994).

L'esfera del turisme compta amb nombrosos actors: turistes, polítics, DMO, institucions públiques de diferent naturalesa, productes turístics gestionats per ens diversos, empreses turístiques, sense oblidar la importància actual dels residents. Per entendre qualsevol realitat del món del turisme en un territori, és necessari veure els lligams entre els diferents agents, la seva naturalesa i quins, si n'hi ha, patrons s'hi estableixen (Casanueva, Gallego, & García-Sánchez, 2016). A més, hi ha proves que hi ha una relació entre l'estructura de xarxa social establerta entre els agents d'una destinació i el nivell de desenvolupament del turisme en aquella destinació (Merinero Rodríguez & Pulido Fernández, 2009; Pearce, 2014). Les xarxes relacionals ben consolidades, amb nodes forts creen estructures en els territoris que són poderoses i que donen una sensació d'unitat. Tot i així s'ha d'acceptar el fet de que les estructures de les xarxes relacionals canvien al llarg del temps (Prell, Hubacek & Reed, 2009). Tot i que en la tesi doctoral present s'està parlant de marques, darrera les marques hi ha gestors de les mateixes que evidentment tenen, pel que representen, una gran influència a l'hora de crear xarxa, les afinitats i la confiança entre agents afavoriran o no aquestes xarxes així com l'evolució futura (Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016).

L'entrevista ja va ser dissenyada per poder extreure la informació necessària per establir les relacions i poder dibuixar aquesta xarxa. L'anàlisi de les xarxes de relació que s'estableixen entre les diferents marques corresponen a una part de l'entrevista, el bloc 2 i parts de les preguntes dels blocs 3 i 4. De les converses amb diferents agents del territori s'extreuen les relacions que adopten amb els altres agents, ja estiguin en una situació de superioritat, igualtat o inferioritat, parlant en termes de jerarquia de marca.

Un dels programes que permet estudiar i donar forma gràfica a aquestes relacions en els seus diferents graus és l'Ucinet. Mitjançant el NetDraw, es dibuixa la xarxa de relacions, alhora que es mesuren alguns paràmetres per veure el posicionament de cadascun dels nodes respecte dels altres. Així doncs, en el mateix programa es troben també altres funcionalitats que donen

valors numèrics a aquestes relacions perquè puguin ser millor interpretades (Hanneman & Riddle, 1998).

Per a l'anàlisi de les relacions entre les marques, s'ha definit una matriu d'adjacència per tal de donar valor numèric a aquesta relació. Els diferents actors se situen en vertical i horitzontal en els extrems de la taula i entre ells es van crear les relacions que s'estableixen d'acord amb l'extracció d'informació qualitativa de les entrevistes.

Aquest seria un exemple de matriu d'adjacència:

Figura 10 Four-by-four matrix with additional row and column labels

	A	B	C	D
A	---	1	0	0
B	1	---	1	0
C	1	1	---	1
D	0	0	1	---

Font: Adaptació de Hanneman & Riddle (2005).

En una primera anàlisi de les entrevistes realitzades es va establir una escala del 0 al 5 per determinar la relació existent entre les diferents marques. Els valors que es varen donar a les diferents relacions establertes foren els següents:

- 0 per a relacions inexistents
- 1 per a relacions molt febles
- 3 per a relacions de caire institucional
- 5 per a relacions de fortaleza real

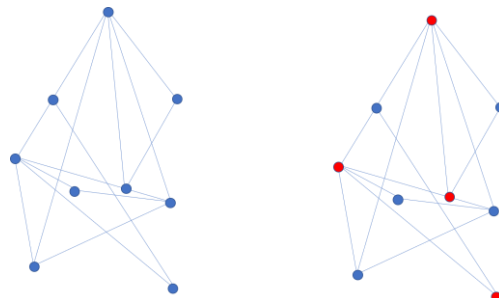
Convé remarcar que aquesta matriu adquireix sentit quan s'utilitza per analitzar els actors i les relacions establertes entre ells (Hanneman & Riddle, 1998), no els seus atributs particulars pels quals aquestes relacions són factibles. Aquests temes són tractats en altres parts de l'entrevista.

Una vegada establertes quines relacions hi havia entre els diferents nodes, així com la seva fortaleza, s'han confeccionat diferents matrius convertint el valor primerament donat en matrius dicotòmiques de 0 i 1 i veient les diferents relacions entre marques que s'anaven obtenint. En les matrius d'adjacència que s'han utilitzat, a part dels nodes formats per totes aquelles marques que s'han entrevistat, s'ha considerat la importància d'afegir-hi la nova marca Empordà. La naturalesa del territori concret estudiat, on hi ha una marca consolidada i una marca subjacent que està prenent forma, s'ha considerat fonamental ja que, malgrat recollir aquesta informació amb l'anàlisi de les entrevistes, també és important tenir una prova gràfica de com es relaciona aquest node amb els altres nodes de la matriu. L'oportunitat que

donava la creació d'una marca nova en el moment de la recerca es considera suficientment rellevant per convertir-la en un node més d'investigació atès que permetia de veure com anava prenent forma la seva relació amb la resta de marques ja existents. Hi ha dues aproximacions sobre les quals han de considerar-se els límits dels actors d'una xarxa: una seria una definició generalista dels elements que pertanyen a la xarxa i l'altra, els criteris que l'investigador té per definir si un actor és rellevant o no per a una xarxa (Wasserman & Faust, 1994).

Una vegada establerta una matriu, el NetDraw dibuixa una sèrie de sociogrames, com es pot veure a la figura 12. Es poden crear xarxes més homogènies o, per colors, es pot veure els diferents subgrups que es formen dins d'una xarxa relacional. Els subgrups permeten veure quins subconjunts de relacions es troben en la xarxa general i es pot estudiar quin fil conductor hi ha en aquests subgrups. Cadascun dels nodes portarien el nom dels elements que són objecte de la recerca.

Figura 11 Knoke information exchange network



Font: Adaptació de Hanneman & Riddle (2005).

El sociograma en general mostra una visió gràfica de les relacions que s'estableixen entre els diferents nodes. Però aquesta no és l'única funcionalitat d'un sociograma, sinó que també permet identificar qualitats, atributs i posicionaments en aquestes relacions.

En les xarxes relacionals hi ha dues mesures que són importants per entendre la posició de cadascun dels agents en la xarxa: una és la centralitat mitjançant el Degree, el Closeness i el Betweenness i l'altra, el Core-Periphery.

És important mesurar la centralitat dels diferents actors i veure en quins graus es relacionen d'alguna manera els uns amb els altres. Aquests diferents paràmetres han de permetre mesurar la influència que alguns actors tenen respecte a d'altres per la seva posició dins la xarxa (Casanueva et al., 2016). Encara que en l'anàlisi de les xarxes socials hi ha nombrosos algorismes, n'hi ha tres que s'han considerat adients per a aquesta tesi: el Degree, el Closeness

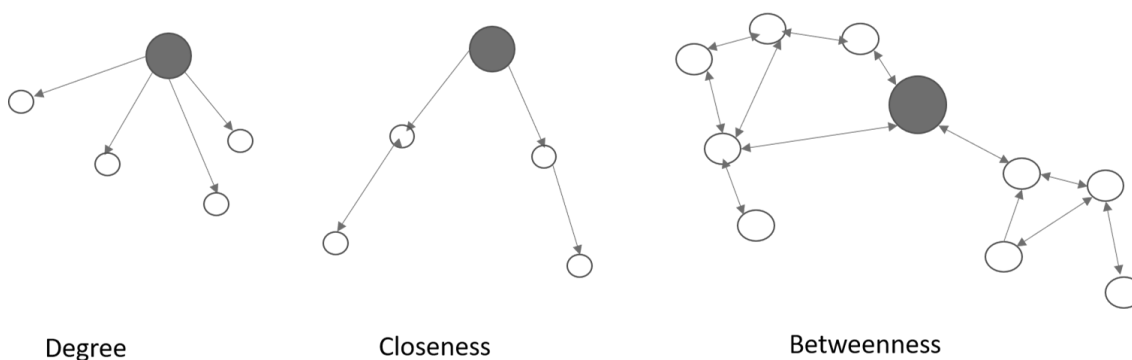
i el Betweenness. Aquests mesuren, per a cadascuna de les marques, quina és la seva centralitat, mitjançant el nombre de vincles, la seva proximitat a altres marques o la seva capacitat d'intermediació. La centralitat al final està vinculada amb el poder d'aquell agent respecte als altres de la graella (Hanneman & Riddle, 2005).

El Degree és un algoritme que mostra la quantitat de lligams que aquell agent té amb la resta d'agents. Un agent central té un alt nombre de lligams i d'alguna manera s'erigeix com a punt central de l'estructura (Hanneman & Riddle, 2005). Una posició de poder fa que aquell actor sigui més o menys dependent dels altres i, per tant, la seva capacitat de buscar recursos o de reaccionar serà millor que per a un altre agent (Pfeffer & Salancik, 1978). És important saber quins són els agents que tenen més capacitat de relació, ja sigui per la seva posició com a marca o per altres raons.

El Closeness mostra una variable més específica que el Degree ja que agafa cada agent i mostra la seva proximitat als altres agents; és la distància que separa un agent de l'altre (Hanneman & Riddle, 2005).

El Betweenness és la capacitat que té cada agent per ser intermediari entre altres agents (Hanneman & Riddle, 2005). Aquesta mesura pot ser molt interessant ja que la intermediació permet a un actor ser factor clau en algunes decisions que obligatòriament han de passar per ell (Hanneman & Riddle, 2005).

Figura 12 Paràmetres de mesura de la centralitat



Font: Adaptació de Casanueva et al. (2016).

Paral·lelament, en un sociograma és important conèixer els agents centrals que tenen una capacitat de relació potent dins la xarxa i els agents perifèrics que, a vegades, poden estar relacionats entre si o formar grups específics amb algun denominador comú o bé poden tenir

Capítol

8 El portafoli de marques

8.1 Introducció

Una marca de territori no té la mateixa naturalesa que un producte manufacturat. Crear una identitat i imatge de marca clara d'una destinació és molt més complicat que fer-ho d'un producte (Murphy et al., 2007). Una marca de territori pot haver estat creada des d'una agència de publicitat, des del mateix consistori o des d'un organisme de gestió. Pot haver estat recolzada per institucions, per ens empresarials o per la mateixa ciutadania. Pot haver estat imposada per decret o ser fruit de processos participatius. Siguin quins siguin les arrels i els antecedents, la complexitat de la identitat i els atributs que hi ha darrere dels pobles, les comarques, les províncies i els països fan que les marques turístiques tinguin vida. Per tant, aquestes marques requereixen un estudi molt més profund, consistent i consensuat que el de la creació i posada en marxa de la marca d'un producte manufacturat. Una marca territorial o municipal és molt més imprevisible: hi intervenen molts factors, posicions i persones. Perquè la marca de territori triomfi, han d'alinejar-se múltiples variables al llarg del temps i, sobretot, ha d'haver-hi un lideratge de la marca perquè tothom s'hi senti inclòs. Que les persones que viuen en el territori se la creguin sembla erigir-se com un factor imprescindible per al seu èxit. Si els residents es creuen la marca de la destinació, desprendran una imatge de marca positiva que invitarà el visitant a tenir-hi una estada agradable (Ashton, 2014).

Conèixer l'origen i el naixement de cadascuna de les marques analitzades, així com a qui representen i com han madurat i evolucionat en el temps era un punt de partida important per a la investigació. A més, no es podia obviar que, per tenir una fotografia de conjunt del territori, s'havia d'entendre la procedència i el recorregut individual de cadascuna de les marques que hi havia. No es pot entendre el conjunt si no s'entén l'individu. Totes les marques analitzades tenen en comú la identificació mitjançant una imatge de marca gràfica o un logo. Per tant, es pressuposa la voluntat de comunicar i visualitzar quelcom més que el simple nom del municipi, producte o ens.

Cadascuna de les marques representa diferents àmbits territorials (municipal, supramunicipal, i productes concrets, com els parcs naturals) i altres són les marques paraigües, que responen

a territoris més extensos que els de l'àrea d'estudi. Aquesta pluralitat no afecta substancialment certs relats relacionats amb la seva creació o objectius i acosta moltes posicions o raons relacionades amb el seu naixement independentment de què o a qui representa cadascun dels casos. En definitiva, les marques analitzades tenen més punts en comú dels que, a priori, podria semblar.

En el moment de les entrevistes, les marques es trobaven en diferents moments de la seva evolució, cronològicament i històricament parlant. Hi havia marques que existien des de feia molt de temps, marques de recent creació, marques que eren noves del tot, marques que havien anat evolucionant, marques que s'estava pensant canviar, marques que s'estaven creant, com és el cas de l'Empordà, o marques que estaven en vies de desaparèixer. Una marca territorial està viva i evoluciona i el fet no és negatiu en si mateix, però cap on va i com evoluciona sí que és important. Hi ha alguns municipis que han expressat de la necessitat que la marca sigui forta i que sobrevisqui als temps i a les persones; fins i tot en alguns municipis molt actius on van succeint-se diferents campanyes amb diferents lemes, mai no es deixa la marca original de cantó, sempre és present i n'és el referent. La repetició, l'ús i la consolidació fan que la marca s'enforteixi i que vagi evolucionant en el temps.

8.2 La raó de ser de les marques del territori: orígens, creació i evolució

En aquest primer apartat, era necessari introduir el perquè de la creació de cadascuna de les marques individualment, quins eren els seus orígens, quines eren les seves motivacions i com s'havia arribat a la presa de decisió de fer una marca i què hi havia darrere.

Hi ha factors clau dins d'aquest apartat. Alguns d'ells poden respondre a raons més individualitzades d'un municipi: la creació d'una marca com a via per mostrar els valors icònics i identitaris del lloc, com a part d'un full de ruta polític determinat, com a camí cap a un millor posicionament respecte d'altres marques o com el naixement d'un sentit de pertinença mitjançant la marca. Altres raons es poden veure més grupals, com la creació d'una marca per despertar un sentit de vocació corporativa, com seria el cas dels consorcis, o com un camí per agrupar voluntats de diferents grups i treballar amb una intenció comuna.

Sense conèixer el principi de la trajectòria de cadascuna d'elles, era difícil valorar si hi havia motivacions o trajectòries comunes que poguessin unificar alguns relats sobre la decisió d'emprendre el camí de creació d'una marca. Al mateix temps, aquest és l'inici de la investigació per poder arribar fins a la comprensió de per què en un territori com l'Alt i el Baix Empordà hi ha tantes marques convivint en el mateix moment i com es relacionen entre elles.

Dit això, les persones entrevistades han recalcat el paper fonamental que la marca representa per al seu territori i com la seva creació vol representar la voluntat de ser la imatge de marca gràfica dels valors icònics del territori o del producte. La finalitat és mostrar un valor identitari comú i posicionar-se en el mapa per poder aprofitar el que la indústria turística, majoritàriament, pot aportar al territori. Hi ha també altres raons que impulsen aquesta imatge de marca gràfica. Així, per exemple, si es parla dels cas dels parcs, és evident que la figura de protecció és, ha estat i serà un dels leïtmotiv principals per a la seva existència i, per tant, aquí la marca també té altres valors que li són intrínsecs per la naturalesa del producte. Així doncs, ja sigui senzillament pel simple posicionament en el mercat, o per posar en valor trets identitaris o per crear una marca que sigui símbol del sentit de pertinença a un territori, la majoria dels entrevistats veuen que qualsevol d'aquestes raons poden portar a creure en la necessitat de crear una imatge de marca gràfica amb valors darrere, o sigui, la necessitat de tenir una marca pròpia.

«[...] el tema de posicionament a través d'una marca és molt important [...]»(E15)

«[...] vàrem arribar a la conclusió, a través d'un Pla estratègic de turisme i dinamització econòmica, que, per potenciar el turisme, seria convenient tenir una marca pròpia [...]» (E4)

«[...] vàrem encarregar un anagrama que recollís les característiques locals [...]» (E4)

Amb el mateix objectiu, però amb lleugeres diferències respecte de les raons d'un municipi individualment, hi ha aquells ens, com el Consorci Salines Bassegoda, que representen un territori més ampli. Aquí també sorgeix el valor de la marca com a element gràfic i identitari, però amb vocació corporativa, aglutinadora i inclusiva.

«[...] aquella primera associació de fa uns vint anys ara fa uns deu anys s'amplia i passa a ser de sis municipis a disset, perd una mica més la referència territorial, passa a ser Consorci i es fa un canvi d'imatge a on aquell primer logotip passa a ser un altre per donar cabuda a aquest canvi [...]» (E21)

Fins i tot, hi ha una marca, Haut Vallespir - Sud Canigó, més enllà de les fronteres del cas d'estudi, que mostra una veritable vocació globalitzadora i ho verbalitza quan diu que la marca li ha de servir perquè la seva regió sigui reconeguda per la Unesco dins la classificació de patrimoni immaterial.

En el territori global de l'Empordà, hi ha altres factors afegits que se sumen a aquesta voluntat general segons la qual la marca, mitjançant la seva imatge de marca gràfica, ha d'englobar els atributs icònics i els valors identitaris del territori. L'Empordà i els seus atributs han estat posats en relleu en nombroses ocasions per personatges literaris o artístics de renom. Però no

només persones de rellevància en la cultura del país han parlat de l'Empordà com un territori singular, també el ciutadà i el visitant coneixedor del territori observen l'Empordà com una unitat territorial més enllà de les dues comarques i li atribueixen una sèrie de qualitats i valors que el fan diferent. Aquesta visió fa que, sense ser una marca pròpiament dita, es creï un cert relat de territori peculiar en una zona on ja existeix una marca reconeguda i consolidada internacionalment com és la Costa Brava. Aquest missatge va lligat a un sentit especial de pertinença per part de la gent del territori («jo soc de l'Empordà»), que és fort i arrelat, i també dels visitants de proximitat, sobretot d'aquells que tenen segona residència a l'Empordà i que han anat alimentant un binomi de relació entre l'Empordà i el concepte de prestigi. Aquest fet és observable quan diuen «jo tinc casa a l'Empordà» o «jo vaig de vacances a l'Empordà».

En diferents webs de descripció dels pobles de l'Empordà trobem la ressenya següent:

«[...] Tant si parles amb un habitant de Begur com del Port de la Selva, cap empordanès es definirà a si mateix com de l'Alt o del Baix Empordà, sinó tan sols de l'Empordà: d'una comarca natural, dividida en dues unitats administratives. I si aquesta divisió té sentit quan parlem de tràmits o serveis al territori, en té molt poc quan parlem d'identitat i de patrimoni, i menys encara quan parlem de turisme. L'Empordà evoca una destinació que ha sabut preservar una essència, un paisatge i un ritme vital que són comuns i sentits d'una punta a l'altra del territori. Això és avui l'Empordà, un sentiment compartit per empordanesos i visitants. [...]» (Albons, 2018; Verges, 2018)

A l'entrevista amb el Consell Comarcal del Baix Empordà també es fa al·lusió al fet que l'Empordà és un sol territori i que hi ha gent que en parla amb aquest sentit de pertinença a quelcom especial.

«[...] la imatge del visitant no és me'n vaig al Baix Empordà, me'n vaig a Begur al Baix Empordà, o jo tinc casa a l'Empordà, que és el que ens trobem a les fires. Tu coneixes l'Empordà? Sí, jo tinc casa a l'Empordà. Ja t'especifiquen si a l'Escala, Palamós... Per tant, a nivell de comarques administratives, funciona; però, a nivell de promoció, no té cap sentit. [...]» (E28)

En parlar de l'Empordà, a les entrevistes se succeeix el reconeixement que certament l'Empordà compta amb una sèrie d'atributs i riqueses que el converteixen en un territori original i amb caràcter propi.

«[...] és un lloc privilegiat, està claríssim [...]» (E25)

«[...] ho tenim tot per ser un territori únic, ens falta autoestima [...]» (E7)

«[...] Hi ha una percepció de ser empordanès molt potent. Té una percepció positiva per la gent que és d'allà [...]»(E31)

Per tant, l'opinió sembla ser bastant unificada: es tracta d'un territori peculiar, exclusiu i únic, i la gent que hi viu i el visitant regular tenen un sentit de pertinença especial envers l'Empordà. Aquest sentiment acabarà convertint-se en un dels motius per a l'origen i la creació de la marca Empordà.

Malauradament, aquest efecte paraigües que volen tenir les marques que no estan limitades a un territori municipal concret fa que no sempre arribin a transmetre la bona voluntat de ser marques aglutinadores de diversos municipis o territoris per tal d'aconseguir una promoció conjunta i un desenvolupament local. En aquests gaps que van sorgint de les entrevistes fetes, és on s'observa un desequilibri entre la imatge de marca externa que es té del paper de cadascuna de les marques del territori i la imatge de marca que s'obté internament de l'estudi realitzat. En algunes ocasions, s'observen diferències notables. Per exemple, la marca Catalunya vista pels seus gestors: són conscients que no tothom en el territori la veu com una marca paraigües prèvia a qualsevol marca, encara que ells defensen aquesta afirmació i aquesta voluntat de ser-ho.

«[...] aquesta marca té vocació de marca paraigües i així és. Alguns diuen que va ser creada després d'altres marques. No és veritat, existia prèviament a totes les marques i existia com a marca territorial i també com a marca turística i marca de país [...]» (E35)

En altres casos, sí que aquestes marques paraigües són reconegudes i acceptades com un agent aglutinador. És el cas de la denominació d'origen Empordà quan parla de com es va incorporar el Baix Empordà a la denominació d'origen (d'ara endavant, DO). També és el cas del Parc Natural de Cap de Creus, quan expressa la necessitat de la imatge de marca corporativa que tenen tots els parcs perquè la marca Parc Natural és el que els ha de distingir, la que ha de ser la marca paraigües.

«[...] es va prendre la decisió, jo crec que encertada, que abans que es quedessin despenjats o es creés una segona marca que hauria sigut molt petita, que tant era incorporar-los i així es va fer. També està en línia amb les tendències més actuals, que és recuperar el concepte de que l'Empordà és una unitat [...]» (E26)

«[...] fer una imatge que seguís una mateixa línia. Tots tenen un element representatiu, però seguint el mateix disseny amb colors diferenciats; no que cada un fes un logo diferent [...]» (E32A)

En distintes ocasions, es transmet que la creació d'una marca acaba essent la unió de diferents iniciatives, d'agents econòmics o de les associacions empresarials que van actuant sota les seves pròpies marques. Com a conseqüència, s'acaba veient la necessitat que el sector públic hi intervingui i hi tingui un lideratge, d'alguna manera, per donar coherència de territori al

discurs. Ja s'ha fet èmfasi en que l'agent públic o la ciutadania tenen un paper fonamental en la consistència en el temps i la visibilitat de qualsevol marca. Tot i que el lideratge per unir discursos acaba essent una necessitat dels territoris, en ocasions, i vist des de la perspectiva, hi ha algunes d'aquestes unions que perduren mentre que altres comencen amb força però el lideratge va debilitant-se amb el pas del temps.

Malgrat això, sí que de vegades la marca es posiciona com un factor necessari per donar coherència i unitat a tots els agents del territori, sense exclusivitats.

«[...] abans del 2004 tothom anava fent la seva guerra per la seva banda i vàrem veure la necessitat d'anar conjuntament sector públic i sector privat [...]» (E29)

«[...] no s'havia treballat mai, el que passa és que hi havia diferents promotors, prescriptors, lobbies, que generaven el seu eslògan, el seu leimotiv, que era molt segmentat i molt sectorial [...]» (E16)

En àmbits de marca territorial més àmplia que un sol municipi o de productes que no es limiten a un sol municipi o en municipis que estan formats per diferents unitats o separats entre part d'interior i costa, es veu la necessitat de buscar punts i objectius en comú que afavoreixin tots els sectors del territori, els públics i els privats. Aquí, la marca té com a objectiu buscar consens i un paraigües sota el qual treballar conjuntament com a ens per després establir relacions més enllà de la pròpia entitat. Aquest punt, que es creu important i fonamental, no sempre es percep d'aquesta manera per part de tots els agents i, per tant, es creen llacunes moltes vegades insalvables.

«[...] som un municipi complicat que tenim una part a l'interior, un altre a la costa. Som rotllos diferents. Llavors no sortíem d'allà mateix. Vam fer un revulsiu, vam dir: "Ostres, busquem una cosa que ens identifiqui." En què s'ha fet molta feina? Som el millor poble per venir a passar les vacances en família [...]» (E15)

En tots els territoris, amb més o menys intensitat, afloren individualitats, i les comarques de l'Alt i el Baix Empordà, no en són una excepció. De les entrevistes i de l'anàlisi feta al territori es dedueix que hi ha una disgregació de marques cada cop més petites, un portafoli de diferents marques sobreposades, amb diferent trajectòria i objectius també dispersos. Aquests factors i altres són els que porten en un moment determinat a plantejar la possibilitat que la marca Empordà no sigui només un relat oral entre les persones ni un boca-orella entre els coneixedors del territori, ni tan sols només una divisió administrativa dins les comarques de Catalunya. S'inicia un procés de creació de marca que hauria de situar l'Empordà dins d'un marc territorial on hi ha ja nombroses marques. Per sota es trobarà amb marques més locals i per sobre amb marques de DMO consolidades. Com a punt de partida, sembla que l'Empordà

hauria d'ocupar una posició mitjana en aquesta, ja existent, arquitectura de marca determinada. L'objectiu seria aportar nous atributs a les marques existents per fer visible un territori molt conegut en proximitat i potser per ser un nexa d'unió d'aquelles marques que vaguen pel territori sense acabar de sentir-se identificades amb les grans marques que ja existeixen, com Costa Brava o Catalunya. En definitiva, hauria de tenir un paper unificador de marca de proximitat. Unificador quant al relat conjunt d'ambdues comarques, quant al relat conjunt dels diferents municipis i ens. A més, hauria de ser una marca propera a la realitat territorial concretada en l'Alt i el Baix Empordà.

Hi ha una raó que es va repetint en algunes entrevistes i és la de creació d'una marca com a part del full de ruta polític. Moltes d'aquestes marques que es van creant responen, en part, a interessos polítics, la qual cosa provoca una mescla que pot generar una confusió important. Si, a més, s'hi afegeix que es prenen decisions cada cop menys encertades, la no-reconducció de la deriva pot portar la marca a l'ostracisme més absolut. En un percentatge considerable, es veu com un procés normal que els canvis polítics propicien un canvi de marca en comptes que la marca canviï o evolucioni per raons d'evolució o obsolescència, més enllà de partidismes polítics.

En el cas de la creació de marca per interessos polítics, el perill es produeix si només respon a un simple acte de decisió política i no es fa tot el procediment correcte per a l'obtenció d'una marca; amb tot el que una marca comporta, amb possibilitats que perduri en el temps i acompleixi els seus objectius.

«[...] fer una marca de ciutat val molts diners i t'ho ha de fer persones que sàpiguen de què va aquest tema. Les marques a vegades són el reflex d'un programa electoral [...]» (E8)

Una marca, per existir i perdurar, ha de tenir una vocació d'entrega, de solidaritat i de capacitat de treball amb altres marques, que és la base d'una bona arquitectura de marca que englobi tot el territori en sentit ampli i que pugui entrar en competència als grans mercats. Si no es donen aquestes premisses, la subsistència i efectivitat de qualsevol marca és complicada. A més, la consolidació d'una marca i l'acceptació per part de tots els agents és important i imprescindible perquè pugui sobreviure. Els processos participatius o la necessitat de consensuar, sempre millor a priori, amb els agents implicats, la identitat real del municipi, del consorci o d'un altre ens amb la marca que es pretén crear són punts que es valoren majoritàriament com a necessaris o adients per a l'èxit, almenys intern, de la marca.

«[...] totalment necessari que sigui un procés participatiu [...]» (E2)

«[...] això de que se la facin seva no passa d'avui per demà, vàrem començar al 2009 fent encàrrecs professionals, encarregar el Pla estratègic; després, a partir del 2010 vàrem començar a repassar les diferents propostes i iniciatives [...]» (E4)

«[...] la participació de la ciutadania és bàsica, analitzar les dades és bàsic, fer enquestes, saber per on va o demanar l'opinió és bàsic per aconseguir crear accions: 1) polítiques, 2) de comunicació, 3) marques que identifiquin la ciutat [...]» (E8)

«[...] ens adonem que un procés de definició de marca vol dir una diagnosi prèvia, un DAFO, grups focals de discussió, entrevistes en profunditat, tot això genera un pòsit i legitima el procés [...]» (E27)

Sempre hi ha veus que no pensen en aquest sentit i que creuen que un bon treball per part de professionals en comunicació, màrqueting i marca agilitza la creació de la marca i també pot legitimar-la i fer que tots, o una majoria dels agents, se la creguin i la utilitzin.

«[...] obrir-ho a la participació de l'assemblea que són els seixanta municipis, cinc consells comarcals, bueno..., podria ser..., podríem tardar tres anys en escollir un logo [...]» (E25)

«[...] en aquest país se n'ha fet un abús dels processos participatius i se'n fan masses i malauradament alguns molt malament i han perdut la seva credibilitat. Jo crec que una marca ben treballada per uns professionals, amb tres o quatre anys, se la pot creure molta gent sense estar en procés participatiu [...]» (E16)

En alguns casos, s'expressa que la bona gestió passa per una presa de decisió ràpida quant a la creació de la marca, per tal de no caure en el perill que la legislatura passi i no quedi temps per realitzar el treball correctament. Aquestes afirmacions poden fer pensar que no s'està valorant en tota la seva dimensió el que significa la creació i consolidació de qualsevol marca, que només és un expedient que cal cobrir. Es pot afirmar que a les comarques de l'Alt i el Baix Empordà no s'està donant cap fenomen que es produeixi en altres territoris del món. Hi ha molts pocs països o territoris que hagin planificat des de l'inici com havia de ser la seva arquitectura de marca (Datzira-Masip & Poluzzi, 2014)

8.3 Un procés de creació de marca en temps real: la marca Empordà

Tal com s'ha indicat anteriorment, durant la tesi es va poder viure la creació en temps real d'una marca de territori, la de l'Empordà. En aquest apartat, es descriu com va ser l'origen d'aquesta marca així com l'impuls rebut, la professionalització en el procés per a la seva creació i com ha evolucionat posteriorment.

Al 2013, des de l'equip de govern de l'Ajuntament de Figueres, que va ser l'impulsor i finançador del projecte, i amb el recolzament i la implicació dels consells comarcals de l'Alt i el

Baix Empordà, s'encarrega a un equip especialitzat en creació i implementació de marca de la Universitat de Vic la diagnosi, la conceptualització i l'execució de la marca Empordà.

Des de feia anys, ja hi havia una percepció d'una identitat territorial amb caràcter propi que podia tenir forma de marca de territori, sempre pensant a fer-ho amb Costa Brava. Hi havia una sèrie d'atributs que feien d'aquestes dues comarques un territori diferent amb simbolismes i valors especials. Ja havien existit, anteriorment, altres iniciatives que no feien més que reforçar aquesta creença que s'anava estenent; és el cas de l'Agència Catalana de Turisme, que havia treballat amb Turespaña en el pla Privilege, on s'identificava l'Empordà com un d'aquests punts en el territori espanyol aptes per ser un producte Premium.

«[...] quan des de Turespaña es volia promocionar Privilege Spain, al final va morir; volia identificar espais on es podria viure experiències Premium. Nosaltres ens vàrem plantejar presentar l'Empordà i, juntament amb el Patronat, ja vam començar a fer algunes reunions a l'Empordà per començar a treballar aquesta hipotètica marca que nosaltres volíem que fos Privilege Catalonia. L'Empordà emmarcat en la Costa Brava, donar-li un atribut especial [...]» (E35)

Paral·lelament, al 2008, Josep Capellà, consultor de gran professionalitat molt vinculat al territori i gran coneixedor de l'Empordà, ja n'havia elaborat un estudi de valorització dels recursos. A més, la DO Empordà ja havia estat impulsora de l'Empordà com a identitat territorial pel producte del vi i havia estat la primera generadora d'un mapa conjunt de les dues comarques, entre altres raons, per posar en relleu el component històric de l'Empordà com una única unitat territorial.

«[...] segurament som els que estem més vinculats al territori, l'Empordà és conegut i ajuda molt a la DO; en altres DO no és tan evident i la gent ho identifica més difícilment. L'Empordà és un referent històric no només vitícola [...]» (E26)

«[...]L'Empordà és una marca que ens va a favor [...]» (E16)

Entre els entrevistats, en ser preguntats per si l'Empordà ja existia com una marca territorial, turística o de producte abans que s'endegués tot aquest projecte de creació de marca, hi ha aquesta percepció d'un territori notable amb una sèrie d'atributs singulars. Més de la meitat dels entrevistats ja la veu, en alguna vessant, com un nom que intueix un conjunt de valors que poden ser vàlids per a la consolidació de la identitat d'una marca pròpia. Tanmateix, la majoria afirma que aquest coneixement és de proximitat i alguns amplien aquest coneixement a alguns punts de l'Estat espanyol. En molt pocs casos, s'afirma aquest coneixement de l'Empordà com a marca per part dels francesos, els quals, fins i tot aquells que estan geogràficament propers, relacionen aquest territori amb la marca Costa Brava i no amb l'Empordà.

«[...] És una marca dins Catalunya i quelcom en el mercat Espanya [...]» (E5)

«[...] Els francesos jo diria que no, ja m'agradaria [...]» (E9)

«[...] És molt conegut per nosaltres però no per anar a l'exterior[...]» (E14)

«[...] això serveix per arribar a Barcelona, alguns llocs de Madrid, al País Basc amb pinces però no et serveix ni per al sud de França. En un estudi surt que els del sud de França no pronuncien mai "Empordà", sinó "Costa Brava" [...]» (E31)

«[...] no em sorprèn el que m'expliques del sud de França perquè nosaltres tenim un vincle per un imaginari col·lectiu de la marca Empordà que tenim per vincle cultural, que és difícil que el puguin tenir mercats que no hi tenen aquest vincle cultural, tot i que aquest vincle vingui de la mà de referents universals en literatura o pintura. Per això, val la pena aprofitar aquests atributs per potenciar territori [...]» (E35)

Tot i aquesta manca de coneixença d'«Empordà» com un nom potencialment conegut a França, el territori té vocació transfronterera. Geogràficament, l'Empordà és una terra de pas, són les darreres comarques abans de travessar els Pirineus camí de França. Evidentment, la visió des del Baix Empordà sud no pot ser la mateixa que des de l'Alt Empordà nord, però seria important destacar que l'aspecte de territori transfronterer ha sortit explícitament o implícitament en algunes ocasions. Aquest tret sempre ha sorgit des de les entrevistes a l'Alt Empordà, on s'ha considerat com una senya d'identitat i un valor de riquesa territorial. En algun cas, com a Maçanet de Cabrenys, hi ha, fins i tot, una identificació més propera amb França que amb el que seria geogràficament la seva ubicació natural: l'Empordà, Costa Brava, Girona.

«[...] continuen fent l'error més gran [referint-se a la creació de la marca Empordà i el seu logo, que recorda la costa i Empúries], ho hem parlat amb els companys i, per esmenar-ho, si ens hem d'unir amb activitats amb França, ho farem. Tenim clar que els de la Catalunya Nord volen venir cap aquí, doncs nosaltres anirem cap allà. Són més lents amb les gestions, però són molt més efectius a nivell de tot, no tenen tantes marques [...]» (E1)

Per a alguns agents del territori, la transfronteralitat semblaria que amaga importants potencialitats amb vista al futur en el coneixement i reconeixement de la marca Empordà. Aquest tret singular ja és un punt a favor en altres comarques o altres llocs del món que el tenen i també serà important estudiar-lo per veure pot ajudar a la internacionalització de la marca. Les zones transfrontereres, i molt especialment l'espai Schengen, han permès una utilització de l'espai entre països sense restriccions de frontera i això ha afegit un atractiu per al consumidor (Blasco, Guia, & Prats, 2014). En alguna entrevista s'indica que aquest pas fronterer i aquesta possibilitat que se'n deriva són usats pel consumidor, però el que passa és

que no s'han treballat suficientment des de les administracions per aprofitar-los en termes de coneixement de marca i de treball coparticipat.

Les regions transfrontereres dels països europeus, ja han anat tenint un finançament considerable de la Unió Europea amb el propòsit de fomentar aquesta cooperació transfronterera, transnacional i interregional (Nilsson, Eskilsson, & Ek, 2010). Malgrat aquestes ajudes, la diferència en el funcionament de les diferents administracions dificulta aquesta cooperació.

«[...] les persones ja fan aquest pas transfronterer, però la falta està en les administracions [...]»
(E36A)

«[...] Ser territori transfronterer. Complicitats; aprofitar, internacionalitzar la marca. Cobranding. [...]» (E27)

«[...] el fet de ser frontera ens fa més oberts i europeus, som terra de pas [...]» (E8)

Per tant, de partida ja es té, en general, una consciència de la dimensió que la marca Empordà podria tenir, com hauria de treballar i quins serien els seus objectius respecte a les marques ja existents.

És quelcom complicat arribar a trobar una única raó per la qual es passa de la idea «Empordà», que està en l'imaginari de la gent, a la necessitat de donar-li cos i ànima a la idea, en forma de marca. Es podria fer el símil entre passar de l'intangible al tangible, passar només d'una idea més o menys romàntica a buscar-hi formalment els valors i atributs que definiran la seva identitat; és a dir, al plantejament seriós de la creació d'una marca.

És important remarcar la importància que a dia d'avui tenen els intangibles com a atributs de gran pes a l'hora de definir la identitat de la marca. En el panorama actual, el posicionament de les destinacions ja no només depèn d'aquells valors tangibles que en els anys vuitanta es veien com a molt importants, sinó que realment el que farà única una destinació en el futur seran els valors intangibles (De San Eugenio Vela, 2012).

Per tant, hi ha vàries raons i voluntats per les quals es comença a forjar la idea de la marca Empordà. Hi ha moviments previs que ja van consolidant aquesta idea d'Empordà com una sola unitat territorial. Els consells comarcals ja treballaven amb la marca de garantia Productes de l'Empordà abans que la idea d'una marca Empordà es pogués preveure. La DO va aconseguir que l'Institut Català de la Vinya i el Vi, al 2006, aprovés un canvi de nom, de manera que la de DO Empordà - Costa Brava va passar a ser només DO Empordà. Així doncs, Empordà no és una invenció capriciosa del moment, ni respon a la moda de creació de marques, sinó que sembla que, a priori, té fonaments per arribar a ser-ho.

«[...] nosaltres ens vam anticipar a aquesta unió. Aglutinar esforços i veure el territori com una unitat és positiu [...]» (E26)

Una altra raó és que hi va començar a haver una sensació que la marca Costa Brava, amb els seus atributs de sol i platja, entre altres, començava a tenir alguns signes de cansament. Hi ha un moment en què una marca arriba al seu punt màxim de reconeixement, compra i lleialtat per part del client. En aquest moment, la marca està saturada i fins i tot una campanya de comunicació agressiva no variaria el seu estat de saturació. Llavors, cal crear un corporativisme de marca que englobi més marques que complementin i amplii l'oferta de la marca original (Kapferer, 2008). Per la seva maduresa i la necessitat de donar-li un impuls amb nous atributs i productes que li sumessin valor, casava molt bé amb potenciar una submarca amb els atributs i la imatge de marca de l'Empordà. Està demostrat que una marca reconeguda, si fa l'esforç de renovar-se amb nous productes o submarques, repercuteix positivament en la marca mare, ja que la rejuveneix i se'n millora el consum (Sullivan, 1990).

«[...] Empordà suma i inclús està més ben considerat que segons quin punt de la Costa Brava [...]» (E15)

«[...] S'hauria de prendre consciència de que tenim molt per oferir. L'Empordà ha de ser una opció de futur en el camp del turisme. El sol i platja pesa molt però s'ha de buscar aquell client que no només busca sol i platja, sinó que busca altres coses, i aconseguir una activitat econòmica turística fora de juliol i agost i més estable. Crec que hauria d'anar per aquí [...]» (E4)

«[...] el problema de la Costa Brava: si vas a segons quins mercats alemanys o altres no ho volen perquè ho relacionen amb sol i platja [...]» (E30)

També s'identifica la necessitat que els punts del territori que no se sentien pròpiament Costa Brava, perquè estaven al rerepaís o es veien diferents, trobessin una forma inclusiva d'entrar en aquesta gran marca Costa Brava, però guardant la seva identitat, que podia ser molt diferent de la que té un municipi de costa. Aquest imaginari creat segons el qual l'Empordà només correspon als pobles d'interior i els de costa són la Costa Brava era una creença generalitzada en el territori i havia anat deixant pòsit durant molts anys. Però, abans d'anomenar aquesta costa «Costa Brava», intel·lectuals de l'època ja parlaven de «Costa Empordanesa»; és a dir, ambdós conceptes estaven molts més entrelaçats històricament un amb l'altre del que es pot creure actualment. Per tant, la marca Empordà volia recuperar, en certa manera, aquest esperit d'unió i integració entre els dos conceptes.

«[...] van agafar la vessant més territorial, doncs hi havia gent que no es sentien Costa Brava sinó Empordà. El producte de garantia producte Empordà, aquest és l'origen del naixement d'aquesta marca i detonant de treballar conjuntament amb l'altre Consell Comarcal [...]» (E29)

Amb totes aquestes raons i amb voluntat de portar endavant el projecte de crear la marca Empordà, es va iniciar un procés de treball amb un equip multidisciplinar, a la vegada que es va fomentar la participació del territori mitjançant focus grup, entrevistes i un web (www.marcaemporda.cat), que invitava la gent del territori a participar en aquest procés que s'estava portant a terme. Des de la direcció de l'equip de treball i els seus impulsors, es tenia clar que «la marca havia de ser per als empordanesos i les empordaneses»; en conseqüència, amb aquest esperit, era clar que havia de ser un procés que garantís que la marca arribaria a qui havia d'arribar i que, per tant, representaria i milloraria el territori i tindria un retorn i valor afegit per als seus habitants. Aquest procés i una posterior correcta posada en escena, dins de l'arquitectura de marca que hi havia al territori, havien de consolidar el treball que s'havia iniciat i, en conseqüència, assentar la nova marca.

«[...] sense voler crear un bolet del no-res i generar una confusió de marques sentíem que això s'havia d'atomitzar creant una identitat territorial d'una identitat que ja existeix [...]» (E27)

«[...] el contrast de paisatges com l'ADN de la identitat empordanesa. Si a això li afegeixes alguns trets genuïns com són la tramuntana o el blau del Mediterrani, això mereix que disposi d'un dispositiu que sigui capaç de projectar-lo al món en règim d'arquitectura de marques; és a dir, si anem a una fira, hem de ser conscients que hi hem d'anar amb Costa Brava [...]» (E27)

La marca «Empordà. Tocat pels déus» va ser presentada oficialment el 30 de març del 2015 al Museu d'Arqueologia d'Empúries. Aquesta marca naixia amb la voluntat de ser una marca territorial, que anava més enllà d'una mera marca turística, que volia treballar amb Costa Brava i que havia de representar clarament els atributs i les persones de l'Empordà.

Tanmateix, tal com s'ha anat insistint al llarg de la tesi i així ho corrobora la revisió de la literatura, una marca no se simplifica amb un eslògan i un logo; una marca és la visualització d'una sèrie d'atributs i valors del territori que volen sortir a la llum i fer-se tangibles, sobretot pensant en els mateixos habitants del territori i també en els visitants reals o potencials. En la seva definició més generalista, Aaker (1991) va indicar que la funció d'una marca era la diferenciació d'una sèrie de productes respecte dels productes del competidor. Aquesta distinció no es fa només amb una imatge de marca gràfica, sinó que el treball ha d'aprofundir més en les arrels i la identitat.

El procés de creació de la marca Empordà va ser portat a terme per la Universitat de Vic, que va seguir un procés metodològic rigorós quant a tots els passos que s'havien de tenir en compte per arribar d'un concepte eteri a una marca real, vàlida i creïble per a tots. Tot i aquest procés rigorós i tal com es veurà posteriorment, la marca, actualment, existeix però està en standby. Aquest sentiment i la convicció que va ser un procés ben realitzat és el que expressen

literalment les persones que varen portar a terme aquest projecte: «Nosaltres tenim la consciència tranquil·la que hem desenvolupat un projecte d'investigació social a l'ús, amb una mobilització de persones, amb un munt d'hores que hi vàrem dedicar. Amb compareixences amb l'equip de govern, amb compareixences a l'oposició, i això ho vam fer quatre o cinc vegades. Desplaçant-nos a fer els focus grup a Figueres, a la Bisbal d'Empordà, a totes les seus dels consells comarcals i on ens van demanar. Fent entrevistes en profunditat on ens van demanar. Per tant, què ens sap greu a nosaltres, d'això? A nosaltres, el que ens sap greu és que la gent hi perd, que el ciutadà, i la ciutadana, hi perd, perquè ha faltat la fermesa política, que semblava que hi era en un primer moment. Es va aconseguir seure en una mateixa taula tècnics i polítics perquè parlessin d'aquesta marca i perquè, per fi, es pogués parlar de l'Empordà com una unitat territorial més enllà de les barreres administratives.»

El procés i la implicació que es vivia, des de diferents sectors, en aquells moments, donava per fet que la marca Empordà seria un èxit i que realment tothom se la creia i volia treballar-hi fermament, sempre amb la complicitat de la marca del Patronat i, per què no, de l'Agència Catalana de Turisme. Aquest sentiment, a més, semblava que anava més enllà del que seria purament l'àmbit polític.

Una vegada presentada, la marca «Empordà. Tocat pels déus» va quedar aturada. En realitat, es va aturar quasi des del moment que es va presentar. Va quedar en una mera presentació als tècnics i polítics implicats en el territori, però ja no va sortir d'aquest nucli tancat de coneixement.

Evidentment, aquest fet no ha passat perquè sí, hi ha raons de molt de pes que donen la clau a un resultat d'aquesta mena. Catalunya, en la seva vessant política, ha viscut en els darrers anys algunes situacions convulses en molts ajuntaments. Aquestes situacions han canviat els governs municipals o hi han fet canviar algunes peces fonamentals i, amb elles, han mort totes aquelles iniciatives que en el passat semblaven ser una qüestió d'Estat, més enllà del grup polític que governés, amb moltes complicitats de totes bandes i que estaven per sobre de partidismes. Semblava que el projecte de marca Empordà havia de ser de llarg recorregut, però els timings polítics de quatre anys marquen totes les decisions. Tot i que la creació de la marca Empordà semblava sòlida, no estava exempta del risc de morir. Les eleccions, tot just després de la seva presentació, ja van anar marcant el declivi de la marca, malgrat que es varen fer alguns actes en què s'intuïa que s'hi seguia apostant fermament.

«[...] el Manel [referint-se a Manel Toro, impulsor del projecte i regidor de Promoció Econòmica, Turisme i Comerç en el moment de la creació de la marca] va fer una aposta molt gran per la marca Empordà i semblava que tenia complicitats. Saps bé que vàrem presentar la

marca Empordà a Empúries just abans que hi haguessin eleccions municipals. Seguint la premsa, a nivell de cartipàs municipal, ha passat el que ha passat. Malauradament, el partit del Manel va desaparèixer, Unió Democràtica. Per qüestions internes polítiques ell ha anat quedant apartat de la gestió municipal i entenem que amb ell tots els temes que ell portava. Per tant, l'explicació més raonable que a mi se m'acudeix perquè això no ha acabat reeixint és aquesta [...]» (E27)

La ciutadania no va tenir temps de fer-se la marca Empordà seva perquè no hi va haver més oportunitat de visualitzar-la. Va caure, en certa manera, en l'ostracisme. Però la marca continua estant allí, segueix havent-hi un territori, com l'Empordà, amb una identitat pròpia, amb uns atributs rics i diferencials; hi continua havent el punt de partida pel qual es va iniciar la creació de la marca.

Avui sembla que encara hi ha veus que aposten per ella i acusen la burocràcia que la marca no avancés. Dessota n'hi ha dos exemples:

En els pressupostos que s'han pactat per al 2018 a l'Ajuntament de Figueres hi hauria un dels punts que seria: «Impulsar el Pla de comunicació de ciutat, vinculat a la marca Empordà» (Figueres.com. El Diari Digital de l'Alt Empordà, 2017).

«Les tres administracions asseguren que el projecte no està enterrat i que s'hi està treballant, tot i admetent que la tramitació s'està allargant més del que es preveia. Un dels esculls ha estat que actualment la marca Empordà és registrada a nom dels dos consells comarcals, i el fet d'introduir-hi una tercera part que també en seria propietària, Figueres, i els dissenyadors de la marca (la Universitat de Vic) ha complicat la tramitació i provocat algunes susceptibilitats. La solució serà que el Baix Empordà segueixi sent propietari en un 50% de la marca i que el Consell de l'Alt Empordà i l'Ajuntament de Figueres s'hauran d'entendre per al 50% restant» (El Punt Avui, 2017).

La implicació política és important, per no dir fonamental, però hi ha hagut altres factors que han socavat la marca Empordà. Des de l'inici del procés, sempre hi va haver sectors i municipis que, tot i sentir-se empordanesos, no veien en la marca Empordà un retorn econòmic suficientment ràpid o substancials. Per tant, ja no veien en aquest procés cap al·licient que els pogués afavorir d'alguna manera.

«[...] La visió des d'alguns punts de la Costa Brava era una visió minimalista: manca de coneixement de què significava una marca de territori com Empordà i quines potencialitats podia tenir. Tot el que no eren hotels plens o reduir estacionalitat tenia una visió massa etèria [...]» (E27)

Al mateix temps, s'ha anat repetint al llarg del procés el fet que l'Empordà és un territori relativament petit amb un portafoli de marques molt important. La necessitat que les marques més petites se situessin en el lloc corresponent de l'arquitectura de marca per donar pas a una marca que les havia de representar i que, a la vegada, ella estaria complementant i seria complementada per la marca Costa Brava era una reflexió de feia temps entre tots els agents implicats. Segurament, aquesta capacitat de buscar sinergies en el territori i un objectiu comú no era el més adient per a alguns agents del territori.

«[...] Les marques ben encaixonades en el partit que els hi toca jugar és positiu. El que no podem fer és atropellar marques que són més potents i que ens ubiquen a la gent. Però no s'ha de suprimir totes les marques i deixar-ne dues, però sí que algunes podrien desaparèixer, les micromarques. Promocionen amb més força aquelles que tenen més força i són taca d'oli [...]» (E27)

«[...] S'ha de ser realistes: estem empatxats de marques. Hauríem de potenciar, consolidar i treballar les que ja tenim [...]» (E15)

«[...] cada cop hi ha més marques i ara hem de posar Empordà i quan Costa Brava tira molt, i ara de qui és interès això? [...]» (E18)

«[...] la marca és Costa Brava i està a l'Empordà, però Empordà no té el calat per ser la marca i menjar-se Costa Brava. El Patronat ha de seguir apostant pel que aposta i deixar que els consells comarcals vulguin crear una nova marca és perillós i crea confusió [...]» (E14)

Afegit a tot això, hi havia alguns agents del territori que veien la creació d'aquesta marca com a part d'una campanya política i intuïen que això podia suposar problemes o que simplement no arribés a cap destí, amb el malbaratament de recursos i de temps consegüent.

«[...] molt difícil crear una marca i sembla més un tema polític, ara hi ha un canvi de legislatura i pot ser que es continuï o que es deixi [...]» (E19)

«[...] hi ha una qüestió política que se m'escapa, això ho va iniciar Figueres i després s'hi van afegir els consells comarcals i és des d'allà que nosaltres hem participat, però no com a capital del Baix Empordà [...]» (E11)

«[...] en algunes coses i a través del Consell Comarcal que ven Empordà, però es fa difícil. Aquí la gent ens coneix per Costa Brava. Quan dones tantes coordenades és bo, però es difumina molt més [...]» (E13)

Paral·lelament, hi varen haver algunes intervencions en mitjans de comunicació per part de persones molt vinculades al govern que havia impulsat aquest projecte, les quals van ser molt crítiques amb la creació de la marca Empordà. Van donar a entendre que la marca tenia com a

únic objectiu mercantilitzar el territori, mostrant desconeixement de què és i per a què serveix una marca de territori.

«[...] Conyeta a banda, celebros gratament el conveni que han signat a Figueres els consells comarcals de l'Alt i el Baix Empordà, els ajuntaments i la Universitat de Vic, que pretén vendre la regió com un tot, sense divisions administratives. Soc dels que mai diu "Alt". "Empordà" i avall. O amunt, d'Empordà, només n'hi ha un. I quan toqui discutir sobre els límits, ja buscarem una altra universitat de fora. És clar que els àrbitres han de ser neutrals, sinó els de l'Empordanet se'ns empenyen... El problema són les formes, l'esperit del contracte, aquesta maliciosa dèria de vendre, vendre, vendre-ho tot. [...]» (Cruanyes, 2013)

Malgrat tot l'anterior, en tot aquest procés, hi va haver grans complicitats i persones molt implicades perquè això funcionés. Abans que la marca veiés la llum, ja hi varen haver treballs conjunts, sobretot entre els dos consells comarcals, els quals van apropar punts de vista per veure i treballar l'Empordà com un veritable conjunt territorial i de concepte. A banda, també, hi havia bona predisposició per part d'agents importants.

«[...] la marca Empordà, juntament amb Costa Brava, té recorregut en un cercle concèntric de proximitat i que a més li pot donar experiències turístiques diferenciades i pot enriquir la marca Costa Brava. Quan anem a Rússia, jo crec que seria un error projectar-hi la marca Empordà perquè la marca Costa Brava de la mà de Catalunya ja hi té un recorregut. Però que es reivindiqui com una marca de proximitat amb singularitats és molt positiu [...]» (E35)

«[...] L'Empordà és la nostra marca mare, que ens ajuda a créixer i permet promocionar-nos a un nivell més alt, arribant a un ventall de públic molt més ampli i heterogeni [...]» (E37)

«[...] és increïble que encara es tracti com a dos territoris. Nosaltres ja fa temps que la incloem com una marca. Em sobta, quan treballem la marca, com a la gent li costa deixar de ser ell per ser tots [...]» (E20)

«[...] la idea també és optimitzar els recursos perquè a nivell promocional no té sentit separar l'Alt i el Baix Empordà. Hem anat treballant productes conjunts, però sense canviar encara el logo perquè no és l'important, sinó que l'Empordà ja és una marca que s'ha d'emplenar amb els valors i atributs; que no només sigui una marca turística, sinó de territori [...]» (E28)

Per tant, actualment es pot afirmar que la marca Empordà existeix, però, per una sèrie de circumstàncies, es troba aturada. No és una marca que provoqui, en general, rebuig, ans al contrari. Malgrat que se li atribueixen molts valors per poder tenir una identitat que creï marca, la implementació d'una marca va més enllà del sentiment del territori. Hi ha agents amb poder que han de permetre recórrer el camí per arribar a aquesta implementació general:

una marca que serveixi per a tots. Així doncs, la generositat, les ganes de treballar i la paciència per fer el camí per part dels agents del territori són factors clau.

Segons la literatura, per tant, els orígens de com ha sorgit la marca no sembla que tinguin una importància crucial en l'èxit o el fracàs posterior de cadascuna de les marques. Pels resultats es dedueix que el treball còmplice de les diferents administracions i els agents del territori ajuda en gran mesura a la supervivència i èxit de la marca, més que no pas el seu origen o la seva creació en si mateixos (Kapferer, 1997; Kapferer 2008). En conseqüència, es podria dir que la gestió que es faci en el moment de la creació i posterior desenvolupament i sobretot com es reflecteix la identitat del territori, ja sigui un municipi o un altre tipus d'ens, en l'ADN de la marca seran el punt d'inflexió perquè aquesta marca sigui de llarg o curt recorregut i creï un veritable sentit de pertinença per part dels agents del territori.

8.4 El Core de la marca: identitat i consistència

La creació d'una marca nova forta i sòlida, amb tot el que comporta una marca, és una tasca difícil. I si, a més, el que es pretén és que ressalti per sobre de les altres en un mercat cada cop més polaritzat de marques és encara més complicat. Els atributs i valors d'un territori construeixen la seva identitat i aquesta dissenya una determinada imatge de marca i una definició del territori i de la gent que hi viu. Tots els entrevistats en aquesta tesi han tingut l'oportunitat de parlar dels atributs i valors de la seva pròpia marca, així com dels del territori de l'Empordà. Curiosament, aquests valors i atributs coincideixen en una gran part quan parlen de la seva marca individualment i quan parlen del conjunt del territori empordanès.

La tasca de posar marca a una destinació és un repte, ja que cal identificar-ne els atributs tangibles i intangibles més importants però sempre tenint clar quins són els valors identitaris dels *stakeholders* de la destinació (Buhalis, 2000). El que fa que una marca tingui valor, fortalesa, èxit i llarg recorregut és haver-la construïda sobre una base suficientment sòlida perquè, una vegada consolidada, pugui suportar els vaivens de la història i de l'economia (Keller, 2002). Per això, en algunes ocasions, quan les marques només són una part d'un programa polític, és dubtós si són una necessitat per al territori o si són l'alimentació dels mateixos egos polítics. Aconseguir un compromís d'utilització de la marca dins del propi territori, ja sigui a nivell municipal o a nivell supramunicipal, és una tasca molt complicada que depèn de molts factors i de molts sectors que necessiten alinear-se per aconseguir-ho.

La base sòlida d'una marca es recolza en alguns factors, però el més important és aconseguir que darrere la imatge de marca gràfica es reflecteixi la identitat. Malgrat que no assegura l'èxit en la posada en funcionament i utilització de la marca, sí que es pot afirmar que, sense que hi

hagi la identitat darrere, una marca no passarà de ser una simple imatge de marca visual mancada de les propietats per poder comportar-se com una marca. La literatura ja recorda que moltes destinacions busquen la diferenciació només amb un logo o eslògan; evidentment aquestes pràctiques no donen, en cap cas, el resultat esperat (Hankinson, 2001). Malgrat aquesta reflexió, no s'està dient que el logo i el futur marxandatge que es creïn de la marca d'una destinació no siguin importants. Funcionaran com un plus recordatori per a aquelles persones que han visitat la destinació i en guardin un record positiu (Blain et al., 2005).

És important no oblidar el que significa la identitat, ja que condiona substancialment l'èxit o el fracàs d'una marca. La identitat és un conjunt d'actius (i passius) vinculats al nom i símbol de la marca que incorpora (o sostreu) el valor subministrat per un producte o servei de la companyia i/o als seus clients (Aaker, 1996). La identitat, per tant, està formada per les característiques, els atributs i les idees de la marca. Sense identitat, la marca no té valor, és buida.

La identitat no hauria de perdre's mai, ni tan sols quan una marca es divideix en altres submarques per respondre a la necessitat natural del mercat. La identitat és l'ànima que s'ha de transmetre en cadascuna de les variants que es faci de la marca origen (Kapferer, 2008).

En l'apartat anterior, ja s'ha palesat que les marques entrevistades, gairebé en la seva totalitat, indiquen la voluntat de ser reflex de la identitat d'allò que representen. Cadascuna d'elles representa aquesta identitat partint de diferents línies de treball i acaba plasmant-se en un logo o un eslògan visual. Hi ha marques que es representen de forma visual simplement sota el nom del lloc, altres que fan servir els colors que representen millor la seva realitat (els blaus dels mar, el verd de la natura o el groc del territori) i altres que potencien gràficament elements tangibles o intangibles del seu territori. En definitiva totes afirmen, amb més o menys convicció, tenir darrere un Storytelling vinculat a aquelles característiques que configuren la veritable personalitat del municipi, del producte o de l'ens.

«[...] volem traslladar aquest caràcter de ciutat fronterera, oberta, lliberal; traslladar-ho a la marca de ciutat [...]» (E8)

«[...] buscar la transversalitat del medi ambient, tot el que és econòmic, social i natural [...]» (E21)

Quan es parla de l'Empordà com una unitat territorial en què els municipis i ens estan inclosos, el patrimoni natural i paisatgístic n'és l'atribut principal, seguit del patrimoni històric i cultural. Al patrimoni cultural, s'hi podria sumar aquelles persones que han indicat que la gastronomia, l'oli i l'enoturisme han passat a ser atributs culturals molt importants i que defineixen molt bé

què és l'Empordà i que encara poden tenir un llarg recorregut i, per tant, són part d'aquest patrimoni. Aquests valors principals no només apareixen a les entrevistes realitzades, sinó que també ho fan en els resultats que, des de la Universitat de Vic, varen recollir en el moment de l'elaboració de la marca Empordà. Així doncs, sembla que els valors principals estan ben assentats en l'imaginari dels agents del territori, sense que hi hagi, substancialment, biaixos importants. Una confirmació que els valors del territori estan consolidats és que en els resultats de les entrevistes, quan es parla de les marques que cadascun dels entrevistats representa, sobresurten el paisatge i la sostenibilitat, el patrimoni, la cultura i les tradicions com a valors principals. És important assenyalar que les entrevistes es realitzen tant en municipis de costa com d'interior i que, malgrat tenir, de vegades, visions una mica diferents del què són, sí que estan d'acord en els seus valors en un grau molt considerable.

«[...] jo veig l'Empordà com l'essència de Girona, producte de la terra [...]» (E13)

«[...] quan tu vens un producte [vi] de la zona, indirectament estàs promocionant la marca. L'entourisme és una opció comercial de venda però també és una forma de promoció [...]» (E26)

«[...] el potencial de la gastronomia de tots el pobles de la costa no ha estat massa explotat [...]» (E6)

A les entrevistes surten trets molt característics d'aquest territori, com és la tramuntana, que directament es pot lligar amb la rauxa, la creativitat i la genialitat de moltes persones reconegudes i no reconegudes que han viscut en aquest territori part de la seva vida o s'hi han inspirat per crear part de la seva obra. Alguns d'aquests personatges són Josep Pla, Salvador Dalí, Ferran Adrià, Eduard Punset, Caterina Albert i Paradís, Josep Puig i Cadafalch, Narcís Monturiol, Josep Maria de Sagarra, Maria Àngels Anglada, Montserrat Vayreda, Joan Maragall, Jacint Verdaguer o Tom Sharpe, per anomenar-ne alguns.

«[...] els que més l'han promocionat són persones reconegudes de segona residència, productors de vins, els de l'oli [...]» (E33)

L'Empordà desperta, entre els entrevistats, el sentiment d'un estil de vida especial lligat a la qualitat, la tranquil·litat, els seus paisatges, la seva llum, la seva gent i les seves tradicions.

«[...] ara sí que estem en un projecte de la conca mediterrània i fem un paquet amb turisme, i part del paquet és la diferenciació per estar a l'Empordà [...]» (E32A)

«[...] Cittaslow aprova el progrés però valora la qualitat de vida dels seus residents i dels seus visitants [...]» (E19)

Es valora el fet que, malgrat algunes transformacions paisatgístiques, sobretot en el litoral, s'ha salvaguardat en gran mesura el paisatge d'interior, més de pessebre.

«[...] ha patit una transformació pel turisme i ha aconseguit sobreviure [...]» (E5)

«[...] si estigués tot urbanitzat i no hi hagués els aiguamolls, no seria una de les badies més belles del món [...]» (E34)

Si es vol mesurar l'èxit i la consistència de la marca, una bona manera, que queda reflectida en parts de les entrevistes realitzades, és el fet que les persones que viuen sota aquella marca i que hi estan vinculades s'hagin fet seva la marca. Fer que cada agent relacionat amb la marca hi creï un vincle i en sigui ambaixador és imprescindible per aconseguir-ne l'èxit i la perdurabilitat (Harris & Chernatony, 2001). Aquest concepte de fer-se seva la marca es podria concretar en la utilització que se'n faci des de les institucions, passant pels empresaris, fins a la gent del territori; en la col·locació del logo a tota la publicitat institucional, als webs oficials, als webs d'hotels, restaurants o altres negocis; en la utilització de marxandatge on aparegui la marca, o en el llançament de campanyes al llarg de l'any on el logo sempre hi sigui present. Són accions, entre altres, que ajuden i potencien la marca. Aquesta potenciació és en dos sentits: per una part la marca va mostrant-se repetidament i dona senyals cap a l'exterior que en aquell logo o eslògan hi ha reflectits elements de la seva identitat i, per l'altra, la marca va essent utilitzada per cadascuna de les persones, entitats o empreses que habiten en aquell territori. Això fa que es vagi interioritzant com un element identitari propi. Tota aquesta utilització intensiva de la marca es veu com a totalment necessària per consolidar el que seria el sentit de pertinença a la marca, un valor que no és fàcil de mesurar ni senzill que es doni.

«[...] De moment la nostra marca és Platja d'Aro 365, i aquesta és la que posem a tot arreu. Podem posar Destinació de Turisme Familiar, podem posar Platja d'Aro, Castell d'Aro, S'Agaró, podem posar no sé què...; però 365 ens hi surt perquè és la que es manté. I evidentment, fa molts anys també es va tenir molt èxit amb "El amor se cita en Playa de Aro", i això també va ser una marca, i això hi era ens agradi o no, i això va funcionar [...]» (E13)

En el cas assenyalat, Platja d'Aro és un dels casos clars on la imatge gràfica i la marca, en tot el seu conjunt, van de bracet. Platja d'Aro 365 representa el que es pot trobar a la població, un comerç entregat, un consistori que aposta pel turisme i pels visitants com el seu valor estratègic i la imatge gràfica del logo com la representació visual de la marca per la qual han apostat tots els habitants i que defineix el municipi. Per això, la marca es fa present en totes les manifestacions mitjançant el seu logo, ja sigui en forma d'escultura al carrer principal de la població, en tota la publicitat de promoció o en qualsevol manifestació cultural o d'altra naturalesa que tingui lloc en aquesta població. En aquest cas, el logo és important, però aquest

logo estaria abandonat i no s'utilitzaria si no hi hagués un treball de fons important així com una consolidació ferma, per part de tots els *stakeholders*, del sentit de pertinença al grup.

Per explicar en xifres quina dificultat representa la consolidació d'una marca i el compromís per part de tots els agents del territori, de les quaranta-una entrevistes realitzades, només en quinze casos els agents entrevistats que representen la marca afirmen que el territori s'ha fet seva la marca en major o menor grau, però que s'hi reconeix; en definitiva, que l'ha interioritzada, l'ha fet seva i la utilitza. Aquests casos són: Vilabertran, Castelló d'Empúries i Empuriabrava, Figueres (un dels agents entrevistats), Begur, Platja d'Aro, Calonge i Sant Antoni, Palafrugell, Palamós, Consorci Salines Bassegoda, Consorci de les Vies Verdes de Girona - Pirinexus, Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya, Consorci del Ter - Ruta del Ter, DO Empordà, Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona i Agència Catalana de Turisme. Aquest resultat confirma el fet que no és, en absolut, fàcil arribar a aquest grau de complicitat entre el territori i la marca; i, per tant, quan totes les marques salten al que seria una estructura d'arquitectura de marca en el sentit més ampli, no tenen, en molts casos, la fortalesa individual suficient per establir una base sòlida de jerarquia, ja que no la tenen ni internament ni individualment. Crear una imatge gràfica o un eslògan és relativament fàcil, amb recursos econòmics es poden aconseguir resultats visuals espectaculars. Aquesta facilitat no es dona en la creació d'una marca en la dimensió total del significat de marca, on hi ha d'haver molt més a part de recursos econòmics perquè la marca es consolidi com a tal.

«[...] moltes vegades les marques no serveixen tant per promocionar com per tenir un sentit de pertinença [...]» (E16)

«[...] volíem no només una marca turística sinó una marca de ciutat perquè els residents s'hi sentissin molt identificats i la utilitzessin molt [...]» (E20)

«[...] nosaltres vàrem trepitjar territori, parlant amb la gent i ho vam experimentar en primera persona [...]» (E27)

Dels quinze casos esmentats anteriorment, s'observa que en el 90% el procés de creació de la marca acaba essent una qüestió de poques persones influents. Hi solen participar els responsables polítics del moment i els tècnics de les àrees corresponents. Evidentment, aquest òrgan decisiu de persones haurà de triar de quina manera i qui els pot ajudar a construir i crear la marca a partir de l'estudi dels valors identitaris del territori i també haurà de definir molt bé què són i això requereix un treball previ amb tots els agents. Una vegada feta la feina, però, serà aquest grup reduït qui tindrà la darrera decisió. Per tant, aquests casos presenten certes similituds amb el que seria el procés de la creació d'una marca en l'àmbit corporatiu i s'allunya de com es crea una marca en l'àmbit territorial, on moltes vegades és massa participativa.

Mentre que les marques corporatives aplicades a productes i serveis es realitzen dintre d'un context controlat d'empresa, les marques de productes i serveis en un territori es realitzen dins d'una marc polític, geogràfic i conjuntural determinat (Hankinson, 2009). A més, en el procés, hi estan involucrats nombrosos *stakeholders* amb interessos i aspiracions molt diferents (Therkelsen & Halkier, 2008). Observant aquests resultats, semblaria, doncs, que reduir els *stakeholders* en el punt de decisió final ajudaria a consolidar millor la marca en el territori.

En alguns casos, hi ha hagut processos participatius en forma de concursos d'idees o d'altres modalitats, com una participació ciutadana o empresarial àmplia. És el cas de Pirinexus, Ruta del Ter, la Bisbal d'Empordà, Vilabertran o la marca Empordà. No obstant això, en el cas d'estudi de les comarques de l'Alt i el Baix Empordà, no sembla ser la forma més comuna per arribar a la consolidació d'una marca i tampoc no sembla ser un pas imprescindible perquè la marca tingui èxit. Malgrat això, la literatura recorda que la creació d'una marca de territori comporta posar d'acord un ampli nombre d'agents que volen opinar sobre com ha de ser aquesta marca, què la defineix i com es comunica (Marzano & Scott, 2009). També cal destacar que, tot i que els agents són necessaris per estendre el coneixement de la marca, els seus interessos personals poden no coincidir amb els que necessita la marca. Posar-los d'acord és un repte de partida (Hankinson, 2004a; Ooi, 2004). La clau sembla que està en que, malgrat que la creació d'una marca ha de comportar una posada en comú i un acord de consens per acabar amb una marca vàlida, a l'hora de la darrera decisió, hi ha certes persones o certs organismes que han de prendre la iniciativa i dirigir el procés. Les autoritats en marca han d'involucrar un ampli nombre d'agents en el moment del seu desenvolupament per arribar a un consens en els valors i la imatge de marca (Morgan et al., 2004). Però aquests agents han de ser ordenats i coordinats, ja que si no resulten inefectius per al desenvolupament correcte de la marca i per a què ha de servir (Moscardo, 2011).

«[...] la participació és prèvia a la creació de marca. La participació... No ha de ser participar en el color o en el tipus de lletra, però has de copsar per fer un missatge que arribi a la gent. Arribarà un moment on comunicació o qui sigui, ho ha de decidir [...]» (E8)

Els dissenys de les marques dels quinze casos esmentats tenen en la seva majoria un tret en comú, que és la representació gràfica de la marca d'una manera molt clara; o sigui, és fàcil intuir-ne el nom i els atributs que es volen expressar mitjançant els colors, sense necessitat d'una interpretació del logo. En quatre casos, que serien Calonge i Sant Antoni, Pirinexus, Patronat i Salines Bassegoda, es podria afirmar que la imatge gràfica de la marca exposada és una mica més abstracta i necessita certa explicació per captar-ne el significat. En tres dels

casos, correspon a ens supramunicipals on a vegades és difícil expressar en una sola imatge de marca tot el que dins de la marca li és implícit, ja que engloben diferents municipis que presenten diferències notables entre ells. El cas de Calonge i Sant Antoni representa un municipi amb diferents nuclis, una característica que fa que sigui un municipi diferent i en què resulta més complicat buscar una imatge de marca integradora de les diferents realitats. Per als municipis que són clarament de costa o d'interior, amb un únic nucli, el tema és molt diferent.

En els extractes següents es ratifica el fet que els logos, com més simples, millor. Els logos han de ser clars i utilitzar colors i formes que suggereixin de què s'està parlant.

«[...] jo no soc partidari d'un eslògan i un logo pot ser només l'ús d'uns colors i un nom que ens identifiqui [...]» (E16)

«[...] no has de generar confusió, la marca ha de ser clara [...]» (E35)

«[...] res millor per vendre una marca que posar-hi simplement el nom de la marca [...]» (E5)

«[...] l'important era que fos fàcil de reconèixer; un bon logo, perquè sigui recordat, ha de ser fàcil de dibuixar [...]» (E31)

En algunes ocasions, hi ha actius o recursos de gran força, visibilitat i projecció que poden arribar a tenir més visibilitat que la mateixa marca territorial existent i poden donar un missatge esbiaixat o sectorial de quina és la verdadera marca d'aquell territori o municipi on hi ha inclosos tota la seva identitat i tots els seus valors. Un cas és el recurs Dalí a Figueres o a Cadaqués.

En realitat, les figures de les lídies que apareixen a la imatge gràfica de Cadaqués són una donació del mateix artista a aquest poble. Per tant, semblaria, a priori, que Dalí representa un dels grans atributs i recursos del municipi. Cadaqués és un dels punts del Triangle dalinià, és un dels paisatges que es troba en l'obra pictòrica de Dalí i és on l'artista passa una part important de la seva vida. Quan es pregunta per com la figura de Dalí encaixa amb la marca Cadaqués, es troba una resposta on es fa prevaler la identitat de la marca Cadaqués, que va més enllà del recurs Dalí. En aquest cas, el municipi té clar que Cadaqués no es defineix només per un dels seus recursos, sinó que els seus valors identitaris com a municipi són molt més importants que la figura de l'artista. Tot i això, no treuen valor al que la figura de Dalí ha significat i significa per al municipi.

«[...] Bueno... Dalí ens ha servit per fer una promoció internacional, però Cadaqués ja era conegut perquè s'hi ha firmat molts tractats. Ha sigut límit de frontera entre França i Espanya, ha sigut punt de pirates i el que sí ens ha servit és per fer una exposició internacional. Però

culturalment i artísticament ja existíem. La família de Dalí va venir perquè hi havia aquests moviments culturals. [...]» (E3)

En el cas de Figueres, el Teatre-Museu Dalí, amb més d'un milió de visitants l'any, constitueix un recurs que sembla que tingui més força que la pròpia marca de municipi. La ciutat de Figueres durant temps ha fet recaure la imatge de marca com a municipi sobre aquesta figura. Ells mateixos reconeixen que deixar que la identitat de la ciutat recaigui tan sols en un recurs pot ser còmode en certs moments; però, a la llarga, la ciutat perd la seva identitat, la qual no és només Dalí, sinó que està constituïda per altres recursos i valors que Figueres té com a municipi. Dalí, en certa manera, obté tanta força com a recurs que, en no fer una correcta gestió de la marca, ha difuminat durant molt de temps qualsevol altre recurs que la ciutat pot oferir.

«[...] la marca Dalí ens beneficia perquè ens porta més d'un milió de persones que venen a veure això; però al mateix temps ens perjudica perquè ens tapa altres atractius que tenim [...]» (E8)

«[...] Nosaltres no som un exemple en aquest sentit perquè tenim el Dalí i això en certa manera ens eximeix de culpa perquè ho hem oblidat durant temps. No ens hauria d'eximir perquè nosaltres hauríem d'haver fet molt més amb la promoció turística, però com que tenim un milió quatre-cents mil visitants... [...]» (E8)

En casos com Palafrugell, un acte com la cantada d'havaneres es converteix en un recurs que es projecta per sobre de la marca de municipi i potencia la imatge de marca de només una part del municipi: Calella de Palafrugell. Cal no oblidar que la marca és Palafrugell. La importància dels esdeveniments com a recursos de gran potencial en la creació de marques de territoris no és nou; els esdeveniments han anat posicionant-se com components importants en el disseny de la marca d'un territori (Trošt, Klarić, & Ružić, 2012).

"[...]les havaneres amb la imatge del decorat natural i 2000 mocadors fent així a principis d'estiu és la millor campanya de publicitat mai creada i es va crear de forma natural. És el tret de sortida del l'estiu a la Costa Brava i per extensió a Catalunya[...]" (E16)

Encara que aquests recursos de gran força i intensitat són minoritaris en l'estudi, la importància de figures com Dalí o d'esdeveniments com les Havaneres, els converteixen en productes importants en quant al fet de com poden tenir més protagonisme, en ocasions, que la mateixa marca. Aquests recursos constitueixen en si mateixos pols d'atracció en llocs concrets on hi pot haver una marca de territori o no. Si hi és, aquests esdeveniments o aquestes figures pesen tant o més que la mateixa marca.

Aspectes importants relacionats amb la identitat són els valors que els gestors de cada marca assenyalen com a intrínsecs a cadascuna de les marques. Com ja s'ha indicat anteriorment, en ser preguntats sobre els atributs que s'han volgut definir dins de la seva marca, entre els més importants destaca el territori, el paisatge i la sostenibilitat, seguits del patrimoni, la cultura i les tradicions. Avui, més que mai, els atributs han de permetre una experiència transversal del visitant amb el territori. Els atributs, actualment, ja no són presos d'un en un, sinó que són eines que permeten aquesta experiència global.

Tots els trets que al llarg de l'apartat van sorgint són importants a l'hora de definir la identitat i essència de la marca. Alguns agents han recalcat el fet que la marca no ha de ser només un element gràfic per a la visió externa del consumidor. La marca ha de constituir-se, també, com un element on se sentin identificats tots els agents interns; ha de ser identitària per als residents. En definitiva, els agents interns han de sentir-se representats per la marca i la marca ha de ser un instrument que els ha d'aportar valor i qualitat de vida. Els residents han passat a ser part imprescindible en la consolidació de la marca d'una destinació i són els que es beneficien dels impactes positius i també de les externalitats, tant socials com mediambientals, que provoca el turisme en una destinació (Zenker, Braun, & Petersen, 2017). Com més importants siguin els impactes positius en els residents d'una destinació, en la mesura que la marca faci de vehicle perquè aquella destinació sigui potencialment atractiva, generi fluxos econòmics positius i permeti generar llocs de treball i viure en aquestes destinacions, més compromesos se sentiran amb la marca.

8.5 Implicacions emocionals, sentits de pertinença i associacions

Una marca en una destinació implica molt més que un logo representant valors icònics del municipi, del producte o del territori. En una marca hi ha implícita la identitat i aquest tret és un desencadenant de sentiments de diferent intensitat i tipus per part dels agents implicats.

En els quinze casos esmentats anteriorment, on la gent s'ha fet seva la marca i on el sentit de pertinença és un fet (Vilabertran, Castelló d'Empúries i Empuriabrava, un dels agents de Figueres, Begur, Platja d'Aro, Calonge i Sant Antoni, Palafrugell, Palamós, Consorci Salines Bassegoda, Consorci de les Vies Verdes de Girona - Pirinexus, Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya, Consorci del Ter - Ruta del Ter, DO Empordà, Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona i Agència Catalana de Turisme), la voluntat de fer una marca per a tots és evident. Per tant, estaria estretament lligat amb el fet que si una marca reflecteix la identitat real i potencia el sentit de pertinença, aquesta té grans possibilitats d'èxit. En els casos d'èxit de la marca hi ha un factor important, que és la capacitat que els agents s'involucrin en la

marca, que s'hi vegin reflectits i que la marca no sigui només un instrument polític, sinó una aposta de futur integradora.

«[...] Hem de crear una marca en un territori no per no poder-hi fer res sinó que ens serveixi a la gent del territori per viure-hi [...]» (E22)

«[...] volíem no només una marca turística, sinó una marca de ciutat perquè els palamosins s'hi sentissin molt identificats i la utilitzessin molt [...]» (E20)

A l'anàlisi de les entrevistes també apareixen altres valors quan s'estudien marques que estan en un entorn urbà, molt concret, o marques paraigua de gran envergadura. Adjectius com «oberta», «innovadora», «sensible», «associativa», «forta» i «dinàmica» surten en poques ocasions i defineixen bé marques molt concretes, però es converteixen en valors poc generals. Si s'agafa com a referència els valors expressats per una marca paraigües com l'Agència Catalana de Turisme, es pot veure clarament el gap que pot representar dins l'arquitectura de marca els valors que un municipi de l'Empordà vol expressar i els que expressa un ens de la magnitud de l'Agència Catalana de Turisme. És cert que entre un i l'altre hi ha molts paraigües entremitjos que han d'anar construint l'estructura jeràrquica del portafoli i que un ens com l'Agència Catalana de Turisme representa molt més que l'Empordà o la Costa Brava; però en l'expressió dels propis valors es veu dos discursos essencialment diferents. Malgrat que s'ha de ser conscient que hi ha un salt entre un municipi de l'Empordà i l'Agència Catalana de Turisme, aquesta diferència notable dels valors pot constituir l'esclletxa que es troba quan sembla que la marca Catalunya és poc present en el territori empordanès. No sentir-se representat pot tenir moltes lectures, però sens dubte té conseqüències quant a gestió i pèrdua de sentiment identitari envers la gran marca paraigües.

«[...] Amb certs clubs de l'Agència Catalana de Turisme, entenc que el país és molt gran, no ens hi sentim identificats. M'agrada que promocioni el turisme familiar però jo no aniré amb Platja d'Aro, Salou i Cambrils. A mi m'agradaria molt anar sota el paraigües de la marca Catalunya però ens falta molt, molt, molt. La marca Catalunya crec que és de les marques turístiques amb més potencial del món mundial, però no sé si és molt difícil fer les coses o no s'ha sabut fer bé. Nosaltres som la Costa Brava, la Costa Brava que tothom voldria ser [...]» (E16)

Semblaria doncs que la identificació amb les grans DMO que estan més llunyanes del dia a dia del territori és complicada. Mentre el Patronat coneix la realitat propera i treballa amb cada municipi o marca del territori, l'Agència Catalana de Turisme o amb més força encara Turespaña són DMO que representen marques que es reconeixen però no es veuen efectives en el cas d'estudi que ens ocupa. En ser marques de gran dimensió territorial, representen valors molt més eteris i menys concrets, els quals es perceben com a poc útils per al treball del

dia a dia. Només en el cas d'aquells municipis que tenen algun segell de l'Agència Catalana de Turisme i que hi treballen conjuntament, hi ha una relació més propera, sobretot pel que fa a promoció.

El territori que ocupa l'estudi és un territori on conviuen diferents marques i on, a més, se n'està creant una de nova a la vegada que hi existeix una marca que té llarga història i trajectòria, la de la Costa Brava. A l'entrevista hi havia dues preguntes clau que tenien una subtil variant respecte al binomi Costa Brava - Empordà. En primer lloc es preguntava sobre el sentit de pertinença a una marca més global com Empordà o Costa Brava i, en una pregunta posterior, com es venien a l'hora de mostrar la marca que representaven cap a l'exterior: com a Empordà o com a Costa Brava. En la primera pregunta hi ha un aspecte important, que és el sentiment identitari de les persones entrevistades, el sentiment de pertànyer a una terra o regió determinada, on el component afectiu és rellevant. S'ha de tenir en compte que moltes d'elles són persones del territori i per tant tenen una simbiosi important entre el que representen i el seu sentit de pertinença al territori, a l'Empordà. A fi de comptes, Costa Brava no es definiria pròpiament com un territori, sinó com una marca. La segona pregunta té un caire de practicitat mercantilista, és a dir, es vol saber com la marca a la qual representen es ven en el mercat. Aquí les respostes són clarament més pràctiques: l'objectiu és que la marca es conegui i, per això, tenir a sobre el paraigües Costa Brava és beneficiós.

Es considerava important en la tesi conèixer el sentit de pertinença de totes les persones entrevistades que formen part del territori de l'Empordà, ja siguin de l'àmbit polític o tècnic. És evident que les persones entrevistades es poden sentir més o menys identificades amb els territoris assenyalats, Costa Brava o Empordà, depenent de si són del territori o no. A més, per sobre de la pertinença, cadascuna d'aquestes persones representa una marca i el sentit de pertinença no es manifestarà de la mateixa manera si la persona entrevistada és del territori o no. Tal com s'ha explicat en la introducció, el territori empordanès comarcal té dins seu una marca turística de llarga trajectòria que recorre la seva costa de dalt a baix, la de la Costa Brava. La marca Costa Brava té una internacionalització i un recorregut importants i és una marca turística del territori. Els territoris que ocupa l'Empordà i la Costa Brava estan entrelaçats i es fa difícil parlar d'un sense parlar de l'altra. En efecte, la Costa Brava està dins l'Empordà. En realitat són el mateix territori però en ocasions no es percep d'aquesta manera, ja que s'identifica el que són pobles de costa amb Costa Brava i els pobles d'interior, amb Empordà. En el fons, la creació d'aquesta nova marca havia de ser el fil d'unió entre aquests dos conceptes per tal que qualsevol municipi o ens del territori se sentís de les dues parts i així es pogués aprofitar les sinergies de les dues marques.

Referent al vincle més emocional de sentir-se Empordà o Costa Brava, hi ha catorze entrevistes que es declaren sentir-se d'ambdós territoris. Entre aquests catorze agents, hi ha cinc municipis de costa (Roses, l'Escala, Platja d'Aro, Palamós i el Port de la Selva), dos d'interior (Forallac i la tècnica de turisme de Figueres), quatre municipis que tenen part d'interior i part de costa (Calonge i Sant Antoni, Palafrugell, Pals, i Castelló d'Empúries i Empuriabrava), un parc natural (el Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà) i dos ens supramunicipals (els dos consells comarcals).

Hi ha onze agents que es declaren sentir-se Empordà: cinc municipis d'interior (Maçanet de Cabrenys, Vilabertran, el responsable de comunicació de Figueres, Navata i Sant Climent Sescebes), quatre ens supramunicipals (ConSORCI Salines Bassegoda, Consorci del Ter - Ruta del Ter, DO Empordà i Consorci dels Aspres d'Empordà) i dos parcs naturals (Parc Natural de Cap de Creus i Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter).

Hi ha cinc casos que es declaren sentir-se només Costa Brava. Són tres municipis de costa (Llançà, Cadaqués i Santa Cristina d'Aro) i dos ens supramunicipals (Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona i Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya).

En aquest marc territorial també habiten altres sentits de pertinença, com poden ser Salines, Vallespir, Garrotxa, Pirineus, cap de Creus; o, fins i tot, el que no es defineix en aquest àmbit, més de sentiment, amb cap dels dos territoris, sinó que s'identifica amb la seva pròpia marca.

Quan es parla de si l'Empordà és un argument de venda per a la seva marca surten setze casos en què clarament ho és. En sis casos són pobles d'interior: Maçanet de la Selva, Vilabertran, Figueres (ambdues entrevistes), la Bisbal d'Empordà, Forallac i Sant Climent Sescebes. En tres casos són pobles de costa: Palamós, el Port de la Selva i Begur. I hi ha un parc natural (el Parc Natural de Cap de Creus). I sis ens supramunicipals (ConSORCI Salines Bassegoda, Consorci dels Aspres d'Empordà, Consorci del Ter - Ruta del Ter, la DO Empordà i ambdós consells comarcals).

Hi ha alguns casos on ho és segons en quins àmbits, com pot ser la venda d'alguns productes o la gastronomia. És el cas de Cadaqués, Calonge i Sant Antoni, Navata, l'Escala o Palafrugell. En canvi, gairebé tots els agents utilitzen Costa Brava com a argument de venda o veuen la necessitat d'estar dins d'aquesta marca per tal de fer-se visibles, sobretot en parlar de mercats que no són de proximitat. Quan el sentit de pertinença gira cap a la necessitat de vendre, la marca Costa Brava, i per defecte el Patronat, segueix sent, amb totes les seves possibles mancances o necessitats de canvi, un valor segur.

Convé assenyalar que en alguns casos es mostra la necessitat d'anar de bracet amb Barcelona o amb Espanya quan es busquen mercats llunyans.

«[...] sempre hem sigut Costa Brava i no s'ha d'oblidar la marca perquè és reconeguda mundialment, hem d'anar amb una o altra segons mercat [...]» (E9)

«[...] l'Empordà suma per aquells que el coneixen, més a vegades que Costa Brava, no sé si serà per Lloret. Però és picar ferro dir només em vendré com Empordà perquè segons on vagis no et servirà de res. Si me'n vaig a Dublín, no podré promocionar-me com Empordà, però si vaig al País Basc, sí. [...]» (E15)

«[...] Nosaltres som Empordà. Costa Brava a vegades està relacionat amb vida nocturna, soroll, etc. Però has d'explicar que no és així i que el territori té moltes diferències [...]» (E19)

«[...] Aquí a territori poca gent fa servir Costa Brava, encara que és una marca que encara tira. [...]» (E32A)

«[...] Posen segons a quin mercat van, inclús si fa falta es posa Spain. [...]» (E7)

En alguna entrevista s'indica que les marques serveixen per diferenciar-se per productes. El que serveix per vendre sol i platja no serveix per vendre una jornada gastronòmica. També la proximitat del turista amb la marca fa que s'hagi d'optar per una o per l'altra. En principi, hauria de ser fàcil per a les destinacions poder jugar amb les diferents marques disponibles en cada moment i situació per vendre cadascun dels seus productes a cadascun dels mercats corresponents. Als mercats llunyans, la marca Empordà, avui, no explica res. En conseqüència, s'ha de saber utilitzar cadascuna de les marques en el seu moment.

«[...] has de saber qui ets segons qui et consulta: som Costa Brava pel turisme familiar alemany que et ve, per l'anglès que camina o pel que ve a la platja, pel turisme francès del nord. Som Empordà pel turisme francès del sud. Som Empordà per molta gent de Barcelona. Som Empordà quan promocionem gastronomia o som Empordanet. És molt difícil de cohesionar. Som Spain quan venen amb bicicleta des dels Estats Units [...]» (E16)

Important és matisar que, en el moment de les entrevistes, la marca Empordà estava encara en procés de creació i per tant encara no es tenia ni la imatge gràfica del que seria la marca una vegada sortís a la llum. Aquest fet probablement actua com a fre a l'hora de posicionar-se al cantó de l'Empordà com a argument de venda, ja que encara no existeix com a tal. Al mateix temps, mostra que més enllà del sentiment, els agents, pràcticament la majoria, tenen clar que l'Empordà necessita un temps de cuina per tal de donar-se a conèixer. És una marca que caldrà anar treballant en el territori per tal de fer fonaments que després puguin estendre les seves arrels més enllà, que haurà de buscar el seu lloc en l'arbre d'arquitectura de marca existent i que necessita complicitats amb aquelles marques ja assentades que tenen bagatge i

reconeixement. Entre la marca principal i les submarques hi hauria d'haver un compromís solidari per tal de buscar coherència i solidesa i ser intel·ligible (Burmamann & Zeplin, 2005).

«[...] crec que ara ja hi ha una conscienciació que Estartit o Roses també hi ha Empordà i que té una sèrie de poblets petits que són cada cop més coneguts [...]» (E6)

«[...] Cada vegada més es posa en els planells Empordà [...]» (E9)

«[...] en els materials de promoció hi vàrem incloure fa temps l'Empordà - Costa Brava: necessitàvem deixar patent les nostres marques paraigües [...]» (E20)

Malgrat tots els obstacles que suposa la posada en marxa de qualsevol marca, l'Empordà es considera una marca de futur, amb qualitat, amb atributs i amb possibilitats de ser un producte Premium i amb un cert recorregut, atès que ja gaudeix d'un reconeixement explícit dins del territori.

8.6 Punts febles en la recerca de la identitat

La recerca de la identitat que permet crear una marca consistent té esculls importants. Tot i que els territoris i les destinacions tenen intrínsecs una identitat determinada, no sempre són capaços d'observar i extreure les seves característiques úniques i busquen les comparacions amb altres territoris o marques que, normalment, són exemples de bones pràctiques, però que no comparteixen, en qualsevol cas, els mateixos valors. Aquest no és l'únic perill en la recerca d'una identitat pròpia; altres paranys, com la incapacitat de buscar objectius comuns a l'hora de crear una marca, la falta de sentit de pertinença o la pressió que alguns agents poden fer sobre altres també tenen conseqüències en el resultat final.

El cas d'estudi ens presenta un territori arrelat als seus costums i al seu paisatge que s'expressa no només en l'àmbit de les dues comarques com a sentit ampli de marca, sinó també en cadascun dels seus recursos individuals: municipis, nuclis, petits consorcis i productes específics. Cada recurs hauria de respondre als valors que formen la identitat ja que amb la suma de tots ells es crea la identitat de la marca general. És una explicació que es recolza en els colors que es fan servir en molts dels logos, on aquest aspecte del territori i les potencialitats naturals es volen fer sorgir com a atributs que construeixen la identitat que ha de definir-lo. En contrast, els recursos de sol i platja, que podien constituir atributs importants en els anys vuitanta, avui estan inclosos dins d'aquest gran grup de territori i paisatge. Així doncs, sol i platja com a recursos en si mateixos només apareixen en quatre ocasions. Malgrat això, sí que s'és conscient que el turista segueix buscant poder gaudir de les platges i del bon

clima, però aquest atribut s'inscriu dins del gran grup de paisatge, sostenibilitat i recursos naturals.

«[...] projecte transversal i experiencial del territori [...]» (E25)

«[...] extreure els valors del patrimoni perquè les marques grans que hi ha, com Costa Brava o Figueres, també ens deixin un espai [...]» (E22)

«[...] canvi de denominació a l'Empordà perquè sigui més vinculada al territori. Valor unitari de l'Empordà [...]» (E26)

«[...] la sostenibilitat com a valor turístic [...]» (E32)

En la definició que els diferents agents fan del territori i de les marques a què representen hi ha alguns punts dèbils que, a voltes, fan dubtar d'una idea ferma de la identitat pròpia. En parlar sobre els atributs paisatgístics, apareix la comparació, majoritàriament quant a paisatges, de l'Empordà amb la Provença o la Toscana. Encara que les aspiracions són bones i és positiu mirar-se en marques de recorregut llarg i que són exemple de bones pràctiques, això té alguns perills importants si no es pren en consideració la realitat i la dimensió de cadascuna d'aquestes unitats territorials.

Com a recolzament a les diferències entre els diferents territoris, hi ha, a continuació, algunes xifres que comparen, quant a dimensió i proporció territorials, els tres referents geogràfics.

En primer lloc, l'extensió territorial i el pressupost per a turisme de la Provença i la Toscana tenen l'aval directe dels pressupostos dels seus Estats respectius, la qual cosa fa que les xifres siguin poc comparables en tots els aspectes. La Provença es troba dins de la regió de Provença - Alps - Costa Blava, té una superfície de 31.399.64 km² i al 2017 tenia 5.065.723 habitants (Institut National d'Études Démographiques, 2018). Té un pressupost anual de 5.000.000 euros, el 53% del qual és per a accions promocionals (Comité Régional du Tourisme Côte d'Azur, 2017a). La Toscana és una de les vint regions que conformen la República Italiana. Té una superfície de 22.994 km² i al 2017 tenia una població d'aproximadament 3.740.000 habitants (Istituto Nazionale di Statistica, 2017). El pressupost per a promoció l'any 2018 se situa en 8.500.000 euros (Toscana Promozione Turistica, 2017).

En el cas que ocupa la tesi, que són les comarques de l'Alt i el Baix Empordà, les xifres són notablement diferents. Entre les comarques de l'Alt i el Baix Empordà, la població és d'uns 273.000 habitants (Institut d'Estadística de Catalunya, 2017). La superfície de les dues comarques suma 2.059,20 km² (Institut d'Estadística de Catalunya, 2017). El Consell Comarcal del Baix Empordà té un pressupost per al 2017 en la partida d'informació i promoció turística

de 170.200 euros (Consell Comarcal del Baix Empordà, 2017) i el Consell Comarcal de l'Alt Empordà, de 325.869,57 euros (Consell Comarcal de l'Alt Empordà, 2017).

Aquestes xifres ja assenyalen diferències de proporció territorial i econòmica importants, però hi ha un punt encara més cabdal que és la recerca de la pròpia identitat en qualsevol creació de marca. L'Empordà ha de definir la seva pròpia identitat, que ha de ser única i no ha d'estar basada en una comparativa amb un altre territori. Pot compartir alguns valors paisatgístics o gastronòmics amb aquestes dues regions, però la clau de l'èxit d'una marca que vol existir com a tal és buscar la seva pròpia definició de què és i què vol ser i no voler emmirallar-se en la identitat d'altres marques. A més, si la marca es perd fent aquestes comparatives deixarà de veure la seva pròpia realitat, el seu espai-temps, així com els seus companys de viatge, com el Patronat, que estan al seu cantó i que són l'estructura de marca on l'Empordà ha de buscar el seu encaix.

«[...] La comparació amb Toscana o Provença, ni per dimensió, ni per pressupost és comparable [...]» (E16)

«[...] Recurrentment ha sortit Toscana i Provença. Falta molt, ells van tots a una. No està malament tenir model, però Empordà és Empordà. Siguem nosaltres mateixos [...]» (E27)

«[...] Sempre se l'ha volgut comparar amb la Toscana o la Provença però no té la mateixa força. Segons on vagis millor ficar Spain encara que no t'agradi, perquè la gent no ubica ni Catalunya; ubiquen Barcelona però no Catalunya [...]» (E7)

«[...] Hem de demanar més diners al Patronat perquè promocioni l'Empordà. Sempre es parla com a models de la Toscana o la Provença [...]» (E8)

«[...] té el potencial però no té la força de Toscana o Provença [...]» (E17)

«[...] M'agradaria que fos la Provença o la Toscana, però la Provença està dins la Côte d'Azur i tot just ara comença a enlairar-se. [...]» (E24)

«[...] Falta promoure perquè la gent s'ho cregui: sempre sortia Toscana, Provença. [...]» (E28)

Juntament amb aquesta manca de seguretat per creure que l'Empordà té una identitat pròpia, en preguntar als entrevistats pels valors que guarda aquest territori, també han sorgit alguns punts negatius, encara que no majoritaris, però que val la pena destacar. En aquests punts, hi poden haver raons que afectin el futur, la solidesa i el recorregut de la marca Empordà i de l'arquitectura de marca en general del territori. En diferents ocasions, es deixa entreveure un sentiment d'inferioritat, una falta de creure's la marca per si mateixa. Hi ha una manca de creure's que té una sèrie d'atributs i de valors que sí que la fan diferent. S'assenyalen fins i tot raons històriques que poden haver avivat aquest sentiment.

En el moment de les entrevistes, encara que hi havia una gran expectativa per part del territori quant a la marca que s'estava creant i al posicionament que adoptaria, no estava clar quin recorregut podria fer perquè hi havia molts punts de gestió, promoció, comunicació i vetlla que es desconeixien.

«[...] ens falta autoestima però ho tenim tot per ser un territori únic. És una comarca amb una gran diversitat natural, cultural, o sigui, ho té tot, té muntanya, té mar, ho té tot per ser un gran destí encara que jo crec que això és una mica una cosa de caràcter, de la societat que hi viu. Un francès s'ho creu, és el millor, es creu el més maco, tenen el millor. En canvi, nosaltres per la història que ens precedeix, una guerra civil, una postguerra, el boom turístic, ara faig calés, amb el veí no m'hi parlo, aquesta mala llet empordanesa que dic jo [...]» (E7)

«[...] no ens venem massa bé. Quan es promociona la marca Empordà s'agafa aquelles parts més atractives, però hi ha molta diversitat i això ja ho entenc. Nosaltres no és l'Empordà típic, no som costa i ens acostem al paisatge de la Garrotxa i estem al cantó del Vallespir [...]» (E21)

«[...] hi ha un Empordà de mar i un de dins, però hi ha gent que no ho veu així. La marca ha de vèncer això. [...]» (E20)

«[...] m'agradaria que tingués recorregut però m'ha semblat que està fet amb molta potència des de Figueres. També el Consell Comarcal de l'Alt. Però no s'hi acaba d'afegir el Baix i, si no es fa, serà difícil que sigui una realitat. [...]» (E22)

«[...] Això serveix per arribar a Barcelona, alguns llocs de Madrid, al País Basc amb pines però no et serveix ni pel sud de França. [...]» (E31)

«[...] Els primers que ens l'hem de creure som nosaltres. Sempre insisteixo al Consell Comarcal. Ens volem creure que venem Empordà però costa. No lliguem gaire bé l'Alt i el Baix, no ens identifiquen uns amb els altres [...]» (E13)

«[...] qui el coneix li dona uns valors, però s'ha d'invertir més per donar-ho a conèixer i potenciar-ho [...]» (E33)

Paral·lelament a aquesta possible manca de creure's una identitat pròpia per exportar les identitats d'altres territoris i de falta d'autoestima, a les entrevistes també hi ha algunes al·lusions a la falta de governança en el territori. Aquest fet pot posar en perill l'encaix d'una marca que s'està creant i que vol ser paraigües i representant de les marques més petites del portafoli respecte a totes les petites marques ja existents. S'identifiquen, en ocasions, mancances en el coneixement del què és i per a què ha de servir una marca que no és només per a fins mercantilistes ni perquè hi hagi increments en turisme inassolibles per a un territori fràgil com és l'Empordà. Es percep certs individualismes com a tret diferencial d'una part de la gent del territori que fan complicat un treball que necessita molta generositat i treball en

comú per fer una renúncia a les marques més petites envers la potencialitat i visibilitat d'una marca més gran; en definitiva, per saber ocupar el lloc que correspon en l'arquitectura de marca. És important recalcar la importància que hi hagi una coherència entre la marca que es creï i les demés que estaran sota el seu paraigües, així com la recerca d'un fil conductor de relació entre elles que sumi avantatges i allunyi confusions o riscos (Burmamann & Zeplin, 2005).

«[...] la millora de les vies ràpides ha incentivat el visitant de dia que avui gasta territori i ja està; i molt és client low cost [...]» (E16)

«[...] Creació d'organisme de vigilància de la marca. Clubs de producte. Ens de gestió a camí de totes les administracions implicades [...]» (E27)

«[...] Les petites marques hauran de renunciar d'alguna manera. Efecte crida de l'Empordà tenim tants agents que tenen interessos en la marca que el que s'imposa és la coherència de la marca. Encara que seguim amb arròs de Pals, s'ha d'enviar un missatge inequívoc, hi ha d'haver-hi renúncies [...]» (E27)

«[...] Els consorcis com a estratègies de desenvolupament local, generar ocupació, atraure empreses. No està malament però no hi ha d'haver marca. Si per crear un consorci significa la comercialització del territori, això ja ho pot fer altres ens de promoció [...]» (E27)

«[...] treballar el mateix missatge, que no es perdi com ens ha passat a nosaltres, que al principi agafa molta força, però llavors es va perdent. A vegades si canvia el polític de torn, canvia el tècnic de torn i diu això no m'ho crec, jo vull fer una publicació nova i això em fa nosa, No, això no pot passar. [...]» (E28)

«[...] mala praxis de posar primer els teus propis valors o els teus propis conceptes o el que tu consideres que és comercial i no els valors del conjunt, quan a vegades val més posar a disposició el conjunt i després tu [...]» (E10)

«[...] l'objectiu és que ens sentíssim de tot [...]» (E10)

«[...] L'Empordà no està preparat perquè hi vinguin moltes persones [...]» (E16)

«[...] aquí a territori poca gent fa servir Costa Brava, encara que és una marca que encara tira. Som diferents amb el Baix, que es relaciona més quan es parla de Costa Brava [...]» (E32A)

Per tant, malgrat que tots els agents del territori veien atributs de pes en el que és l'Empordà com a territori, així com una important aportació a la marca Costa Brava per omplir-la de nous atributs, no era tan evident que alguns fossin capaços de renunciar a la seva individualitat per crear un relat comú.

8.7 Competidors del territori

En línia amb aquesta relació habitual que s'estableix entre l'Empordà i la Provença o la Toscana, era important, al mateix temps, conèixer aquelles altres destinacions que cada marca veia com a competidores d'ella mateixa. A la pregunta de l'entrevista, es deixava oberta la possibilitat que les marques o destinacions esmentades poguessin ser-ho al mateix territori, a la resta de Catalunya, a l'Estat espanyol o en l'àmbit internacional.

Referent als competidors, és una pregunta als agents municipals els ha costat de contestar, ja que tenen una visió massa propera dels altres municipis del territori i s'identifiquen més com a complementaris que com a competidors. Els que han contestat la pregunta, en general, identifiquen destinacions amb productes que poden ser similars als que ells representen, però que, en general, estan allunyats del seu municipi. Així doncs, municipis de costa com Cadaqués, Palafrugell o Palamós veuen en la costa francesa la similitud de producte que pot fer decantar la decisió d'un possible visitant vers un territori o un altre. Per tant, la Costa Brava, la Costa Vermella, Cotlliure, Marsella o Seta són destinacions anomenades com a possibles competidores. També s'hi identifiquen alguns punts dins de l'Estat espanyol, com les Balears, les Canàries, la Costa Daurada o València. A banda d'aquests punts del territori espanyol, les destinacions franceses es veuen com a més properes i amb més possibilitat per ser competidores. També s'esmenten alguns llocs internacionals com Croàcia o les illes gregues, que són referents de destinacions on s'ha refugiat turisme que busca un lloc tranquil per passar-hi les vacances.

Alguns municipis de costa també identifiquen altres municipis de l'Empordà com a competidors i complementaris alhora. Competidors, referint-se a productes similars o concrets com el nombre de places hoteleres, la configuració de municipi i platges o la possessió d'un segell comú com la Destinació de Turisme Familiar. Complementaris, com a socis imprescindibles de viatge per a la promoció exterior del territori.

A alguns entrevistats que representen rutes que són multicomarcals, com la Ruta del Ter o Pirinexus, identifiquen com a competidores les rutes que també tenen com a actor principal el curs d'un riu. Així doncs, el canal el Migdia, el Roine, el Loira o l'Ebre són destinacions anomenades en el cas de la Ruta del Ter. En el cas de Pirinexus, les grans rutes de cicloturisme del centre i el nord d'Europa són vistes com a competidores potencials.

El Consorci Salines Bassegoda també identifica competidors que tenen una estructura de territori i producte similar al seu: el pantà de Sau, el Berguedà o el massís de l'Albera.

Una visió bastant diferent és la del Patronat o de l'Agència Catalana de Turisme. Ambdós ens tenen un coneixement profund de les destinacions mundials i tenen eines que els permeten mesurar quins són els seus competidors segons el producte. Són ens de promoció i tenen l'oferta del territori segmentada en productes, per tant, saben que cadascun dels productes té altres destinacions que són possibles competidores. No els costa definir possibles competidors perquè aquesta informació és part del seu treball i de la seva investigació diària. Així doncs, el Patronat defineix com a competidors en producte de golf, l'Algarve i la Costa del Sol; en senderisme, el Tirol o la Toscana, i en sol i platja, la Costa Daurada o la Costa Brava. Des de l'Agència Catalana de Turisme, França, Itàlia, el Regne Unit o fins i tot els Estats Units d'Amèrica poden ser competidors, tenint molt en compte on es realitza la captació del possible client. Per exemple, si es tracta d'un client llunyà, com podria ser un habitant de Singapur, els Estats Units o Catalunya podrien competir com a possible destinació.

8.8 La gestió i evolució de les marques

Després d'aquesta primera aproximació a cadascuna de les marques que constitueixen aquest portafoli de les comarques de l'Alt i el Baix Empordà, es pot deduir que no és fàcil gestionar-les, ni per separat, ni el posterior assemblatge de cadascuna de les marques en el conjunt del territori. Una bona gestió passa per diferents factors entre els quals cal destacar: la necessitat de partides de pressupostos per visibilitzar i mantenir aquesta marca, la necessitat de trobar partners, la planificació de treball per al futur de la marca, la integració de la marca en el territori com un element que aporta valor afegit i la necessitat d'un ampli consens per part dels agents.

En la literatura ja ha quedat reflectit que, perquè una marca arribi a tenir èxit, entren en joc molts factors; però la gestió del valor de la marca és un factor molt important (Aaker, 1996; Kapferer, 2008). En l'actual panorama social i econòmic, la gestió del valor de marca comporta treballar intensament en tots els àmbits per estimular els actius que la marca posseeix (Aaker, 1996). Avui, en mercats tan variables i amb una competència ferotge, les marques han de fixar molt bé els seus objectius abans de ser creades ja que els costos de crear una nova marca són molt elevats (Aaker & Joachimsthaler, 2000a). En realitat, la marca per si sola no crea beneficis, sinó que és la gestió que es fa dels seus actius la que dona veritable valor a la marca (Kapferer, 2008).

En un territori multimarca, la construcció d'estructures és complicada, ja que, tot sovint, la mateixa gestió interna de la marca individualment no està consolidada. En ocasions, les marques no veuen l'establiment de relacions a diferents nivells com un actiu d'aprofitament

de sinergies. Un tret de les poblacions petites és aquest sentit endogàmic que es té cap a un mateix, no veient que, en un món tan globalitzat, la marca, per si sola, no serà la que proporcioni un reconeixement exterior. La manera com aquesta marca participi en el joc, conjuntament amb les altres marques del territori, és el que definirà un possible impacte extern.

Hi ha dos elements importants de la gestió de la marca, dos aspectes importants als quals fa referència De San Eugenio Vela en l'entrevista. Ell esmenta com a importants, per al bon futur d'una marca, els recursos econòmics per al desenvolupament d'una estratègia de marca i les renúncies als individualismes com a obstacle en la generació d'una estratègia de marca, enfront d'una aposta per una marca més gran que doni una rellevància al conjunt del territori i que afavoreixi globalment a tots.

«[...] hi ha d'haver un treball de l'administració guiat. Guiat vol dir, de la marca se n'ha de derivar un pla de comunicació en que tots els ens implicats, aquesta és una de les dificultats de la marca territorial, que tenim tants agents que d'alguna manera circulen o tenen interessos en la marca que aquí el que s'imposa és la coherència de la marca. Per bé que tots els territoris han de mantenir la seva singularitat i seguirem dient arròs de Pals o ceba de Figueres, hem de ser conscients que la política de comunicació de la marca per crear aquest relat i perquè la gent de la faci seva ha de ser unificada, Hem parlat de recursos, diners i ara toca parlar de renúncies, per tant si volem que aquesta marca surti a la superfície amb força, molts territoris hauran de renunciar a altres coses en favor d'un benefici comú que és Empordà [...]» (E27)

Aquesta idea de compartir recursos i de renunciar al jo particular ja es planteja en la literatura quan algunes destinacions, per la seva dimensió o l'anàlisi de les similituds que tenen amb altres destinacions, en aspectes de naturalesa, cultura o patrimoni, han establert el que s'anomena «marques de destinació cooperatives» (Cai, 2002). Aquestes destinacions veuen el futur estratègicament i saben que han de compartir els escassos recursos per construir una marca i una identitat més potent de la que poden aspirar cadascuna per separat (Cai, 2002). En el territori comarcal de l'Alt Empordà tenim la figura dels consorcis com a exemple d'aquesta necessitat d'associar-se per treballar conjuntament aspectes que no només són turístics.

La construcció i anàlisi de la identitat pròpia de la marca és sens dubte un valor important i necessari com a punt de partida. Abans de qualsevol manifestació gràfica d'una marca hi ha d'haver una anàlisi profunda i un treball intern de «qui soc i on vull anar». Una vegada la identitat del propi «jo» està definida, la capacitat en la construcció d'una identitat més àmplia és important per tal de treballar conjuntament d'una manera col·laborativa i harmoniosa i, sens dubte, per donar-se a conèixer a la resta de món.

En analitzar els valors que les marques identifiquen com els seus actius, ja s'ha vist que no estan tan allunyats. Els atributs i valors que es volen posar en rellevància són més o menys els mateixos, encara que la perspectiva de dimensió o llunyania els confereix trets diferencials. Els objectius de creació d'una marca també podrien ser bastant similars, tenint en compte si es tracta d'una marca individualment o si es tracta d'una marca paraigües.

Analitzant les entrevistes, un dels factors principals que sorgeix és que tota marca necessita un pla de treball i un treball continu en el temps per poder realitzar-ne una bona gestió. Una marca creada en un moment donat, però que posteriorment no es gestioni correctament, no es consolida en el temps i perd la seva raó de ser i existir.

«[...] és el gran fracàs de l'Ajuntament, ens hem despertat tard, ja estava fet el logo, el Patronat i arrel de la crisi hem vist de que ja que està fet i que s'ha de potenciar [...]» (E1)

Altres factors que poden no consolidar una marca, dels quals ja s'ha anat parlant al llarg de la tesi, són que només sigui una resposta a una campanya electoral o que no s'hagi seguit un procés adequat. Les polítiques sobre turisme i creació de marca als territoris estan afectades per les diferents agendes polítiques i per les eleccions (Hankinson, 2007). Amb freqüència, els residents són deixats de banda en el procés de creació d'una nova marca; per tant, es generen marques que tenen poc a veure amb la realitat del territori o simplement en presenten una visió molt simplista (Campelo, Aitken, Thyne, & Gnoth, 2014). Així doncs, no només la literatura parla de les dificultats de consolidació d'una marca quan es tracta només d'un punt en un programa electoral, sinó que en diverses entrevistes sobresurt aquest punt com un problema real i actual. Les campanyes polítiques que fan de la creació de les marques un dels seus punts estrella en el programa cometen, en ocasions, l'error d'inventar-se logos i eslògans que no estan treballats, que no representen la identitat del lloc o és esbiaixada i que no estan pactats amb tots els agents. En definitiva, no són marques; són simplement logos i eslògans, amb molt impacte visual, però mancats de contingut.

«[...] mirar de fer unes rutes temàtiques per zones, no hi ha manera, el Consell Comarcal és un món, que si hi ha una part de turisme i dins d'aquesta hi ha una part de cicloturisme. Com que totes aquestes àrees acaben depenent del polític que canvia i que hi creu o no hi creu... Si no hi creu, no li vagis a explicar el fantàstic que és la teva ruta [...]» (E23)

«[...] la gestió turística pública està dirigida per gent no professional, hi ha tècnics però al costat hi ha un polític que pots tenir la sort que sigui una persona fantàstica, però pots tenir la sort que no [...]» (E16)

«[...] la marca "Figueres més oberta" és l'evolució d'un projecte de ciutat, d'un eslògan de projecte de ciutat de l'alcalde Santi Vila, com ho és en el primer tram de mandat 2007-2011

“Figueres. Ciutat dels detalls”. Ja t’aviso que és una marca caducada perquè no ha funcionat, sí ha funcionat amb dir que Figueres és una ciutat oberta, lliure, culta, lliberal; totes aquestes coses que es diuen els polítics. Però el “Figueres més oberta” no ha funcionat perquè havia d’anar molt lligada amb l’obertura en diumenges i festius de comerços. Sí que n’han obert alguns, però no hem tingut el ressò que ens esperàvem [...]» (E8)

En el cas de Figueres, és important remarcar la importància que té per a la consolidació d’una marca el compromís adquirit per tots els agents del territori. Si es crea una marca que a més reflecteix el caràcter, en aquest cas l’obertura dels seus comerços, i els comerços locals no obren, la marca no té consistència. En definitiva, la marca utilitzada no respon a la realitat i perd tota consistència. En aquest cas, Figueres és un exemple de quan la marca creada i el compromís per part dels agents van en dues direccions oposades.

Un altre punt important és la implicació amb el territori que té la marca. Ja s’ha parlat anteriorment de la importància que la marca porti com a emblema ser la representació del territori. Aquesta representació no només pot quedar-se en el fet de representar gràficament els colors o les icones del territori, sinó que ha de quedar també gravada en la gestió que es fa de la marca, amb l’objectiu que millori el territori i la vida de les persones que hi viuen. Si es parla en termes de destinació turística, hi ha dos objectius clars que tota destinació turística ha de tenir: per una part, ha de millorar la qualitat de vida dels habitants en termes socials i econòmics i, per l’altra, ha de promoure una experiència única i global per als turistes que la visiten (Bornhorst et al., 2010).

És un fet que la percepció positiva per part de les persones del territori que la marca no és només un logo, sinó que la gestió que s’ha fet del territori a partir d’aquella marca ha millorat substancialment la seva vida i la del seu espai, alhora que ha fet que sobresurti enmig d’altres marques del voltant molt més consolidades, fa que sigui més fàcil que la vegin com a seva i siguin ambaixadors i prescriptors de la marca.

S’evidencia l’evolució que la marca ha hagut d’anar fent per no ser només una imatge de marca gràfica o un segell de preservació, sinó que hi ha d’haver aquest assemblatge entre marca, territori, economia productiva generada en el territori i persones que hi puguin viure dignament. Si per als residents, la marca tan sols significa prohibicions i expulsió del seu territori, no es pot trobar una harmonia entre ells i la marca. Els parcs naturals són clars exemples de marques molt vinculades a una preservació molt estricta del territori i de com s’ha anat evolucionant perquè, a part de ser un model de conservació i sostenibilitat, també siguin un recurs turístic i un potencial econòmic per al territori i els residents.

«[...] s'ha fet un pas en els darrers anys, jo diria que ha estat fonamental, perquè sí que a l'inici era molt de conservació i conservació i conservació i, si m'apures, també d'educació ambiental. Però de deu anys enrere el que s'ha fet és que s'ha obert, la gestió es feia només a les reserves integrals amb aquests grups d'escolars i en els darrers anys el que s'ha fet és obrir-se a la resta del Parc. El Parc no és només les reserves integrals sinó les quatre mil vuit-centes hectàrees restants i sobretot a nivell turístic. A la resta del Parc vull dir amb la pagesia, vull dir amb la gent que viu del territori i viu de la terra, propiciar tipus de conreus o de tinença de bestiar, amb la vedella de Closa; i sobretot amb el tema turístic. Per què?, doncs perquè jo crec que cada cop més hi ha una demanda de la gent que viatja de veure natura [...]» (E34)

El territori més interior, format per municipis petits, molt arrelats a la terra però poc coneguts fins fa un temps, també es postula per reclamar el seu espai dins del territori. Les marques originals han anat ampliant-se amb altres recursos del territori que fa anys eren invisibles. Els productes com el vi o l'oli no eren recursos potencials per a un territori com el cas d'estudi, es consideraven productes de consum intern i no es potenciaven per al consum turístic. Actualment, el valor gastronomia i els productes de la terra han posat en el mapa nous punts que fins fa uns anys eren molt locals, fora de la ruta turística. Tots aquests municipis avui també competeixen pel seu espai i reclamen un cert reconeixement per la seva autenticitat i aportació a la marca. Avui, aquests petits municipis reclamen el seu paper cabdal per afegir valor, amb nous recursos i atributs, al que és la marca Costa Brava.

«[...] el valor principal és el paisatge, però la idea bàsica del Consorci és dir això que tenim i hem de poder-hi viure. Hem de cuidar el nostre paisatge perquè és molt interessant però no pas perquè sigui un territori on no es pugui fer res, sinó precisament perquè la gent que hi visquem, en puguem viure. Hem començat pels cellers, pel vi; el vi és un dels punts forts que ara tenim aquí, però seguim amb l'oli, o seguim amb altres temes de tots els cultius que podem fer per aquí o seguim amb el turisme rural, amb tots els restaurants que tenim per aquí, amb les aigües termals, amb els nuclis històrics... Tota aquesta cosa fer-la part del mateix, treure-la a la superfície i en els llocs on realment han estat potenciats el que és Costa Brava, que em sembla perfecte, o el que és Pirineu o el que és Figueres; també ens deixin un espai perquè hi siguem nosaltres [...]» (E22)

La preparació formativa dels actuals tècnics en turisme fa que es mimetitzin amb el territori i aprofitin tots aquells instruments i elements que estan al seu abast, la qual cosa els permet convertir la marca que ells representen en singular o especialitzada en algun tema en concret. Aquí es pot veure el cas de Llançà respecte del Parc Natural de Cap de Creus, on es conjumina utilització i relació.

«[...] nosaltres vàrem arribar fa deu anys. Recordo que les primeres vegades que vàrem anar a parlar amb el privat ens miraven com una espècie rara: “a veure aquests de l’Ajuntament, funcionaris que els hi estic pagant el sou...” Vale, però nosaltres seguim... Nosaltres vàrem marcar unes directrius. Vinga, estem a cavall de dos espais naturals, doncs anem a fer algunes rutes, sortides de senderisme; anem a identificar els senderistes que venen per aquí per què venen. A l’Albera, que estava totalment desapareguda, també, mitja marató, senderisme, quatre rutes de BTT... Tenim platges petites, molt maques, anem a potenciar-ho: fotos. Altres platges, anem a fer-hi algo, vinga biblioteca, espectacles infantils, ioga, aeròbic... Tot. Això fa deu anys i la gent ho ha anat veient. Després hem agafat cada sector i hem fet un petit pla d’acció per cada sector, reunions i ara ja és personal. És clar, jo visc aquí, això és vital, que ho palpis i t’impliquis. Quan et conviden a xerrades, jo dic que soc el fan número u de Llançà [...]»
(E2)

Aquestes afirmacions que s’han anat trobant en les entrevistes fan pensar que no és tan important qui fa la marca i com la fa, sinó com després es porta a terme el treball d’integració en el territori. La manera com es gestioni la marca perquè es converteixi en un valor territorial vàlid per a tots els interlocutors farà obtenir un resultat o un altre. Aquest sentit d’unió amb la marca i d’interacció entre els agents necessita presència (ser-hi) i acció (implicar-s’hi). Tot això, unit a aspectes físics, històrics, socials i culturals, fa que tot junt contribueixi a crear aquest sentit de pertinença al lloc (Campelo et al., 2014).

Tal com s’ha indicat a l’inici de l’apartat, els recursos econòmics i les renúncies als individualismes són dos aspectes importants dins de l’apartat de la gestió; per tant, necessiten ser tractats com a parts importants del que signifiquen la creació, la posada en marxa i la consolidació d’una marca. Així doncs, es creu fonamental que aquests dos aspectes siguin abordats com a parts de la gestió de la marca.

8.8.1 Recursos econòmics per al desenvolupament de l’estratègia de marca

Els recursos econòmics són certament un factor clau en l’estratègia de posada en marxa, promoció i funcionament de qualsevol marca. La necessitat d’un pressupost que nodreixi la creació, la promoció i el manteniment de la marca és important. També ho és, tenir estructures de gestió purament turística o amb una part important dedicada al turisme, com són els patronats o les àrees de promoció econòmica dels ajuntaments. La dimensió de la partida de recursos pressupostaris pot tenir molts matisos, ja que s’està parlant des de marques municipals fins a ens que engloben tot Catalunya. Això fa que la dimensió i l’abast de què i a qui s’ha de promocionar, o com s’ha de mantenir la marca, siguin diferents. Tanmateix,

el concepte bàsic de la necessitat de comptar amb una partida pressupostària determinada en concepte de gestió de marca és el mateix sigui de la dimensió que sigui.

Per tant, s'entén com a necessari explícitament, en una majoria dels entrevistats, que hi hagi un capítol de promoció en els pressupostos anuals, així com una inversió constant perquè la marca principal sigui protegida i segueixi uns paràmetres d'evolució lògica i d'unificació d'ús.

Les reduccions en el pressupost fan difícil la realització de totes les accions que es voldrien fer o eliminen espais col·laboratius que eren importants a l'hora de crear sinergies.

«[...] és més lent del que sembla, estem intentant millorar alguns trams, parlant amb l'Ajuntament i amb gent implicada, i tot és més llarg i feixuc del que pensàvem [...]» (E25)

«[...] la col·laboració que hi havia entre nosaltres quan existia l'àrea de medi natural als serveis territorials de Girona va desaparèixer i queda només reduït a alguns informes [...]» (E32A)

Evidentment, darrere els recursos econòmics, hi ha d'haver un pla de treball perquè els recursos es destinin a aquelles accions realment necessàries i visibles, les quals seran diferents segons el nivell on la marca estigui situada. És a dir, i només a tall d'exemple, la marca del Patronat no es pot comparar en necessitats i funcionament amb la marca d'un municipi. En línia amb aquesta reflexió es troben casos com el de Maçanet de Cabrenys o els d'ambdós consells comarcals, amb les seves respectives marques de turisme, que van néixer a l'empara d'ajudes o de moments econòmics de bonança i van aparèixer en un moment determinat al mercat. Amb tot, la marca ha restat allí sense haver-hi un veritable pla de desenvolupament darrere i sense aglutinar tots els agents implicats. En aquests cas, la facilitat de recursos econòmics i també un moment econòmic favorable van fomentar, sens dubte, la creació d'algunes marques, però no la seva continuïtat i evolució cap a una major utilització i efectivitat.

«[...] Aquest moment va ser important perquè hi va haver una subvenció important. Per tant, es van crear les seccions de senderisme, cicloturisme, BTT, l'aula gastronòmica, l'Estació Nàutica Illes Medes; es va crear Oci Empordà, tot i que no va funcionar, i va acabar essent Oci Girona i també es crea el portal turístic visitemporda.com i, per tant, la marca. [...]» (E28)

«[...] fa set anys hi havia molt bona voluntat i molts recursos econòmics i a part de l'Ajuntament es va voler comptar amb altres entitats del poble per crear un patronat [...]» (E1)

Crear una marca amb ajudes o en moments econòmics favorables té perills, com ara que la marca no acabi servint als interessos de ningú. Sembla, doncs, que buscar models de finançament amb ens més grans o amb altres recursos que avui estan en el mercat és una bona manera de gestionar la marca perquè s'hi impliquin agents que faran que la marca tiri

endavant. Per tant, la col·laboració de diferents agents fa que la marca passi a ser un element important i els agents s'hi impliquin, fins i tot en els casos en què no participen directament en la gestió d'aquesta marca.

«[...] està molt pensat des dels empresaris amb la col·laboració de l'Administració perquè totes les estacions nàutiques estan subvencionades [...]» (E24)

«[...] Jo he tingut molt clar, quan dic "jo" vull dir el meu equip, l'impost d'estades turístiques. El nostre municipi l'estem consensuant el 100% amb els empresaris que el generen i ens reunim tres o quatre vegades l'any per dir què farem amb aquests diners l'any següent, cosa molt complicada i cosa que no fa ningú però que a vegades té resultats. [...]» (E16)

Per tant, els recursos econòmics en la gestió de la marca des del seu inici i per a la seva posterior evolució són necessaris. Malgrat això, els recursos econòmics han d'anar acompanyats d'un pla de treball coherent amb la dimensió de la marca i cal buscar-ne un posicionament adequat segons la seva dimensió.

8.8.2 **Obstacles en la generació de l'estratègia de marca**

El segon aspecte important a l'hora de la creació i la posterior posada en marxa d'una marca és la renúncia a les individualitats de cada marca. Aquest aspecte de la gestió va molt lligat als posteriors resultats de les relacions que s'estableixen entre les marques i, per tant, com es treballa l'arquitectura de marca dins del portafoli per tal d'intentar gestionar correctament la marca global del territori. El concepte de renúncia personal de la marca per buscar un marc de treball, enteniment i reconeixement molt més ampli és un sentiment que requereix esforç i generositat. Una certa renúncia és necessària per crear un nou espai de relació i no només afecta les marques noves que es van creant i que encara lluiten pel seu espai, sinó també les marques ja consolidades. Les marques que ja estan assentades en el territori i que tenen un cert poder han d'anar adoptant un nou mapa de marques que sorgeixen al territori, veient-les no com a enemigues, sinó com a aportadores de nous atributs que complementen i revitalitzen els atributs ja existents.

En els resultats de les entrevistes surten dos factors que poden alterar considerablement la capacitat per gestionar aquestes renúncies. El primer seria que les marques que representen més d'un municipi o aquells municipis que, per la seva distribució geogràfica, tenen diverses realitats territorials. El segon, la incapacitat de posar-se d'acord en les possibles sinergies que es podrien crear dins el territori amb productes molt similars que es van repetint a diversos punts. Aquests dos factors apareixen recurrentment al llarg de l'estudi i, per tant, fan pensar

en la difícil gestió d'aquest esperit individualista dels territoris i que complica crear una col·laboració fluida, sostinguda i sistemàtica al llarg del temps.

Tot i que les renúncies no són actes senzills, es pot afirmar que actualment hi ha una clara percepció que el Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona és un partner important en l'àmbit de la promoció del territori i, per tant, per extrapolació, de les diferents marques que hi ha. Tant la seva experiència com el recorregut que ha anat fent per donar cabuda a les diferents realitats que han anat sorgint dins del territori són valorats molt positivament, en la majoria dels casos. El territori que avui ocupa aquest estudi ha canviat i evolucionat molt al llarg dels anys. La marca Costa Brava és una marca madura, amb atractius i punts turístics molt destacats, en què ha anat sorgint un rerepaís que estava amagat i que està lluitant per ser i existir com un element destacat del territori amb alt valor afegit. A més, els dos territoris, l'Empordà i la Costa Brava, estan lligats geogràficament i històricament. Aquest fet pot ser una potencialitat si se sap treballar col·laborativament ambdós conceptes. Alhora, pot representar una pugna si es converteix en una disputa per donar més rellevància a un o a l'altre. A més del Patronat, hi ha fins a onze casos on s'explicita la necessitat que la marca ha d'anar de bracet amb marques més grans per tal d'obtenir visibilitat. Es pot afirmar que, en diferents intensitats, molt sovint els representants de cadascuna de les marques veuen que, quant a promoció, una marca sola és difícil que sobresurti si no va amb altres marques molt més potents.

Al mateix temps que convé la recerca del *partner* ideal per donar a conèixer la pròpia marca, hi ha un aspecte de gestió interna important quan es crea una marca: és cabdal la utilització constant que es faci de la marca per part dels diferents *stakeholders* (els polítics, l'Administració pública, els diferents agents econòmics del territori i els mateixos residents). En definitiva, cal que tots els agents clau dins d'un territori facin de la marca un segell identitari propi. Tot i que és habitual que en el funcionament normal d'una marca neixin diferents campanyes de productes concrets, com poden ser campanyes gastronòmiques, es considera important que la marca principal sempre hi sigui present. Aquest treball d'insistència sobre la marca principal creada fa que la marca tingui la possibilitat d'una supervivència alta en el temps, d'una visibilitat més enllà de les seves fronteres territorials i d'una evolució controlada.

En referència als factors que van sortint al llarg d'aquesta tesi i dels quals s'ha fet esment en la introducció, hi ha vuit municipis, tots en el Baix Empordà, que reuneixen les condicions de ser municipis multiespai i, en nombrosos casos, expressen aquesta dificultat de gestió a l'hora de crear, consolidar i gestionar una marca que englobi totes les realitats que es donen dins del mateix municipi. Aquests municipis són: Calonge i Sant Antoni, Palafrugell, Begur, Pals, Castell-

Platja d'Aro, Forallac, Santa Cristina d'Aro i Torroella de Montgrí. A part d'aquestes realitats a nivell municipal, també hi ha quinze ens territorials o de producte que funcionen de marca paraigües en el territori, des de diferents nivells: ens de promoció, consells comarcals, DO, consorcis, parcs naturals, Associació d'Estacions Nàutiques o Communauté de Communes. D'aquests ens, hi hauria els que són presents a ambdues comarques: Agència Catalana de Turisme, Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona, DO Empordà, Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter, Consorci de les Vies Verdes de Girona - Pirinexus i Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya. Hi hauria els que estarien actuant pròpiament a l'Alt Empordà: Consell Comarcal de l'Alt Empordà, Consorci dels Aspres d'Empordà, Consorci Salines Bassegoda, Parc Natural de Cap de Creus, Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà i Communauté de Communes du Haut Vallespir - Sud Canigó. I, finalment, els que es troben només al Baix Empordà: Consell Comarcal del Baix Empordà i Consorci del Ter - Ruta del Ter. En última instància, encara que està en procés, la nova marca Empordà també estaria dins d'aquesta denominació d'ens supramunicipal englobant el que són les dues comarques. L'estructura és complexa i si, a nivell municipal és difícil, a vegades, en intentar trobar consens també sorgeixen punts de disconformitat quan s'està analitzant la gestió que es realitza des d'ens supramunicipals. És per això que, quan es parla de marques paraigües o fins i tot de municipis amb diferents nuclis, es mostra una major dificultat per trobar aquella imatge de marca gràfica o eslògan que englobi el significat i la identitat del territori complet, on tothom se senti identificat.

«[...] les necessitats del municipi són brutals, però la realitat pressupostària és mínima. Som poble gros per segons què i poble petit per segons què [...]» (E19)

«[...] el territori ens diu que s'ha de potenciar la marca, que hi ha d'haver cartells del Consorci a totes les entrades dels pobles, als fulletons dels pobles, adhesius als seus establiments; des del consorci no era l'objectiu, no volíem crear una marca nova i per tant hem de veure com gestionem això [...]» (E21)

«[...] som un municipi complicat que tenim Calonge a l'interior, Sant Antoni a la costa, que si partits independentistes o buscant independència perquè som rotllos diferents. Llavors no sortíem d'allà mateix, vam fer un revulsiu, vam dir: "Ostres, busquem una cosa que ens identifiqui." En què s'ha fet molta feina o què hem fet? Som DTF amb un destí per famílies. Tinc clar que no soc com Palamós, ni com Platja d'Aro: haig de lluitar per les meves virtuts i pel que jo soc. "Som el millor poble per venir a passar les vacances en família." [...]» (E15)

«[...] la nostra ubicació geogràfica és molt especial. Nosaltres no som un Palamós a on el seu centre comercial i turístic està ajuntat a la primera línia de mar, nosaltres tenim una marca que no és municipi com Calella de Palafrugell molt potent. Tenim un esdeveniment com la cantada

d'havaneres que per si sola té una marca més potent que tot el municipi. Tenim el Festival de música més important de tot Europa, que és Jardins de Cap Roig i subtítol Calella de Palafrugell o tenim el mirador de la Costa Brava més visitat de tots, com és el far de Sant Sebastià, que no hi diu Palafrugell, tenim el mercat de producte fresc més important de la província de Girona que és marca Palafrugell. Doncs és complex [...]» (E16)

La incapacitat per veure's reflectit en un ens superior o no buscar sinergies amb altres municipis que tenen productes similars per fer una promoció conjunta han sorgit com a elements que distorsionen d'alguna manera aquesta visió conjunta que s'hauria de tenir del territori.

A nivell d'ens superiors, com és el cas de l'Agència Catalana de Turisme, es percep que hi ha municipis o altres entitats que no se senten identificades sota la marca paraigües Catalunya.

«[...] hi ha algun territori que creu que utilitzar la nostra marca dilueix la pròpia marca i això és un error, precisament aquesta marca dona riquesa i valor als territoris que acull, suma i dona coherència la teu missatge, no t'està limitant. [...]» (E35)

Hi ha qui afirma que, com més similar és la identitat dels municipis que estan sota el mateix paraigües, més fàcil és la gestió; mentre que altres opinen que creure's la marca, fer una única promesa de valor i buscar les complementarietats en la diversitat dels diferents municipis o productes fa que la gestió sigui molt més rica, diversa i s'aconsegueixi un millor resultat final. Només es podrà construir una arquitectura de marca amb consistència si la marca paraigües i les altres marques que estan per sota comparteixen honestament els mateixos valors (Buncle, 2013)

Quant a la incapacitat per buscar sinergies en el territori respecte a productes que estan estesos per la geografia empordanesa, és una realitat sobretot quan es parla de productes com els festivals de música. Algun entrevistat expressa l'esforç que s'ha fet per intentar crear un producte comú per a tot el territori amb la riquesa de les seves diferents variants, que pot donar cabuda a molts estils musicals diferents, i que faria d'eix vertebrador per al coneixement del territori, a la vegada que esdevindria un producte desestacionalitzador. Però el marc de treball conjunt no s'ha donat i per tant segueix sent un producte poc estructurat i unificat en el seu conjunt.

«[...] la promoció conjunta dels festivals de música, jo ho he intentat moltes vegades, gremis d'empresaris, Patronat i d'altres, sense resultat [...]» (E16)

Malgrat totes les dificultats que comporta una marca, en vint-i-sis casos les diferents marques entrevistades valoren positivament l'evolució que la marca pròpia ha anat tenint: vuit

pertanyen a municipis de l'Alt Empordà, set pertanyen a municipis del Baix Empordà i onze són ens supramunicipals. És més, algunes la valoren com a molt positiva i per sobre de les expectatives que ells tenien quan la crearen. Fins i tot després d'una crisi, hi ha resultats positius respecte a la marca creada.

«[...] dona el missatge que es volia donar. Ha respost tant pel públic com internament [...]» (E13)

«[...] inclús internament s'ha creat com a marca ciutat [...]» (E20)

«[...] hem nascut en un moment complicat per la crisi i la gent se n'adona que la unió fa la força, s'ha de sumar. S'ha de treballar per fer marca. [...]» (E24)

«[...] amb la retallada del pressupost no tenia grans esperances, però ho vaig anar a provar i vaig començar a creure-hi [...]» (E23)

És determinant el fet que la marca no ha aconseguit èxit per si sola sinó que hi hagut un treball darrere que ha fet que s'aconseguís aquest posicionament i compromís. Aquestes opinions queden reflectides en les entrevistes del Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona, el Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà, Palamós, Platja d'Aro, Calonge i Sant Antoni, l'Escala, Pirinexus, l'Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya i l'Agència Catalana de Turisme.

«[...] ens hem cregut que la marca és de tots. El més important són els empresaris, per tant, cada dia al carrer, volem que tothom faci servir la marca. Hem treballat la coparticipació [...]» (E31)

«[...] S'ha obert tot el producte no només a nivell de conservació sinó a nivell turístic i amb la gent del territori que treballa dins d'aquesta zona [...]» (E34)

Tanmateix, hi ha alguns entrevistats que són sincers a l'hora de mostrar que la marca no ha funcionat o no s'ha fet funcionar i que, per tant, s'ha de replantejar el fet de canviar-la o, fins i tot, la possibilitat de veure si hi ha una veritable necessitat de tenir una imatge de marca gràfica. Algunes marques han quedat tan sols relegades al marc de l'Administració ja que només s'utilitzen a nivell administratiu, i no surten de l'estructura de l'ajuntament o de l'ens. Per tant, l'únic que queda de la marca és l'ús sectorial d'un logo.

«[...] en el seu moment va agafar força perquè es va fer una aposta molt clara, van sortir productes degut al Pla de dinamització. Totes les oficines de turisme i ajuntaments posaven el logotip. Això s'ha mantingut a nivell de l'Administració però al llarg del temps s'ha anat perdent [...]» (E28)

«[...] tota la gent del poble hi estava d'acord, però no hem acabat de treballar suficient per poder-la fer més coneguda, no hem explicat als de fora el perquè d'aquesta marca [...]» (E30)

Als resultats de les entrevistes torna a sorgir la dificultat que suposa l'evolució d'una marca dins d'una realitat plural ja sigui un municipi multiespai o un ens que representa diversos interessos. Aquí hi ha idees molt clares de la necessitat que la imatge de marca i el missatge que es dona ha de ser únic. La coherència és un element clau a l'hora d'unir els esforços per endegar qualsevol procés de marca amb èxit.

«[...] una sola imatge per avançar [...]» (E36A)

«[...] aquest espai és un segell de garantia, però han de veure que aquest espai té una normativa [...]» (E34)

«[...] encara que hi hagin dos nuclis, potenciem els dos per traspassar-nos els clients [...]» (E7)

«[...] Important reforçar les parts ja reconegudes i potenciar noves potencialitats que no es tenien en compte [...]» (E33)

En algun cas de municipi, com Pals, Roses o Sant Climent Sescebes, s'arriba a la conclusió que veient la marca en perspectiva la utilitat que se n'ha extret no és tan important com el treball i la idiosincràsia del mateix territori. En definitiva, la marca proporciona una imatge de marca visual per conèixer l'existència del municipi, però el que realment el donarà a conèixer no serà el logo sinó tots els atributs que aquell municipi té, com es gestionen perquè arribin al visitant real o potencial i què ha aportat la marca respecte a la cohesió de treball entre els diferents agents. Quasi es podria afirmar que la marca ha acabat essent un important cohesionador social.

«[...] ven més la idiosincràsia del poble que la marca que puguis crear [...]» (E19)

«[...] només és un logotip que ens identifica, no és marca [...]» (E22)

«[...] que la marca tingui més visibilitat davant una altra no ho sé, però el municipi sí que la té [...]» (E5)

A tall de conclusió, sembla que els recursos que s'utilitzin en la creació i posada en marxa d'una marca són molt importants, però la seva gestió posterior, en consonància amb la resta de marques que l'envolten, té un pes fonamental en el seu futur. Aquest fet és entenedor en la mesura que els recursos econòmics poden ser assignats d'una manera més o menys fàcil dependent del moment econòmic que es visqui. En canvi, el treball constant i seguit en el temps així com la renúncia als egos personals per buscar una visibilitat més enllà de les pròpies fronteres són aspectes que encara costen en àmbits com el territori estudiat.

8.9 Portafoli de marques en el territori

El tema cabdal d'aquesta tesi és estudiar el portafoli de marques en una destinació turística i el comportament que aquest portafoli té respecte a les associacions que estableixen les diferents marques entre elles; en definitiva, quina arquitectura de marca existeix i com es comporta. El tema de la tesi no es queda només en el portafoli de marques, sinó que intenta analitzar com es relacionen unes marques amb les altres per crear estructures que expliquin com es comporta l'arquitectura de marca per mitjà del cas d'estudi triat. El territori de l'Empordà ha estat escollit com a simple cas d'estudi i no és mai l'objecte principal d'estudi.

Des d'un inici, s'observa que el territori empordanès té un nombre considerable de marques que constitueixen el seu portafoli. A més, aquest portafoli no representa marques que estan dins d'un mateix nivell, sinó que es troben en diferents posicions: les de municipi, de consorcis, de productes com els parcs naturals o l'Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya, de consells comarcals, amb les seves àrees de turisme, i més àmpliament del Patronat, que ja supera l'àmbit territorial, i de l'Agència Catalana de Turisme, amb la marca Catalunya i els seus segells de Destinació de Turisme Familiar i de Destinació de Turisme Esportiu.

Fent l'exercici de mostrar als entrevistats les diferents i nombroses marques que existeixen en el territori, se'ls demana la seva opinió respecte a la confusió que pot crear, al visitant real o potencial, veure les diferents i múltiples imatges gràfiques. Al mateix temps, i coincidint amb el procés de creació de la nova marca, és important conèixer la seva opinió respecte a si hi ha lloc per a una marca més, la de l'Empordà. En resposta a aquesta pregunta es creen tres posicionaments: el dels municipis i consorcis; el dels consells comarcals, com a DMO intermèdies, i el de les grans DMO del territori, com el Patronat o l'Agència Catalana de Turisme.

El primer posicionament correspondria als municipis i consorcis que veuen les marques, sobretot municipals, com un signe d'identitat per crear un llibre d'estil amb una imatge gràfica de marca que s'allunyi de l'escut municipal, que és com una imatge de marca molt institucional i poc propera per al consumidor del territori. En aquest cas, es veu la imatge de marca gràfica que es deriva d'una marca com una forma de visibilitzar el municipi però que molt sovint no vol anar més enllà d'una presentació amable del mateix. Aquests raonaments per part d'alguns agents recolzen el fet que, en nombroses ocasions, aquelles imatges gràfiques no passen de ser només això i no són veritables marques de destinació. Evidentment, el logo n'és una part important i en la literatura ja es fa referència al paper que té el logo i tot el que acompanya en la visualització d'una destinació. L'ús d'una identitat visual (logo, eslògan, colors, etc.) per

etiquetar l'esforç promocional s'ha convertit en un element distintiu de la promoció de destinacions (Ward, 1998). Els logos són símbols fàcilment recognoscibles, que poden identificar ràpidament una destinació (Hem & Iversen, 2004).

La literatura també fa referència als perills de l'ús abusiu de logos i indica que una simple imatge de marca gràfica no és una marca. La proliferació de logos fa que la promoció mitjançant aquestes imatges gràfiques sigui freqüent, les quals comencen a mancar d'originalitat i es fan més homogènies (Eisenschitz, 2010). Una marca no és només un logo o una identitat visual. La veritable identitat i imatge d'una marca no es troba en el logo (Boisen, Terlouw, Groote, & Couwenberg, 2017). El logo acaba essent el que visualment es veu, però dins la marca ha d'haver-hi reflectida tota la identitat, el que representa i a qui representa, així com el que es vol exterioritzar i fer visible al visitant.

Per tant, en algunes d'aquestes respostes hi ha un dubte raonable entre si el que s'ha creat realment és una marca amb totes les seves característiques i conseqüències o si simplement s'ha creat una «identitat visual», una imatge gràfica que pugui ser vista en arribar a la destinació o en actes promocionals, però que no té tot el contingut que hi ha d'haver darrere una marca. Hi ha quatre poblacions on els arguments que es donen sobre la marca clarament fan pensar que es confon el que seria una imatge de marca gràfica amb la dimensió del que és una veritable marca: Maçanet de Cabrenys, Llançà, Sant Feliu de Guíxols i Pals.

«[...] fa set anys hi havia molt bona voluntat i molts recursos econòmics i, a part de l'Ajuntament, es va voler comptar amb altres entitats del poble per crear un patronat [...]» (E1)

«[...] ja estava fet, no hi vàrem participar, personalment no m'agrada però tampoc em desagrada. Quan vàrem entrar hi havia molta més feina a fer que pensar en un nou logo [...]» (E2)

«[...] la precipitació porta a una mort ràpida de la marca i es necessita adaptar-la de nou. En aquest cas, "bressol" no es traduïa bé als diferents idiomes [...]» (E14)

«[...] la intenció nostra era dir que Costa Brava és a Sant Feliu o Sant Feliu és la Costa Brava; som la capital de la Costa Brava, llavors Costa Brava és el que hauria de ser la marca. L'altre era l'acompanyament, un adjectiu, buscar la manera d'encaixar-ho. Des d'alcaldia mai es va creure en logos, només es volia posar un adjectiu [...]» (E14)

«[...] quan ara hi va haver una altra vegada un canvi, aquest Pals amb forma de la torre de les hores agrada però es considera com més antiga, poc moderna i llavors es va tornar a optar per Pals... Potser no era la que potser agrada al 100% però també es va considerar que avui en dia tot té un cost. Invertir pressupostàriament en la creació d'una nova marca tampoc es va

considerar oportú i llavors es va tornar d'alguna manera a prioritzar aquesta dels tres punts per considerar-la més moderna [...]» (E19)

Com a complement d'aquesta dada i en contraposició als quinze casos on la marca sembla, segons l'opinió dels agents entrevistats, que ha estat una marca que ha respost i que la gent se l'ha feta seva, hi ha dotze casos on es puntualitza clarament que la marca, en cap cas, no se l'han feta seva. Aquestes afirmacions poden fer reflexionar sobre com ha estat el procés fins arribar a crear aquesta marca i si realment eren marques sòlides o només logos. Els casos on s'explicita que la marca no ha arribat a acomplir l'objectiu de ser una marca per a tots són: la Bisbal d'Empordà, Sant Feliu de Guíxols, Pals, Consell Comarcal del Baix Empordà, Parc Natural de Cap de Creus, Maçanet de Cabrenys, Cadaqués, Roses, Castelló d'Empúries (al contrari que el logo d'Empuriabrava), Figueres (un dels entrevistats), Haut Vallespir - Sud Canigó i el Port de la Selva. En els casos restants, els entrevistats no contesten clarament a la pregunta.

Davant d'aquestes respostes una mica simplistes del que seria la seva marca, hi ha entrevistats que pensen que la confusió per la proliferació de marques en realitat és una percepció dels mateixos agents del territori. S'afirma que les persones que visiten el territori no les perceben com un ventall de diferents marques sinó que simplement veuen un logo que els rep al municipi o al territori.

«[...] que es trobi que a Peralada li dona la benvinguda; quan arriba a Castelló, no sé què, i que, quan arribi a Vilabertran, sigui "Vilabertran. tresors de la plana". Això no fa cap mal en principi, ni es contradiu a res, perquè la decisió feta a casa individualment d'on vaig va en funció no d'això, sinó més enllà del poble aquell. Va d'anar a l'Empordà i faré aquesta ruta, ningú decideix per un cartell [...]» (E4)

«[...] marca més un llibre d'estil que no una capacitat real d'anar a competir de poble a poble [...]» (E11)

«[...] el turista a vegades no veu tant com nosaltres ens pensem que veu [...]» (E12)

«[...] A vegades la gent no troben límits a posar marques, estan lluitant per fer-se un lloc però és més per la gent d'aquí, l'estranger no ho veu. [...]» (E9)

En algunes entrevistes, també s'evidencia que hi ha hagut, en el territori, un creixement indeterminat i incontrolat de marques que responen a moltes realitats diferents. Aquestes marques, en moltes ocasions, opinen que són efímeres i que, en molts casos, no arriben a generar cap impacte més enllà de ser un logo a l'entrada d'un municipi o ser utilitzades per a promocions puntuals.

«[...] Aquesta percepció de molts logos només la tenim nosaltres, el posicionar una marca requereix molts diners i moltes d'aquestes marques neixen simplement com un logo, no neixen amb el leitmotiv de posicionar aquella marca. A vegades només és per fer accions conjuntes, per natura acaben desapareixent o queden diluïdes. La nostra podria anar amb vàries però només anem amb la nostra. Veig positiu que surtin marques perquè vol dir que hi ha inquietuds i totes les inquietuds són bones si són per arremangar-se i treballar; però, si són per generar impacte, dubto que arribin al públic. [...]» (E5)

Tot i la defensa de la legitimitat de tenir la pròpia marca, una bona part dels entrevistats creu també que hi ha moltes marques i que en algun moment hi pot haver certes confusions. Convé recalcar, però, que malgrat aquesta afirmació, ningú no vol renunciar a la seva. No obstant això, hi ha algun entrevistat que reconeix i confirma el fet que la marca respon en massa ocasions a una individualitat i un sentiment de no-col·laboració amb els altres. Aquesta actitud afecta el conjunt de la destinació. Si no hi ha governança i coherència, el missatge queda diluït. La capacitat de decisió i els recursos econòmics que tenen els municipis i els ens han ajudat a aquesta proliferació de diferents logos i marques. Teòricament, les DMO haurien de ser les que gestionen el portafoli de marques i les que vetllen perquè una arquitectura de marca correcta doni forma i estructura a les diferents marques del territori (Aaker & Joachimsthaler, 2000a). Aquesta teoria és evident que, en el territori d'estudi, no es porta a la seva pràctica més purista.

Aquí, el paper de les DMO es converteix en important ja que, pel seu paper públic, són responsables que tota la varietat de marques d'un territori tingui coherència, jerarquia i cohesió (Kerr, 2006). El mateix territori, però, veu que realment aquesta coherència o la lleialtat d'uns amb els altres no ha existit.

«[...] si traslладem certa coherència amb l'oferta no té per què tenir problemes, però el que passa és que cadascú es fa la competència amb el veí i tothom vol fer el logo del moment, el més cridaner. Si arribes a un lloc i té molta oferta, al final no veus res. No tenim una política promocional coherent; això ha de liderar-ho algú i no pot haver-hi un lideratge per cada població [...]» (E14)

El posicionament següent seria el dels dos consells comarcals, que veuen amb una certa esperança la creació de la marca Empordà, ja que ells mateixos es veuen una mica desbordats davant de les decisions individuals que prenen els seus municipis i pensen que no tenen un paper principal en la governança d'ambdós territoris.

Els consells comarcals no veuen amb bons ulls la proliferació de petites marques i tenen grans esperances en que aquesta marca, l'Empordà, aglutini totes aquestes individualitats per fer un

bloc comú. Aquesta nova marca, que tindria certa vida pròpia, estaria associada a Costa Brava però amb ells actuant com a gestors. Això també els donaria un plus al seu protagonisme en l'arbre jeràrquic, que potser ara els manca i posaria en relleu el seu paper com a consells comarcals, que en algunes ocasions pot haver quedat desdibuixat.

L'Alt i el Baix Empordà, tot i que ja estan, en el moment de les entrevistes, fent un treball en comú, són conscients de les diferències territorials i d'organització de les dues comarques, tant a nivell de consells comarcals com d'associacions tipus consorci que estan bastant instaurades en l'Alt Empordà i no en el Baix Empordà. Són conscients que salvar aquests esculls no és una tasca senzilla i se senten impotents davant el fet que cada municipi o territori té sobirania per decidir crear una marca o per associar-se o no amb altres agents del territori o amb els consells comarcals. Malgrat això, valoren com a molt positiu aquest treball conjunt i es nota amb l'esforç de lideratge que intenten fer en el territori.

El que ells no poden evitar és la capacitat de decisió dels municipis i dels consorcis i això pot malmenar en un moment determinat aquests esforços que s'estan fent. Si la marca paraigües no té suficient poder per decidir què està passant en el territori i com es controla el naixement de noves marques, serà difícil gestionar l'amalgama que anirà creixent a favor o en contra del gestor de la marca principal (Dooley & Bowie, 2005).

La literatura remarca que una estratègia de destinació amb èxit només serà possible si hi ha una organització pública que coordina cadascun dels agents, fins i tot aquells amb més poder, perquè són els que marquen les polítiques. Tots ells han de seguir un full de ruta que serà l'estratègia de la marca a llarg termini (Anholt, 2006). De les entrevistes s'extreu dubtes de si tots els municipis del territori s'adheriran a aquesta nova marca o no i del paper dels consells comarcals davant de municipis que tenen més força que tot el Consell en ple.

«[...] Crec que l'encaix que estem fent entre l'Empordà i el Patronat és més important que encaixar amb una marca d'un municipi. A l'Alt Empordà s'han creat molts consorcis. Aquí pocs municipis crec s'agafaria a crear pròpies marques quan vint-i-vuit ajuntaments estan a la comissió turística. Ho veig complicat. A l'Alt Empordà, al ser tants municipis petits, veig més normal l'arrelar-se a alguna cosa més que els pugui identificar que no potser l'Associació, però, es clar, és un problema i, de fet, a les reunions de marca Empordà, això surt a cada reunió per veure com lligar-ho tot. Allà hi ha senyalitzacions pròpies, aquí és comuna i, si hi ha alguna senyalització que s'intenta desviar, cop de telèfon i els intentem convèncer perquè la imatge sigui comuna. Crec que s'ha treballat molt i s'ha de seguir fent [...]» (E28)

«[...] referent als consorcis, admetem que hi ha projectes que són d'aquell territori perquè l'Alt Empordà és molt gran, no té les mateixes necessitats la plana que l'Albera o Salines Bassegoda,

però potser no cal fer un consorci ni una marca per treballar aquests temes. Ho podrien treballar com a municipis i posar-ho en comú amb la resta del territori i per temes puntuals, però no en temes turístics. Si ja a nosaltres ens ha costat donar-nos a conèixer, territoris tan petits... [...]» (E29)

«[...] moltes vegades crec no s'han plantejat què volen amb aquest logo, no crec que sigui perquè no es senten integrats a Costa Brava o Empordà simplement havien fet un logotip i havia de sortir. Potser alguns han sigut molt pesats, no ho sé, però si han fet un estudi de viabilitat... Quan vàrem començar amb la nostra tampoc vàrem pensar arribar molt lluny, simplement que som associació i ens havien d'identificar els socis, simplement a nivell local [...]» (E29)

En aquesta línia, no només els consells comarcals veuen la necessitat que hi hagi una marca que englobi l'Empordà en la seva totalitat. També ho comenten alguns municipis o altres ens. Hi ha la necessitat de cedir espai individual per a un bé comú i és important cedir protagonisme individual a favor d'un altre de més global.

«[...] més que confondre o no és lo efectives que són, jo tinc la sensació que amb algunes menys passaríem. L'exemple són els fulletons que tothom s'hi vol posar l'escut de l'Ajuntament. Per saber que m'ha ajudat està bé, però a un holandès no li diu res aquell espai que s'està perdent allà. De fet l'Ajuntament no ho fa pas servir per promocionar-se, seria com si la Danone als iogurts hagués de posar totes les societats que intervenen allà. Hi posa la marca i el fabricant perquè toca i prou. Bueno aquí ens passa una mica igual [...]» (E33)

« [...] es fa la marca Empordà per marcar territori però no podem posar marques una sobre l'altra que la gent no sàpiga on és, ha de ser integrador amb tot l'altre. S'ha de saber renunciar, si només volem imposar la nostra, anirem malament. [...]» (E22)

«[...] s'ha d'aconseguit que Empordà sigui potent i que totes aquestes més petites marques ens hi posem a dintre. Inevitablement sempre hi haurà algunes ho faran millor que altres però llavors ens haurem d'agrupar més. En el Consell Comarcal treballem amb la comissió turística i fins fa poc hi érem representats els municipis grans i els petits costava molt de que hi fossin i des de l'any passat s'ha intentat de que aquests petits hi tinguin més representació perquè aquests petits són els que ens donen aquest complement que als més grans se'ns escapa. Però ells no volen perdre la seva identitat i és lògic que hi siguin, però haurem de fer una marca una mica més gran que segurament serà aquest Empordà, si no, diluïm molt. La disgregació en èpoques de vaques grasses és molt fàcil però arriba un moment que per força t'has d'acabar ajuntant [...]» (E13)

En un tercer nivell de posicionament, hi ha les DMO principals: el Patronat i l'Agència Catalana de Turisme. Aquestes són de l'opinió que sortir al mercat amb un logo i eslògan propi en una

dimensió molt petita és una manera de malbaratar recursos que podrien ser útils per fer accions de promoció amb els organismes de marca reconeguts. En ambdós casos, són clarament reticents a la proliferació de marques que hi ha dins del territori però també mostren impotència davant de les decisions sobiranes que un municipi o territori més petit pot prendre. Amb aquesta possibilitat individual és molt difícil la renúncia i cedir espai a la DMO perquè sigui ella qui s'ocupi de donar la visibilitat corresponent. És complicat realitzar les funcions de paraigües que fa una DMO ja que perd el control en els missatges que es llancen des de les comunitats locals, la indústria turística i els polítics (Pike, 2004).

Torna a destacar el tema polític i com la creació de logos, marques i productes, com ara mostres gastronòmiques, mercats medievals i festivals de diferents tipus, moltes vegades estan inclosos dins dels programes electorals com un punt atractiu per als seus votants.

Ressorgeix la idea que els productes no han de vendre's ni promocionar-se un a un, ja que perden força i es converteixen en molt localistes. La idea és vendre el territori com un conjunt de possibilitats molt més àmplies i amb un sentiment de treball conjunt per a un bé en comú.

«[...] això de les marques són com els mercats medievals o com les mostres gastronòmiques, el turisme es veu una solució a quasi tot, que no és veritat exactament, ajuda però no és del tot cert. Entra un tècnic i el regidor de torn i diu: "farem un mercat medieval o una mostra gastronòmica". No té sentit que hi hagi seixanta mostres gastronòmiques o cinquanta-un mercats medievals, no té sentit. Hi ha d'haver un gran festival de teatre com Temporada Alta que agafi Bescanó, Sant Feliu de Guíxols, i digui: "la dansa, a Sant Feliu, lo altre aquí..." Què passa?, que hi ha seixanta mostres gastronòmiques i perden el valor i això li passa amb les marques [...]» (E31)

«[...] hi ha massa marques i marquetes, s'ha de muntar una arquitectura. La sort és que hi ha hagut una crisi i s'ha frenat, o alguns de l'Empordà que s'han anat a fer promoció a França, és que és tirar els diners [...]» (E31)

«[...] la marca l'has de crear tu, després ho ha de fer tothom i després l'has de vendre: és un procés complert. Si jo faig una marca però ningú la ven, i per vendre, has de fer accions i necessites recursos... [...]» (E31).

«[...] a vegades és un desideràtum polític, un compromís però la identitat d'un territori no te la fa un logotip, te la fa l'experiència que hi pots viure i te la fa la marca que va molt més allà del logotip i si la marca ets capaç d'inserir-la amb una marca que et doni suport i que et doni cobertura i que et doni difusió i notorietat doncs aprofita d'això. No té cap sentit que facis un logotip nou per després haver-hi d'invertir quantitats ingents de diners, d'esforç i de constància perquè al final no ho acabi reconeixent ningú. Hi ha moltes marques territorials que porten molts anys i segueixen tenint un punt minúscul que no coneix ningú ni el coneixerà.

Comparteixo la visió de que hi ha massa, masses marques, hem de fer el possible per no estimular, no convidar a que es facin més marques. No ho podem evitar perquè és part de l'autonomia local, però no s'ha d'esperonar, perquè al final dilueixen la força de les marques que hi ha [...]» (E35)

En aquesta darrera reflexió, fins i tot es destaca el fet que la marca Catalunya i la marca Costa Brava serien els segells vàlids per poder promocionar el territori amb una associació clara a la força de la marca Barcelona.

«[...] en una marca turística hi ha dos regles que has de respectar. Número u, no has de generar confusió, per tant ha de ser clara. Número dos, li has de donar temps. I número tres, li has de donar recursos. El Pla de màrqueting és molt contundent i una de les crítiques que ens fa com a país és la proliferació de marques turístiques territorials, i ens diu que l'única marca que en realitat té coneixement, difusió i notorietat és la marca Barcelona; la marca Catalunya té a nivell global similar a la marca Costa Brava [...]» (E35)

Malgrat els diferents posicionaments, sobretot per part dels municipis, hi ha aquest sentiment de relacionar el logo amb la identitat d'un municipi. Amb tot, n'hi ha molts que veuen totalment necessari anar de bracet amb el Patronat per poder fer-se visibles com a municipi i com a territori. El Patronat s'erigeix, en la majoria dels casos, com un soci necessari per a la promoció exterior, independentment que el municipi porti un logo o eslògan propi determinat.

«[...] si volem que una marca s'identifiqui fora del país, necessitem una marca unificada més que moltes marques sectorials [...]» (E10)

«[...] Cada cop els hi fem més divisions, segons a quins mercats vas no els hi expliquis segons quina marca perquè no l'entenen. Crec que totes aquestes marques s'englobaran dins la marca principal. [...]» (E3)

«[...] L'Empordà hauria de ser simplement la suma de les dues comarques però ha d'estar dins de la Costa Brava, un producte diferent. Gastem diners en millorar en el que ja tenim, no fem noves marques [...]» (E2)

Alguns dels entrevistats destaquen que darrere de les marques que es creen, moltes vegades, no hi ha el relat necessari. Una destinació està formada per un punt geogràfic i metafísic, amb una xarxa de significats i valors que hi estan units (Campelo et al., 2014). Està comprovat entre els investigadors que el relat, l'Storytelling, és totalment necessari a l'hora de posar marca a un producte (Fog et al., 2005). Sense una història especial darrere, res distingeix una marca (Lund, Cohen, & Scarles, 2017). Amb una història atractiva darrere, una marca convenç un comprador (Lund et al., 2017). La falta de relat fa que les marques no siguin marques amb tota la seva dimensió sinó simplement imatges visuals.

«[...] acaben predominant aquelles que tenen millor posicionament o tenen un relat darrere. Jo no soc partidària de crear una marca sense una història darrere, sense argument, només és un dibuix, està bé dins del mercat intern per un sentit de pertinença [...]» (E20)

«[...] el logo t'explica tot el que porta el territori darrere? Si no és així, sí crea confusió, has de poder tenir un relat [...]» (E21)

Entre els atributs dels territoris, hi ha els productes locals d'alimentació. Els productes locals estan entrellaçats amb els aspectes socials, culturals i naturals d'una regió concreta i, per tant, tenen un gran significat simbòlic (Lockie, 2001). En conseqüència, el relat també pot estar basat en els productes de la terra. Els productes locals tendeixen a tenir característiques úniques i individuals que els converteixen en un aliat per a la distinció i són un tret identitari d'una destinació (Everett & Aitchison, 2008). Així s'han manifestat diversos entrevistats en relació amb aquest element distintiu que pot ser perfectament l'origen d'un relat.

En el territori Empordà, hi ha la vinya, l'oli i la marca de garantia Productes de l'Empordà, marca gestionada pels dos consells comarcals. Hi ha productes de territori que es converteixen en importants atributs, ja no només com a productes, sinó, fins i tot, com a elements diferenciadors del paisatge.

«[...] treballar la marca del Parc amb els productes del territori, la vinya ecològica, l'olivera i l'oli. Des de la Direcció General vol fer aquesta campanya de que els productes que es fan dins del Parc tinguin un segell. Ja han començat amb Montsant i el Parc a taula. Ens està costant perquè cada Parc tira per la seva banda, hi ha bona relació però cadascú en el seu territori és molt divers, però aquestes marques tenen sentit [...]» (E32A)

Hi ha algun entrevistat, com el Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà, que fa un pas més enllà i indica que els productes locals no només creen i projecten la identitat del lloc, sinó que són un benefici per a les persones que viuen al territori. El benefici per tant es converteix en mutu: els turistes descobreixen la cultura i la identitat del lloc gràcies als seus productes locals i les persones del territori poden utilitzar aquests productes per vendre cultura i història (Long, 2004).

«[...] estem amb el tema, amb això sí que hi crec, jo crec amb la marca relacionada amb quelcom per protegir. Viatjo a Escòcia, Anglaterra, i allà el tema orgànic fa anys que ho tenen superat però mira el pas d'orgànic però estàs creant aquest producte a dins d'un espai natural que el que estàs és fent que aquest espai natural tiri endavant, que les persones que hi viuen hi puguin viure i una part del diner va destinat a la conservació de l'espai. Això té molta més força. Per exemple: aquí hi ha el pa de la tramuntana i donàvem unes bosses de paper que posava la història de com ha vingut i quin benefici té per l'espai natural; la vedella de Cloa que és un producte que estem traient de fa poc i s'ha d'explicar millor. Són productes de marques que

són vedelles criades en extensió, amb un hàbitat d'interès comunitari com és la Closa, que està dins del Parc Natural dels Aiguamolls, i el que fa és mantenir aquests espais naturals. Estàs donant un producte de súper qualitat, ecològic i que a sobre estàs ajudant a mantenir un espai natural. Són valors afegits que si ho expliques bé, però si aquí va sortint tothom, jo aquí la marca de no sé què i no sé cuantos. S'ha de conèixer quelcom més de la marca, haurien de sortir soles no crear-les [...]» (E34)

«[...] què et diu Empordà a part de ser una regió geogràfica, podria ser Villanueva de Arriba, no, no en els espais naturals, això ja té un punt més i estàs aguantant un hàbitat amb això, un altre punt, i aquest hàbitat és d'interès comunitari, un altre punt, i si vols pots anar a passejar i pots anar a veure aquestes vaques. Tantes marques desvirtua moltíssim, has de trobar un valor afegit [...]» (E34)

«[...] no s'ha d'esmicolar el territori més del compte ni s'ha d'unificar artificialment, l'Empordà té la mida justa i a Catalunya ningú té cap dubte i el vi és la marca que millor el defineix, millor que dir Costa Brava o Girona. Quan anem a fora, canvia; s'ha de fer servir el mateix nom però amb diferents estratègies, poder hauríem d'anar més DO juntes i anar a l'empara de Catalunya o de Barcelona. En un del producte de la terra com és el vi és lògic que sigui un espai amb una coherència i tal com ho tenim nosaltres muntat històricament l'Empordà és prou diferent del Penedès i d'Alella perquè hàgim de tenir noms diferents. Si el producte i la geografia és diferent, ha de tenir noms diferents [...]» (E26)

En línies generals, sí que es considera que potser s'ha fet un abús respecte del nombre de marques que té el territori encara que, evidentment, no tots els agents ho veuen de la mateixa manera i des de la mateixa perspectiva. La innocència amb què es veu des dels municipis contrasta amb l'opinió de les DMO principals, que veuen una certa ingovernabilitat del territori. Sobretot perquè elles no representen només el territori Empordà en qüestió, sinó que en el seu portafoli hi ha altres territoris que poden estar en una situació similar a la de l'Empordà. A mig camí, se situen els consells comarcals, que tenen l'esperança posada en que la nova marca Empordà ha de poder millorar la governança de l'amalgama de marques del territori i, per tant, ells sí que haurien de poder convertir-se en els gestors directes de la marca i del territori Empordà.

8.10 Eines per potenciar la marca

No es pot fer referència a la gestió d'una marca sense tenir en compte que tota marca, un cop creada, perquè arribi a ser coneguda, ha de sortir a l'exterior, ha de promocionar-se. Tot i que s'ha indicat la importància de la seva utilització interna per part dels agents del territori, la marca ha estat creada per donar a conèixer aquell municipi, producte o altres, als visitants, ja

siguin habituals o potencials. La promoció d'una marca ha de ser quelcom molt pensat, estructurat i rigorós. La promoció ha d'ajustar-se a l'essència i el significat de la marca, a la realitat. Està comprovat que, quan es pot fer l'associació entre la destinació i la personalitat de la seva marca i quan aquesta associació respon a les expectatives del turista, hi ha una perfecta harmonia entre la imatge de marca real i la que té el visitant, la qual cosa crea una percepció molt positiva de la destinació (Murphy et al., 2007). La promoció ha sofert una evolució important. La manera com es donava a conèixer un municipi, territori o producte en el passat ja no té gaire a veure amb com ho fa actualment. Les eines que es tenen ara fan que la informació arribi més lluny, més ràpidament, a més persones i a un menor cost; en contrapartida, aquesta informació també pot ser menys rigorosa i pot ser fruit de molta més espontaneïtat i menys raciocini.

Referent a com les marques es donen a conèixer a l'exterior, en pràcticament la totalitat dels agents entrevistats, els webs i les xarxes socials han passat a ser els elements clau de promoció turística. Les raons són diverses, però la capacitat de captar una atenció molt més globalitzada, que arribi a molta més gent amb un pressupost molt més ajustat, és la clau d'aquest ús massiu de les noves tecnologies. De totes maneres, les noves tecnologies han fet que la promoció i comunicació no tingui una sola direcció, sinó que el turista també acaba creant promoció amb les seves opinions. El visitant s'ha acabat convertint en el major cocreador de valor, ja que ell és el que viu en primera persona l'experiència (Eletxigerra, Barrutia, & Echebarria, 2017). L'usuari de la destinació ha passat a ser un stakeholder perquè les seves opinions, fotografies i experiència acaben influint de manera decisiva en que serà la imatge de marca de la destinació en concret. El turista acaba essent part activa en la creació de continguts i de marca (Munar, 2011).

Les destinacions estan construïdes sobre dos sistemes que es juxtaposen: el primer és la indústria turística que comunica, promociona i utilitza tècniques de màrqueting; el segon el construeixen els visitants utilitzant el seu coneixement, les seves motivacions, les seves preferències i la història del viatge (Oliveira & Panyik, 2015). Avui, hi ha la idea del consumidor com un cocreador de la imatge de marca d'una destinació. Aquesta cocreació és definida com les activitats de creació de valor que realitza el consumidor com a resultat de la seva pròpia experiència a la destinació (Xie, Bagozzi, & Troye, 2008). Les destinacions avui depenen del màrqueting i la comunicació online i, consegüentment, de les tecnologies actuals de la comunicació (Davidson & Keup, 2014).

No escapa a ningú el coneixement que la promoció d'un destí turístic fins als anys noranta requeria un alt pressupost que només tenien els municipis importants o els ens de promoció

del moment i s'arribava a un nombre més reduït de persones. Les noves tecnologies, en canvi, permeten jugar pràcticament sota les mateixes condicions tant un municipi turístic molt consolidat, com un ens supramunicipal, com un petit municipi d'interior. No és fins a finals de la dècada dels noranta i sobretot fins al 2000 quan la tecnologia revoluciona com es distribueix la informació i els canals de comunicació en el sector turístic (Buhalis & Law, 2008).

«[...] és important per una destinació turística les xarxes socials, és simple i més econòmica. Web molt actualitzada. Generem les notícies. Enviem el mailChimp als diaris i a vegades ens ho publiquen. [...]» (E2)

A les entrevistes es deixa clar que el web és la imatge de marca que es dona del municipi o un altre ens cap a l'exterior. És una necessitat que sigui dinàmica i que vagi evolucionant i canviant per convertir-se en una eina útil de comunicació i promoció. Els materials que es troben al web constitueixen la font d'informació més important per als viatgers (Zins, 2007). El web també serveix de plataforma de llançament cap a les diferents xarxes socials que hi ha en el mercat.

Malgrat ser al segle XXI, encara hi ha institucions que veuen les noves tecnologies com un veritable perill. Un exemple en són els parcs naturals, on es verbalitza el problema que tenen, ja que el web amb el qual compten ve de la Generalitat de Catalunya i és un web institucional que el que busca és donar una mateixa línia de comunicació per a tots els parcs naturals. Les informacions que es donen van molt encarades a la preservació del medi natural i poc a les activitats que el parc pot oferir; a més, les xarxes socials, hi estan molt restringides. A les entrevistes es denota un problema amb la capacitat que tenen per donar-se a conèixer i arribar a més població. Fins i tot, s'intueix una desconfiança a l'hora de d'oferir la possibilitat al visitant de donar la seva opinió sobre una experiència viscuda, ja que no es pot controlar quins comentaris podria penjar sobre un determinat parc.

«[...] molt condicionats des de Presidència, encara no podem tenir Twitter totes aquestes coses fan molta por, això ens condiona. La web que tenim és molt obsoleta, costa molt trobar la informació, està només en català i castellà. En certa manera és lògic, perquè no tindria sentit que cada parc fes la seva web; tindria sentit si es creés, com s'havia dit fa un temps, una agència de parcs que poguessin funcionar d'una manera més autònoma [...]» (E32A)

«[...] la web és cutrilla, i no la podem actualitzar, és complicada, qualsevol canvi l'hem de comunicar al Departament i ells ho fan. És poc àgil. [...]» (E34)

Com ja s'ha indicat en alguns moments al llarg de la tesi, la informació recollida respon a les entrevistes fetes en el període 2014-2015; avui en els parcs també han anat evolucionant alguns aspectes i això fa pensar que hi podrà haver una millora en la seva comunicació i el

consum que se'n faci a partir d'ara. Al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter, on s'està aplicant la Carta Europea de Turisme Sostenible, hi ha una excel·lent oportunitat de treballar amb el territori i per al territori, amb noves expectatives i renovant i millorant alguns productes que fins ara havien estat els protagonistes del territori i que necessiten nous horitzons. També s'han començat a elaborar productes conjunts per conèixer els diferents espais naturals que hi ha a l'Empordà, i hi ha estretes col·laboracions entre els parcs i altres ens de gestió i promoció del territori. Per tant, també els parcs van entrant en l'era de la nova tecnologia, tan necessària per donar a conèixer i vendre el seu producte.

Hi ha un salt important en la promoció del territori pel que fa al tema de les fires. Les fires havien estat en el passat un dels elements promocionals més importants i segurament aquells que podien donar més difusió al municipi o ens que hi participava. Era l'eina que es tenia per internacionalitzar la marca, però molts pocs municipis o ens supramunicipals podien arribar a aquesta promoció. Les fires no s'han deixat de banda però avui dia són els principals ens del territori, com el Patronat, els que promocionen el conjunt del territori que representen incloent-hi l'Alt i el Baix Empordà. També ho fan l'Agència Catalana de Turisme i els consells comarcals, que representen el territori en fires nacionals i internacionals i amb diferents dimensions.

En canvi, han nascut algunes iniciatives per anar a fires de proximitat encarades al client final. En aquests casos, alguns municipis amb certes afinitats, com és el cas de Begur amb Calonge i Sant Antoni i Palafrugell, i també Palafrugell amb Palamós, s'uneixen per anar a aquest tipus d'esdeveniments i poder compartir despeses i aprofitar les sinergies que es deriven de ser municipis propers amb importants punts en comú. Les afinitats polítiques o entre els tècnics es mostren com a imprescindibles per a aquesta col·laboració. Aquest punt fa que siguin acords puntuals que perduraran més o menys depenent del temps que aquestes afinitats durin.

«[...] Les fires no és el que eren abans. Ens hem ajuntat Begur, Palafrugell i Sant Antoni de Calonge i anem a diferents fires, per exemple demà anem a Puigcerdà. També a Seatur perquè tenim clients del País Basc. [...]» (E12)

«[...] accions a pistes d'esquí perquè és el públic que ve aquí a l'estiu, nosaltres després els hi donem l'oportunitat de fer servir el nostre passeig a l'estiu per promocionar el seu destí [...]» (E15)

«[...] Fem algunes coses amb Palamós, abans més, compartir accions de promoció, complementar-nos, però la política ho ha fet molt malbé. [...]» (E16)

«[...] fins ara havíem anat de la mà del Patronat a fires, però com a novetat aquest any hi anem sols, al B-Travel, anem al B-Delicious, ens han convidat, i crec que serà una bona cosa. Li hem

proposat al mag Xevi que vingui perquè no hem d'oblidar que "Santa Cristina té màgia" [...]»
(E18)

En aquesta línia, també hi ha les promocions que es fan de les marques mitjançant els propis productes del territori, molt importants com a valor identificatiu per al territori de l'Empordà.

«[...] les fronteres entre promoció de producte, de marca i l'enoturisme es creuen. L'enoturisme acaba essent una promoció de producte. Quan un turista s'emporta el producte al seu país, s'emporta la marca [...]» (E26)

Gestionats en la seva majoria des del Patronat, però com a important element de prescripció i promoció, hi ha els Fam Trips, els Press Trips i més actualment els bloguers, que substituirien d'alguna manera el que eren els antics Fam Trips. Els mitjans de comunicació encara es fan servir en alguna ocasió per municipis o ens que segueixen gaudint d'un pressupost suficient per a aquestes accions, com Platja d'Aro, però ja no és majoritari o només es fa servir per a algunes campanyes molt concretes.

Quan es va als ens més superiors de promoció, com és el Patronat de Turisme o l'Agència Catalana de Turisme, la seva dimensió del que és la promoció canvia totalment. Ells són les DMO que porten el territori directament a la resta del món, amb accions directes a mercats llunyans o no o mitjançant els centres de promoció turística de Catalunya. A més, són ens que no només representen un territori com en el cas d'estudi, sinó que el seu abast és molt més extens. L'Empordà només és una part de tot el que està sota el seu paraigües.

A més de les DMO principals, els municipis s'associen en ocasions amb consorcis o segells de diferents tipus que també els permeten una altra via de promoció de la marca. Els segells de Destinació de Turisme Familiar o de Turisme Esportiu, o l'Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya, en són alguns exemples. D'aquí sorgeixen vies per a la promoció com poden ser punts d'informació, informadors al carrer, material promocional, creació de paquets amb les empreses o visites d'agències de viatges majoristes especialitzades.

Cal destacar un parell de casos que, per les seves característiques úniques, poden permetre's altres mètodes de promoció: un és Cadaqués, que ha estat escenari per al rodatge de pel·lícules o espots publicitaris i, per tant, l'Ajuntament aprofita aquesta avinentesa per fer promoció del seu municipi, i l'altre és Palafrugell, que té productes i esdeveniments amb caràcter propi que afavoreixen la promoció del municipi.

«[...] fem zero promoció genèrica, hem decidit fer promoció del nostre destí a través dels esdeveniments que fem, aprofitem les havaneres per parlar de Calella o la Garoinada per parlar de Palafrugell [...]» (E16)

Com a resum, s'afirma que, en la majoria de les entrevistes, el web i, amb ell, les xarxes socials com Twitter, Instagram i Facebook, són, a dia d'avui, les eines que s'utilitzen tant individualment com institucionalment per poder promocionar el territori i la marca.

Com a resum del capítol, es pot dir que queda palès el fet que la creació d'una marca comporta un acte de generositat important en el sentit que, si es vol que tingui recorregut, s'haurà de fer un treball constant en el temps per mantenir-la viva. Una marca territorial, sigui quina sigui la seva dimensió, porta intrínsec un treball d'identificació i identitat del territori que no sempre és fàcil d'aconseguir; la marca no és un logo, sinó que comporta quelcom més. Els territoris no són mers productes, sinó que tenen una dimensió humana que és imprescindible per donar vida a la marca. I, finalment, una marca no pot anar sola, encara que sembli que la seva potència, el reconeixement o els recursos econòmics li permeten fer-ho; una marca no pot fer camí sense relació amb les marques del voltant perquè acabarà desapareixent o essent una simple imatge de marca visual sense sentit.

Capítol

9 La xarxa relacional de les diferents marques a l'Empordà

Per poder raonar les diferents relacions que s'estableixen entre marques a l'Empordà i comprendre l'arquitectura de marca establerta sobre el portafoli estudiat, els sociogrames representen una excel·lent eina per entendre gràficament les diferents estructures a diferents nivells que s'han anat construint en el territori. Quan parlem de l'arquitectura de marca ens referim a com s'estructura el portafoli de marques i com es relacionen les unes amb les altres. Aquest fet ha d'evitar crear competicions deslleials i ha d'afavorir un grau important de sinergies entre les marques (Harish, 2010). L'arquitectura de marca hauria de ser un element important en què pensar des del primer moment que sorgeix una marca en un territori (Aaker & Joachimsthaler, 2000a). Encara que aquest ordre es pot estar donant en algunes marques del món, és difícil pensar una arquitectura de marca pensada des del minut zero amb una estructura perfectament jerarquitzada (Datzira-Masip & Poluzzi, 2014). No obstant això, el portafoli estudiat en aquest cas estableix unes determinades relacions i això serà l'arquitectura que es podrà analitzar. Aquestes estructures han de permetre entendre quines arquitectures s'han establert entre els diferents elements del portafoli i entendre com han anat evolucionant i si tenen estructures de col·laboració òptima que formin una veritable arquitectura de marca estructurada o si, en canvi, hi ha alguns elements que no formen part d'aquest arbre jerarquitzat i formen estructures paral·leles que tenen un fil conductor diferent.

No hi ha una arquitectura de marca tipus, sinó que cada territori presenta la seva, la qual depèn de molts factors. Hi ha un factor que pot fer variar molt les estratègies per aconseguir una arquitectura de marca dins d'un territori o una destinació i és el camp polític, on els interessos i les necessitats d'unes persones en un moment determinat poden variar significativament respecte d'un altre moment (Pasquinelli, 2015).

Abans d'aprofundir en el que serien les xarxes relacionals que s'estableixen entre les diferents marques del territori, seria interessant conèixer aquelles altres destinacions que es consideren com a complementàries de les entrevistades, fins i tot més enllà de les marques de dins el

territori empordanès. Això proporciona una primera visió del que seria l'explicació d'algunes relacions establertes. En línies generals, la comarca de l'Empordà en la seva totalitat i en alguns casos definida com la Costa Brava experimenten complementaritat. Actualment, es veu del tot natural que el visitant que pernocta en un lloc determinat de l'Empordà, ja sigui de costa o d'interior, passegi, visiti i experimenti nous llocs, fins i tot que pugui arribar a descobrir noves comarques o ciutats com Barcelona. És evident, doncs, que les fronteres administratives, molt definides per a una persona de proximitat, no ho són en absolut per a un visitant forà.

«[...] si un turista està allotjat a Begur, anirà un dia a Calella, un dia a Llafranc, un dia a Palamós i un dia anirà a l'Escala, no es quedarà aquí i no més. Hi ha gent que ve de Lloret, tots sumem, és com et vens tu i amb qui et vols vendre tu [...]» (E12)

A més, es comença a ser conscient, en alguns casos, que l'interior i la costa estan, en definitiva, sota un mateix paraigües i que la complementaritat és pràcticament una necessitat perquè cap municipi és suficientment complet per poder oferir de tot.

«[...] l'interior ens dona més un caire cultural [...]» (E13)

«[...] quant més bona imatge donem del municipi i del que tenim al voltant, més positiu serà per a tothom [...]» (E19)

Seria interessant recalcar un punt que surt recurrentment en algunes de les entrevistes i que mostra aquesta necessitat que el territori sigui capaç de mostrar-se com una unitat més enllà de les individualitats. Aquesta visió, que alguns municipis o ens tenen molt clar des de fa temps, és un dels objectius que es pretén obtenir amb el treball de l'Empordà com a marca. Fins i tot, es veu la necessitat de buscar sinergies amb la capital, Girona, per poder estendre aquest concepte d'Empordà com a marca més enllà de les fronteres administratives.

«[...] nosaltres els venem tots, jo venc Dalí; jo venc natura, cap de Creus; jo venc Cadaqués; jo venc l'Escala; venc els canals i el Skyline d'Empuriabrava; venc Pals; venc de tot. Ens complementem tots, i tots som competidors, però no em preocupa, el que he de fer és fer-ho el millor possible per posicionar la meva marca en bona posició [...]» (E5)

«[...] s'ha d'oferir un bon territori, l'oferta no s'acaba en les fronteres municipals. Aquesta persona ja triarà, per exemple, amb el tema badia: vaig a dormir a Roses o a Empuriabrava [...]» (E7)

«[...] jo crec que hauríem de fer un producte conjunt amb Girona. Com que l'AVE para a Girona i Figueres, sí que ens trobem que algú que està passant dos dies a Girona vol visitar Figueres. Hauríem de fer alguns paquets d'estades com City Break [...]» (E9)

«[...] tu has de tenir publicitat de tots cantons i tu també. La riquesa està en la pluralitat, no en l'individualisme [...]» (E10)

«[...] el teu competidor no és el del costat, venen perquè hi ha més de vint-i-cinc botigues de ceràmica o varis antiquaris [...]» (E11)

Hi ha qui va més enllà i veu la necessitat de compartir el Know How d'altres agents del territori que són supracomarçals i que, per tant, són portadors d'altres experiències. Hi ha un sentiment de perdre la por de col·laborar i de treballar conjuntament per fer créixer la marca i per crear una arquitectura de marca del territori ben definida i col·laboradora, aprofitant les diferents sinergies que aporta el territori.

«[...] S'hauria de parlar amb ells a més de parlar amb el territori perquè nosaltres coneixem el nostre i podem pensar com vull que sigui, ells coneixen el nostre i molts d'altres i saben coses que funcionen, coses que fallen, coses que necessiten, coses que podem resoldre o no, però si tenim la informació probablement podem encertar alguna cosa més [...]» (E33)

Els agents que han manifestat aquesta necessitat de vendre el territori en el seu conjunt i poder fer gaudir el visitant d'una experiència molt més extensa que la que pot oferir el municipi són agents que tenen molt interioritzada la necessitat de sortir de la cuirassa pròpia, de deixar de ser només ells per ser «nosaltres», i estan plenament convençuts que és l'única manera d'oferir-se al visitant i de sortir de l'anonimat. Tots els agents que han expressat d'una o una altra manera aquesta necessitat són agents de municipis que per si sols tenen un bagatge ja important envers el visitant: Pals, Palamós, Castelló d'Empúries i Empuriabrava o Navata.

En aquesta línia, també hi ha les relacions establertes entre municipis, petits nuclis d'arquitectura de marca, per tal de realitzar accions conjuntes destinades al client final. Palafrugell, Begur i Calonge van junts a algunes fires; Platja d'Aro i els municipis de la Vall d'Aro realitzen algunes mostres gastronòmiques; també ho fa Palamós amb Calonge i Vall-llobrega, o Cadaqués amb Roses i Llançà per poder millorar el transport a la zona. Hi ha relacions establertes gràcies als segells de l'Agència Catalana de Turisme; i el cas de Begur i de Pals, que comparteixen el segell de Cittaslow.

Malgrat aquests nuclis de relació molt local, el que es veu en aquests resultats i que complementa els sociogrames que es veuran posteriorment és que, una vegada extrets els principals agents del territori (les DMO principals, els consells comarcals o altres ens principals), l'estructura perifèrica presenta un alt grau de dispersió. Hi ha petits nuclis que reflecteixen aquestes relacions endogàmiques entre alguns municipis, de les quals s'ha parlat

anteriorment, però no tenen una estructura d'arquitectura de marca àmplia, la qual hauria de mostrar-se una vegada surten de l'esquema els agents principals.

En valorar la pregunta sobre la complementarietat per part dels dos principals agents, Patronat i Agència Catalana de Turisme, per la seva dimensió i la naturalesa d'haver de vendre la marca a l'exterior, tenen establertes relacions institucionals i corporatives amb territoris llunyans, és a dir, la seva idea de complementarietat mai no va de la seva posició cap avall, sinó des de la seva posició cap a amunt.

Així doncs, el Patronat troba una complementació important amb Barcelona, el País Basc, París, mercats llunyans com els xinesos o l'Emília-Romanya, per les similituds amb el territori que representa el Patronat. L'Agència Catalana de Turisme esmenta com a complementaris Andorra o el sud de França, per aquesta situació transfronterera que pot aportar moltes sinergies, i el Quebec, amb qui fa accions de promoció creuada.

Una vegada hi ha hagut aquesta primera aproximació genèrica al que són les relacions de complementarietat amb altres municipis o destinacions, siguin en un àmbit més localista o més globalitzat, arriba el moment de l'anàlisi de les xarxes relacionals entre les marques estudiades. Tal com s'ha indicat a la metodologia, no totes les relacions s'estableixen a un mateix nivell. Mentre que algunes relacions s'estableixen com una veritable col·laboració, amb un treball en comú per tal de fer avançar el coneixement de les marques i del territori; altres es guarden dins d'un marc més institucional. El marc ideal seria que les relacions de plena col·laboració fossin bilaterals; malauradament, això no sempre funciona així.

En els diferents nivells relacionals s'ha procedit a indicar quins són els actors centrals i quins són els perifèrics. A part dels agents que s'han entrevistat, en les relacions, s'hi ha establert una variable que es creu que és important i que s'ha establert també com a actor dins el camp relacional: l'Empordà com a marca. La raó és que s'està analitzant dues comarques amb una certa complexitat. L'Alt i el Baix Empordà són les comarques que guarden una de les marques turístiques amb més història de l'Estat espanyol: Costa Brava. La Costa Brava ha gaudit d'una hegemonia única durant molts anys fins que l'Empordà, com a concepte, s'ha anat dibuixant com un rerepaís que cridava poder fer visible la seva identitat. A cadascun dels agents se li ha preguntat on es troba la marca que representa: Costa Brava, Empordà o totes dues. Es creu que aquesta pregunta té una importància cabdal a l'hora d'entendre el sentit de pertinença a les marques i de buscar-ne les complementarietats necessàries. S'ha introduït, com si fos un agent, la valoració de la nova marca Empordà per part de cadascun dels agents, ja que és una

realitat que es troba en procés de creació en el moment de les entrevistes i que altera sens dubte el panorama actual de marques del territori.

Així doncs, s'han establert dos tipus de relacions entre les diferents marques: relacions col·laboratives i relacions institucionals. Hi ha diverses raons per les quals s'aprecia la necessitat de veure el comportament de les marques en els dos escenaris: el grau de centralitat de les diferents marques en els dos casos, com es comporten les principals DMO en els dos àmbits, quines són les estructures que es donen en les marques perifèriques en un i altre cas, poder fer una comparativa de què passa en cada cas i arribar a veure quina és l'arquitectura de marca que preval per sobre en el portafoli de marques estudiat.

Les relacions col·laboratives són aquelles relacions que s'estableixen entre dues marques que no venen forçades per una relació purament formal, sinó que es consideren marques amb complementaritats i, per tant, veuen en la col·laboració un avantatge estratègic.

Les relacions institucionals tindrien un caire més formal i serien relacions que s'han establert per una necessitat de treball conjunt que pot ser regular en el temps o respondre a un moment o una causa determinats.

El que diferencia el fet que una col·laboració pugui considerar-se col·laborativa o sigui simplement a un nivell institucional ho marca les respostes donades pels entrevistats. Quan hi ha una col·laboració plena, els entrevistats mostren obertament la predisposició, l'agraïment i la satisfacció per la relació amb l'altra marca. A més, solen donar mostres de com aquesta relació els ha afavorit i els ha fet avançar. Quan una relació no pot situar-se més enllà d'un àmbit institucional, les respostes no intenten amagar que hi ha una relació, però aquesta relació s'interpreta com a forçada. L'entrevistat deixa entreveure que ell dona més del que rep, però que irremediablement aquella relació no la pot obviar.

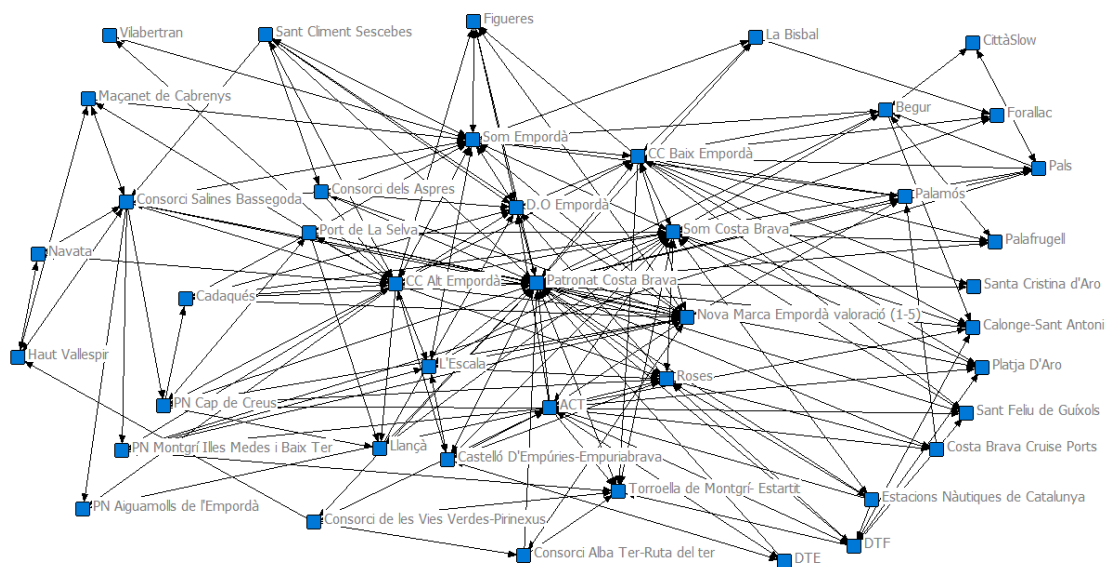
9.1 Les relacions col·laboratives en l'arquitectura de marca

Les relacions col·laboratives són aquelles relacions que s'estableixen entre les diferents marques més enllà d'una relació merament formal i institucional. És important destacar el fet que no sempre aquesta relació de treball col·laborativa s'estableix bilateralment. Dintre d'aquesta xarxa relacional, hi participen actors amb diferent pes específic. Així doncs, hi ha aquells actors que són les principals DMO, que actuen dins del territori, i, per tant, la seva capacitat d'establir relacions són, en principi, majors que la capacitat que un agent més petit pot tenir. També hi ha ens entremitjos, que poden ser consorcis, parcs naturals o altres, els

quals poden establir les seves relacions molt més focalitzades en el territori geogràfic que ocupen.

El sociograma següent representa la xarxa de relacions col·laboratives entre les diferents marques que actuen dins del territori de les comarques de l'Alt i el Baix Empordà. D'una forma intuïtiva ja es pot percebre quins són els actors més centrals en aquestes relacions: el Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona, l'Agència Catalana de Turisme o els consells comarcals, entre altres. No és coincidència que aquests actors centrals siguin aquells ens o organismes que tenen un poder de gestió en l'àmbit turístic sobre el territori. Aquesta posició de centralitat fa que siguin prominents i importants i que siguin nexes d'unió entre les diferents marques que actuen dins del territori. A l'anàlisi de les entrevistes ja ha quedat palès el paper central que el Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona té en la majoria del territori i com sembla que en els darrers anys ha anat fent créixer aquesta capacitat per ser eix vertebrador.

Figura 14 Sociograma complet de les relacions col·laboratives a l'Alt i el Baix Empordà



Font: Elaboració pròpia.

A la taula següent es troben les mesures de centralitat dels diferents agents implicats en el territori que ocupa l'Empordà per al cas de les relacions col·laboratives.

Els agents que es troben en les posicions més centrals són els que tenen un grau de centralitat més elevat. Aquest posicionament els situa en una lloc privilegiat i amb capacitat per ser pedra angular entre les diferents marques que actuen dins de les dues comarques.

Taula 10 Resultats de les mesures de centralitat dels agents en les relacions col·laboratives

Actors	Poder d'intermediació		Proximitat		Grau de centralitat	
	Betweenness.	InCloseness.	OutCloseness	Outdegree	Indegree	
Patronat de turisme Costa Brava -Pirineu de Girona	435.769	40,385	67,742	23	25	
Som Costa Brava	261.704	38,889	63,636	20	19	
Som Empordà	229.714	37,5	56,757	15	16	
Consell Comarcal Baix Empordà	185.061	36,522	61,765	18	12	
Consell Comarcal de l'Alt Empordà	167.337	36,522	61,765	10	12	
Valoració nova marca Empordà	159.863	36,207	59,155	15	14	
Consorci Salines Bassegoda	129.525	34,146	48,276	9	8	
Agència Catalana de Turisme	113.317	33,6	59,155	17	10	
Begur	62.364	32,813	50	7	6	
Pals	37.787	33,871	43,75	4	5	
Roses	30.195	34,146	45,161	7	10	
Castelló d'Empúries i Empuriabrava	29.565	33,333	51,852	7	7	
Consorci de les Vies Verdes de Girona-Pirinexus	21.938	29,577	48,837	5	2	
Parc Natural de Cap de Creus	20.659	32,061	50,602	7	6	
L'Escala	20.174	34,711	51,22	6	8	
Parc Natural Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter	14.371	31,579	42,424	4	5	
Maçanet de Cabrenys	12.804	30,216	39,623	3	4	
Torroella de Montgrí i L'Estartit	11.381	34,426	45,161	3	8	
El Port de la Selva	9.467	34,146	45,161	8	6	
Calonge i Sant Antoni	8.157	30,882	47,727	4	5	
Destinació de Turisme Familiar	7.968	28,767	47,727	7	6	
Palamós	7.722	33,871	45,162	3	5	
DO Empordà	7.565	35,294	44,211	2	11	
Platja d'Aro	7.263	32,558	47,727	5	5	
Sant Feliu de Guíxols	6.274	32,061	50,602	4	5	
La Bisbal d'Empordà	4.618	32,813	42,434	3	3	
Communauté de Communes du Haut Vallespir-Sud Canigó	3.834	26,752	33,333	3	4	
Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya	3.334	30,882	48,276	5	2	
Cadaqués	2.547	33,333	50,602	5	6	
Navata	2.280	28,378	33,071	2	3	
Sant Climent Sescebes	2.279	30	51,22	7	3	
Figueres	2.267	33,6	47,727	4	5	
Costa Brava Cruise Ports	2.002	30	43,75	3	3	
Consorci del Ter-Ruta del Ter	1.789	27,815	45,652	3	2	
Consorci dels Apres d'Empordà	1.584	29,557	50,602	6	3	
Forallac	1.423	29,557	42,434	2	3	
Palafrugell	1.237	32,558	40	2	4	
Llançà	0.616	32,558	48,276	2	5	
Cittaslow	0.250	26,582	34,146	2	2	
Vilabertran	0.000	29,167	36,522	1	2	
Destinació de Turisme Esportiu	0.000	26,752	45,652	3	2	
Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà	0.000	42	2,326	0	3	
Santa Cristina d'Aro	0.000	31,343	38,532	1	2	

El Patronat de Turisme es troba en la primera posició de les diferents mesures. En conseqüència, tant el seu grau de centralitat com el seu poder d'intermediació, així com la seva proximitat a altres actors, el situen en un lloc destacat dins les xarxes relacionals col·laboratives. El Patronat passa a ser el primer agent capaç de connectar la xarxa d'agents que hi ha a les comarques de l'Alt i el Baix Empordà. A l'anàlisi que s'ha fet de les entrevistes ja ha quedat clar que la rellevància com a DMO del territori la té el Patronat, per sobre de l'Agència Catalana de Turisme. Aquesta, malgrat que és reconeguda com a ens representant de la marca Catalunya i té una especial vinculació amb aquells municipis que porten algun dels seus segells, no és tan visible com a punt central de les diferents relacions establertes al

territori, es percep com a més llunyana i menys vinculada amb el territori directament. El Patronat ha aconseguit ser proper a les necessitats i realitats del territori i això el situa en una bona posició respecte d'altres actors.

Juntament amb el Patronat, els consells comarcals també estarien entre aquells agents reconeguts per ser nuclis centrals i interactius dins de cada una de les dues comarques. Recordant l'anàlisi que s'ha fet en el capítol anterior, els consells, per mitjà de les seves àrees de turisme i dintre de les seves limitacions pressupostàries, van fent el treball corresponent dins de cadascuna de les comarques. Quant a grau de centralitat i proximitat, el Consell Comarcal de l'Alt Empordà estaria per sobre del Baix, però aquesta mesura canvia quan es parla del poder d'intermediació que té cada consell comarcal. En aquest cas, el Consell Comarcal del Baix Empordà se situa per sobre. Aquesta lleugera diferència pot tindre la seva raó en l'estructura de relació entre els diversos municipis i l'ens que funciona diferent per a ambdós consells comarcals.

Tant el Patronat com consells comarcals també són els que ocupen els primers llocs quant a la mesura de proximitat, la qual cosa indica que són els que tenen una menor distància amb la resta d'agents de la xarxa relacional. En la mesura de proximitat, l'Agència Catalana de Turisme queda en una posició menys avançada, segurament per aquesta percepció de ser un ens que no es relaciona tan directament amb el territori.

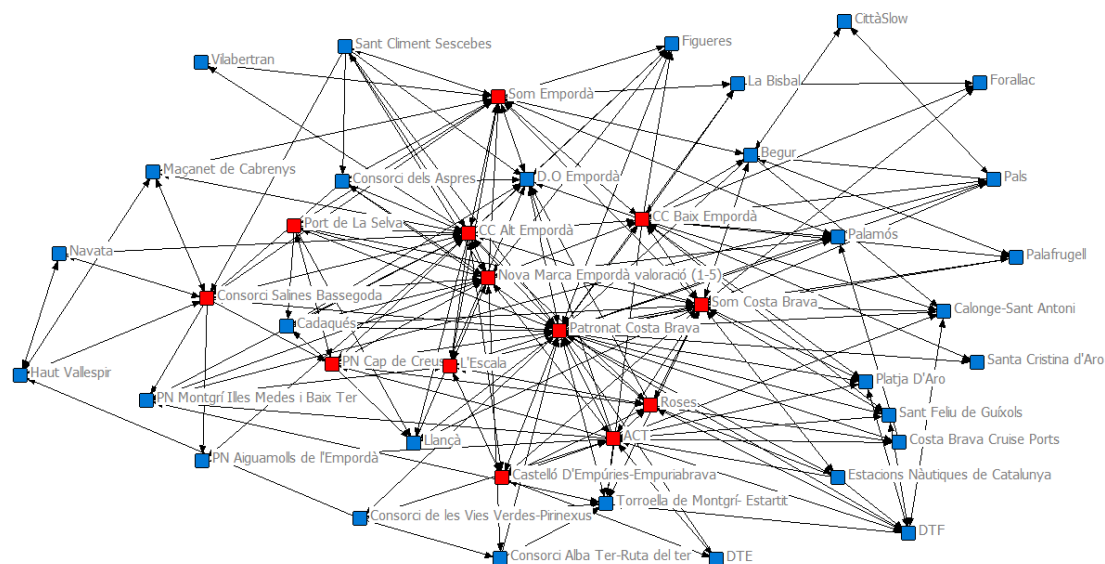
A part dels actors més principals respecte a aquestes diferents mesures, també caldria destacar marques com el Consorci Salines Bassegoda o poblacions que, per la seva capacitat d'establir relacions més enllà del seu propi àmbit territorial o la seva predisposició per pertànyer a un grup més gran que el de la seva marca, situen la seva marca en posicions importants dins les mesures de centralitat, proximitat o intermediació. Així doncs, Roses, Castelló d'Empúries o l'Escala han unit els seus esforços en les Badies més Belles del Món, creant un ambient de treball constant entre les diferents poblacions. Begur i Pals participen en Cittaslow, que les posiciona en un mapa internacional de destinacions que segueixen una sèrie de paràmetres que venen del moviment Slow Food i que volen portar aquest concepte a tota la destinació en el seu conjunt.

El Consorci Salines Bassegoda és, de tots els consorcis analitzats, aquell que més integrat està amb els seus socis, al mateix temps que busca constantment la relació externa amb altres agents del territori o més enllà de la frontera, com Haut Vallespir - Sud Canigó.

Des de fa uns anys i a causa d'un canvi de visió i estratègia, hi ha un agent, la DO Empordà, que ha passat a ser un important actor del territori. És un agent que ha sabut captar molt bé què és

enllà en l'establiment de relacions transfrontereres o amb altres agents del territori per tal de buscar l'establiment de relacions futures. També hi ha el cas del Parc Natural de Cap de Creus, que és el que s'ha mostrat, personalment, més obert en l'establiment de relacions amb els municipis que estan dins del Parc. L'Agència Catalana de Turisme es mostra com un agent que és part del Core, ja que, mitjançant etiquetes com la de Destinació de Turisme Familiar o la de Destinació de Turisme Esportiu, ha anat escurçant la distància que separava l'ens de la realitat diària d'un territori com l'Empordà. Per tant, encara que la seva proximitat a altres actors del territori que no tenen algun dels seus segells és baixa, l'Agència Catalana de Turisme segueix tenint un paper central en el territori. Cal destacar que la percepció que alguns agents tenen de l'Agència com a organisme canvia respecte de la que poden tenir de Catalunya com a marca paraiques.

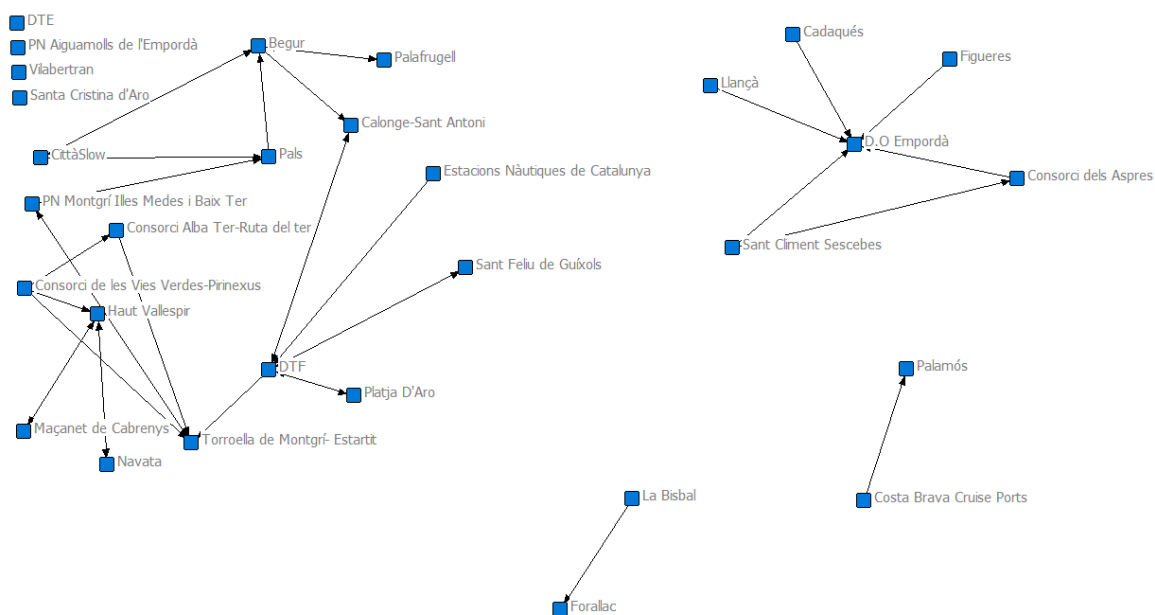
Figura 16 Sociograma representatiu del centre-perifèria per a les relacions col·laboratives



Fon: Elaboració pròpia.

Per tal de poder analitzar com es mantenen les relacions de les marques que queden a la perifèria i quina xarxa relacional s'hi dibuixa, s'ha procedit a extreure els agents centrals i visualitzar com queden aquestes relacions. En aïllar els agents principals, queden trenta marques perifèriques, les quals estableixen la xarxa relacional següent:

Figura 17 Sociograma de la perifèria per a les relacions col·laboratives



Font: Elaboració pròpia.

En aïllar les marques perifèriques, s'estableixen una sèrie de subgrups dins del territori. Encara que se segueix mantenint un nucli amb certa relació o algun nexa d'unió entre les diferents marques que el formen, la resta presenta un alt nivell de dispersió.

Per una part, es troba la comarca de l'Alt Empordà, amb la seva capitalitat a Figueres, però que no és qui realment actua de nucli. En efecte, la DO Empordà es converteix, en certa manera, en l'eix vertebrador de municipis de l'Alt Empordà o del Consorci dels Aspres d'Empordà. Que la DO Empordà esdevingui element central d'aquesta xarxa relacional fa pensar que el vi es manifesta com a producte global i experiencial, el qual ha passat a ser un nou atractiu de visita turística gestionat per mitjà del producte-ruta creat pel Patronat juntament amb la DO. En un capítol anterior, ja es feia esment del paper de la DO Empordà com el primer ens que ha generat un mapa conjunt del que representa l'Empordà com a unitat territorial, a part d'apostar clarament per un acostament al territori amb el canvi de nom de la denominació, de la inclusió del Baix Empordà dins la denominació i del tractament de l'Empordà com una unitat.

Després, trobem dos nuclis bastant aïllats on semblaria que les relacions que s'estableixen o són amb els ens centrals del sociograma, que ara no estan visibles, o viuen aïllats de la resta dels municipis de la comarca. Veiem que Costa Brava Cruise Ports estableix una bona relació amb el port de Palamós i trobem a faltar el que seria la relació d'aquesta entitat amb Roses, que és el segon port de creuers a la Costa Brava. Roses, però, s'ha quedat entre els agents

centrals de la xarxa relacional a causa de la seva alta capacitat per ser agent central de col·laboració i per tant no apareix entre les marques perifèriques.

L'altre nucli aïllat s'estableix entre la Bisbal i Forallac. Tot i que la Bisbal és la capital del Baix Empordà, sembla que només estaria d'alguna manera en relació amb el municipi del costat, Forallac. Això explicaria accions com: el Pla Estratègic de Desenvolupament Econòmic i l'Ocupació de la Bisbal d'Empordà, Forallac, Cruïlles, Monells i Sant Sadurní, Corçà i Ullastret. O més recentment, la creació dels Espais Industrials Empordà amb aquests mateixos ajuntaments amb una vocació que no és turística, però on sí es posen de manifest els valors de l'Empordà com a territori i argument de venda.

En el darrer nucli hi ha diverses relacions interconnectades que fins i tot arriben a establir alguns lligams, encara que siguin indirectes, entre les dues comarques. Així doncs, cal destacar el paper que alguns consorcis tenen, com el Consorci de les Vies Verdes de Girona - Pirinexus, que, en ser un producte que recorre diferents parts del territori entre ambdues comarques, és un exemple que la col·laboració i el treball conjunt són possibles.

També convé remarcar la relació triangular que s'acaba generant entre el Consorci de les Vies Verdes de Girona - Pirinexus, el Consorci del Ter - Ruta del Ter i el municipi de Torroella de Montgrí, per on passen les rutes. Com que el Consorci de les Vies Verdes de Girona - Pirinexus segueix cap al nord per l'Alt Empordà es converteix en el nexa d'unió d'una comarca amb l'altra. Aquesta relació acaba lligant en certa manera la part alta de l'Alt Empordà, França i el Baix Empordà, de manera que s'hi pot establir una mena de fil relacional.

Un altre nexa d'unió és el segell Destinació de Turisme Familiar de l'Agència Catalana de Turisme, que també crea una xarxa cap als municipis que tenen el segell encara que no sembla un vincle que després treballi la relació dels municipis entre ells. En aquest subgrup també apareix l'Associació d'Estacions Nàutiques, la qual està treballant la seva vinculació amb l'Agència Catalana de Turisme per ser el producte especialitzat en turisme esportiu relacionat amb el mar i esdevenir un producte esportiu nàutic de dimensió nacional.

Un nou subgrup seria l'establert entre Palafrugell, Calonge i Sant Antoni, Begur i Pals. Aquests dos darrers municipis estan, també, sota un segell, el de Cittaslow. Ha quedat palès en algunes entrevistes, i així s'ha reflectit en capítols anteriors, que són municipis que han col·laborat en algun moment entre ells, ja sigui en l'anada a alguna fira o altres, i que la relació és bona i que hi ha una certa sinergia entre ells. Per tant, aquesta relació fluida queda reflectida en el sociograma. També s'havia evidenciat en les entrevistes que la col·laboració estava condicionada per les bones relacions establertes entre els polítics que ocupen els consistoris o

entre els tècnics. En conseqüència, aquestes relacions que avui es mostren tan bones poden canviar en el temps pel canvi d'actors i, de retruc, el sociograma també podria canviar.

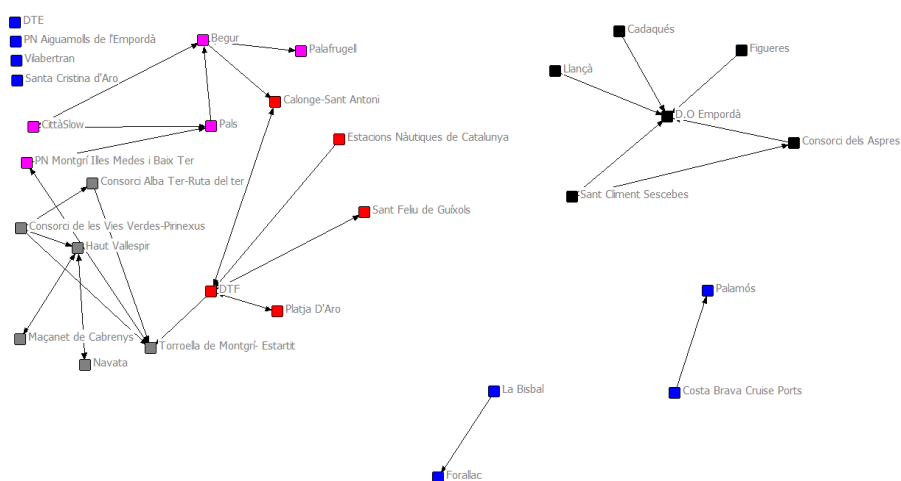
En aquest sociograma també apareixen quatre elements aïllats que no estableixen cap relació de col·laboració amb ningun element del sistema perifèric.

El segell de Destinació de Turisme Esportiu només el té Castelló d'Empúries i Empuriabrava. Per tant, ha quedat fora d'aquesta perifèria de relacions, atès que Castelló d'Empúries i Empuriabrava és un dels municipis que s'erigeixen com a agents centrals i que han quedat fora de la perifèria.

El Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà queda realment com un element aïllat, on les relacions que no siguin a nivell més d'entitats com ell o de més importància no existeixen. En aquest sentit, el Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter sembla que sí que ha arribat a unes relacions més establertes amb altres ens o municipis del territori. També hi ha un aïllament amb els altres agents de la perifèria dels municipis de Vilabertran i Santa Cristina d'Aro.

A la figura següent es mostra el mateix sociograma de la perifèria, però els colors hi indiquen els subgrups de relació. Cal destacar que els subgrups de dos elements acaben essent tractats amb el mateix aïllament que mostren els altres quatre agents comentats. És interessant veure com el Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter acaba essent un punt que, amb la seva vinculació total amb Torroella de Montgrí i la d'aquest municipi amb els consorcis Vies Verdes de Girona - Pirinexus i Consorci del Ter - Ruta del Ter, acaba convertint-se en un nexa d'unió. No s'ha d'oblidar que el Parc és transfronterer entre les dues comarques i té part a l'Alt i al Baix Empordà.

Figura 18 Sociograma de la perifèria per a les relacions col·laboratives per grups de relació



Fon: Elaboració pròpia.

Les relacions col·laboratives estableixen, en aquesta tesi, el nivell de col·laboració que es pretén estudiar com a model d'arquitectura de marca del territori, ja que són aquelles relacions que realment s'estableixen d'una manera natural i autèntica. Malgrat això, és interessant també l'apartat posterior dedicat a les relacions institucionals, sobretot per les comparatives que es van establir a mesura que s'avança en l'apartat.

9.2 Les relacions institucionals en l'arquitectura de la marca

Les relacions entre les marques del territori no sempre responen a un nivell de col·laboració dins d'un marc ampli i regular. En ocasions, entre les marques s'estableixen relacions que són molt puntuals, marcades per una necessitat concreta o perquè és difícil aïllar-se completament del que està passant en el territori. Aquestes relacions, anomenades «institucionals», també formen part de l'arquitectura de marca existent en el territori i, per tant, es considera interessant veure quines estructures estan donant.

La diferència entre quan una marca es mostra plenament en col·laboració amb una altra o quan hi col·labora d'una manera esporàdica i per qüestions més de necessitat institucional surt de les preguntes que es realitzen als entrevistats en el bloc 2 i en part del bloc 3, en què es demana per les relacions que cada marca estableix amb d'altres del territori o com es veu la seva marca dins del paraigües de les marques Catalunya i Espanya.

El sociograma següent mostra aquelles relacions establertes en l'àmbit institucional entre les diferents marques. S'ha de fer un incís en el fet que les relacions es poden establir en dos sentits i aquests no necessàriament han de tenir la mateixa intensitat bilateralment. O sigui, les relacions poden considerar-se col·laboratives cap a un sentit i merament institucionals cap a un altre. Cal esmentar que aquesta bilateralitat no ha estat estudiada en aquesta tesi.

Taula 11 Resultats de les mesures de centralitat dels agents en les relacions institucionals

Poder d'intermediació		Proximitat		Grau de centralitat	
Actors	Betweenness.	InCloseness.	OutCloseness	Outdegree	Indegree
Som Empordà	325.544	9.150	12.426	14	20
Consorci de les Vies Verdes de Girona-Pirinexus	213.156	9.396	12.883	10	8
Patronat de turisme Costa Brava Pirineu de Girona	173.482	9.231	12.537	5	6
Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya	161.760	9.150	12.884	9	6
Valoració nova marca Empordà	132.638	8.554	11.667	8	8
Som Costa Brava	106.288	8.898	12.389	7	8
Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà	63.453	9.375	12.805	3	0
Agència Catalana de Turisme	56.704	9.375	12.034	4	10
Parc Natural Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter	54.238	9.231	12.281	5	6
Palamós	50.391	9.150	12.139	5	3
Roses	45.434	2.326	13.419	4	6
Cadaqués	44.864	9.170	12.209	4	4
Castelló d'Empúries i Empuriabrava	25.244	9.190	12.389	5	4
Parc Natural de Cap de Creus	25.139	9.111	12.463	4	5
Consorci del Ter-Ruta del Ter	20.552	9.130	12.613	7	3
DO Empordà	19.348	8.571	12.426	9	1
Figueres	19.036	9.052	11.864	4	4
Santa Cristina d'Aro	18.532	8.955	11.667	4	3
Pals	17.818	8.974	12.426	6	3
Calonge i Sant Antoni	16.265	9.231	12.139	4	6
Consorci Salines Bassegoda	13.959	8.554	11.667	7	1
Navata	12.651	9.130	12.281	4	3
Consell Comarcal de l'Alt Empordà	12.559	10.194	2.326	0	9
Forallac	12.333	9.052	12.139	3	2
Palafrugell	7.160	9.251	12.689	4	4
La Bisbal d'Empordà	6.144	8.879	12.034	2	3
L'Escala	5.825	8.768	11.864	2	2
Vilabertran	5.400	8.936	12.104	3	2
Llançà	4.201	8.696	11.699	2	2
Sant Feliu de Guíxols	2.643	9.655	2.326	2	3
Begur	0.658	8.974	11.475	1	3
Torroella de Montgrí i l'Estartit	0.583	9.589	13.125	2	1
Cittaslow	0.000	2.326	2.326	0	0
Consell Comarcal del Baix Empordà	0.000	9.150	11.667	1	6
Consorci dels Aspres d'Empordà	0.000	2.326	2.326	0	0
Costa Brava Cruise Ports	0.000	9.150	2.326	0	1
Destinació de Turisme Esportiu	0.000	2.326	2.326	0	0
Destinació de Turisme Familiar	0.000	2.326	2.326	0	0
Communauté de Communes du Haut Vallespir-Sud Canigó	0.000	9.567	2.326	0	0
Maçanet de Cabrenys	0.000	9.633	2.326	0	2
Platja d'Aro	0.000	9.333	12.426	12	11
El Port de la Selva	0.000	2.326	13.419	6	0
Sant Climent Sescebes	0.000	9.150	12.500	0	2

Es creu interessant que, al mateix temps que s'analitzen els resultats de les relacions institucionals com un element important en si mateix, es vagin establint certes comparatives amb l'apartat anterior per poder veure amb millor perspectiva si les relacions poden ser de plena col·laboració o poden establir-se com a més formals i el perquè.

Es certifica el paper d'agent central del Patronat de Turisme en el cas de les relacions institucionals; la DMO ocupa un posicionament destacat quant al grau de centralitat i al poder d'intermediació, però els valors numèrics que presenta per a ambdós algorismes ja no són tan contundents com ho eren en les relacions col·laboratives. A més, quant al grau de proximitat ja no està entre les primeres posicions en el cas de les relacions institucionals. Per tant, es podria

afirmar que avui el Patronat està en millor posició quan s'estableixen relacions de veritable col·laboració que quan només s'estableixen per un pur compromís institucional. Aquest fet posiciona clarament el Patronat com un agent imprescindible de treball i cohesió de la xarxa de relacions col·laboratives del territori i enalteix el treball que, com a DMO, ha fet en els darrers anys.

Sorgeixen marques com el Consorci de les Vies Verdes de Girona - Pirinexus, el qual ocupa, tant pel seu grau de centralitat com pel seu poder d'intermediació, un lloc destacat de la taula. Els consorcis, els parcs naturals o productes com l'Associació d'Estacions Nàutiques de Catalunya són ens que aglutinen diverses realitats, diversos municipis, fins i tot territoris diferents, la qual cosa complica més crear una xarxa de relacions del tipus col·laboratiu i, en molts casos, es queda en una pura relació administrativa però sense objectius per anar més enllà.

Aplicant l'algoritme de Core-Periphery s'obté la matriu d'adjacència següent, on es pot observar un cert canvi respecte de com es mostraven els agents centrals en el subcapítol de les relacions col·laboratives.

Figura 20 Matriu d'adjacència del model centre-perifèria per a les relacions institucionals

Core: ACT Patronat Costa Brava Consorci de les Vies Verdes-Pirinexus Consorci Alba Ter-Ruta del ter Estacions Nàutiques de Catalunya PN Cap de Creus PN Aiguamolls de l'Empordà PN Montgrí Illes Medes i Baix Ter Roses País Som Empordà Som Costa Brava Nova Marca Empordà valoració (1-5)
 Periphery: DTF DTE Costa Brava Cruise Ports CC Alt Empordà CC Baix Empordà Consorci Salines Bassegoda Consorci dels Aspres D.O Empordà Figueres L'Escalà Navata Maçanet de Cabrenys Sant Climent Sescebes Port de la Selva Llançà Cadaqués Vilabertran La Bisbal Begur CittaSlow Palamós Platja D'Aro Torroella de Montgrí- Estartit Sant Feliu de Guixols Castelló D'Empúries-Empuriabrava Calonge-Sant Antoni Palafrugell Forallac Santa Cristina d'Aro Haut Vallespir

	1	2	11	32	111	143		11222	2	22222	3	33333	33333	11444	2
	1	2	4	4	5	1	3	9	4	0	3	3	9	6	5
	A	E	R	P	P	C	S	P	P	C	P	N	S	C	C
1															
12	ACT														
12	Estacions Nàutiques de Catalunya	1													
24	Roses	1	1												
4	Patronat Costa Brava	1	1	1											
15	PN Montgrí Illes Medes i Baix Ter	1	1	1	1										
11	Consorci Alba Ter-Ruta del ter	1	1	1	1	1									
38	Som Empordà	1	1	1	1	1	1								
29	País Som Empordà	1	1	1	1	1									
14	PN Aiguamolls de l'Empordà	1	1	1	1	1	1								
10	Consorci de les Vies Verdes-Pirinexus	1	1	1	1	1	1								
13	PN Cap de Creus	1	1	1	1	1	1								
43	Nova Marca Empordà valoració (1-5)	1	1	1	1	1	1								
39	Som Costa Brava	1	1	1	1	1	1								
6	CC Alt Empordà														
5	Costa Brava Cruise Ports														
9	Consorci dels Aspres														
7	CC Baix Empordà														
16	D.O Empordà	1	1												
19	Navata	1	1												
20	Maçanet de Cabrenys	1	1												
21	Sant Climent Sescebes	1	1												
2	DTF														
23	Llançà														
3	DTE														
25	Cadaqués	1	1												
26	Vilabertran	1	1												
27	La Bisbal	1	1												
28	Begur	1	1												
8	Consorci Salines Bassegoda	1	1												
30	CittaSlow	1	1												
31	Palamós	1	1												
32	Platja D'Aro	1	1												
33	Torroella de Montgrí- Estartit	1	1												
34	Sant Feliu de Guixols	1	1												
35	Castelló D'Empúries-Empuriabrava	1	1												
36	Calonge-Sant Antoni	1	1												
37	Palafrugell	1	1												
17	Figueres	1	1												
18	L'Escalà	1	1												
40	Forallac	1	1												
41	Santa Cristina d'Aro	1	1												
42	Haut Vallespir	1	1												
22	Port de la Selva	1	5												

	1	2
1	0,313	0,096
2	0,101	0,032

Font: Elaboració pròpia.

Mentre que en les relacions col·laboratives apareixien més poblacions individualment i només un consorci (Salines Bassegoda) i un parc natural, aquí apareixen com a agents centrals els tres parcs i els consorcis de les Vies Verdes de Girona - Pirinexus i el del Ter - Ruta del Ter. Com ja

s'ha comentat anteriorment, els ens estan formats per un conjunt de municipis i territoris on és complicat que s'arribi a formar una relació més enllà de la merament institucional, ja que responen a realitats a vegades molt diferents. Per això, és important aquesta capacitat col·laborativa que sí que presenten el Patronat, els consells comarcals o el Consorci Salines Bassegoda.

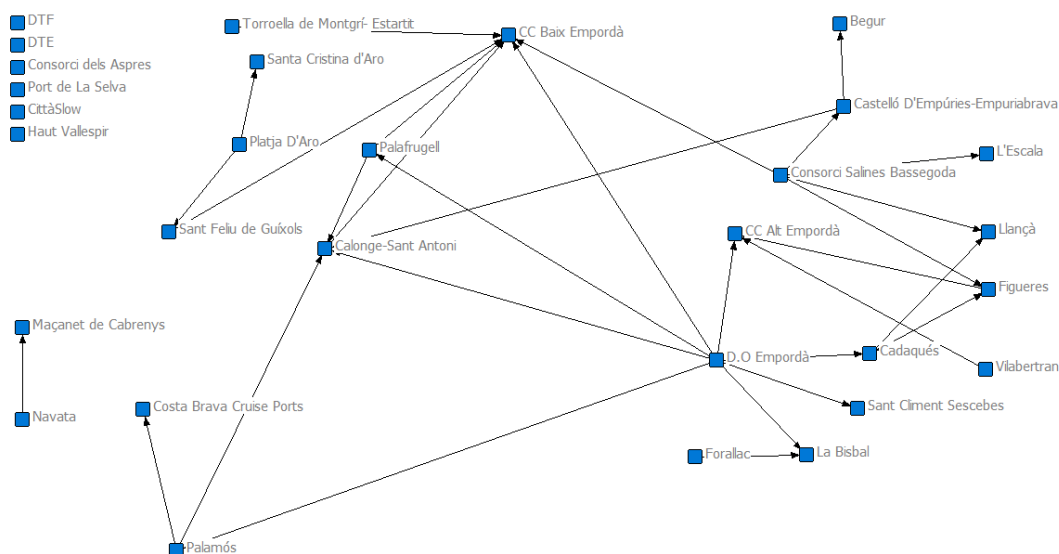
Salines Bassegoda és un consorci molt enfocat als divuit municipis que el formen, amb uns objectius molt clars de per què hi pertanyen i què n'esperen, més enllà de la promoció turística; els altres dos consorcis actuen més com un producte turístic. Mitjançant la Ruta del Ter i de Pirinexus es va traçant una ruta que, a més, passa per moltes comarques diferents i per diversos municipis amb una clara vocació i finalitat turística. És a dir, mentre que a Salines Bassegoda el producte és Salines Bassegoda amb tot el que comporta, més enllà d'una finalitat purament turística, en els altres dos consorcis, el producte són les rutes. Aquest fet pot explicar per què Salines Bassegoda té una relació col·laborativa amb associats i territori, mentre que els altres dos tenen un paper molt més institucional amb la resta dels agents.

Respecte als parcs, es torna a repetir com a central el Parc Natural de Cap de Creus, que ja estava en les relacions col·laboratives, i, a més, els altres dos parcs naturals. Semblaria doncs que el Parc Natural de Cap de Creus arriba a desplegar les seves relacions en el territori tant a nivell col·laboratiu com a nivell institucional, mentre que els altres dos parcs de moment només estableixen un tipus de relació que no va més enllà de la merament institucional o alguna relació més col·laborativa però que no li atorga, ara per ara, un poder de centralitat en l'apartat anterior.

Cal destacar que ambdós consells comarcals no apareixen com a agents centrals en les relacions institucionals mentre que sí que ho són per a les relacions col·laboratives.

Amb la matriu d'adjacència es pretén identificar aquelles marques que es posicionen com a agents centrals dins del territori de l'Alt i el Baix Empordà i aquelles marques que són perifèriques. A més dels actors principals, ja comentats quant als graus de centralitat, proximitat i intermediació, també hi ha municipis o altres ens que se situen com a agents principals per la seva capacitat d'establir relacions a nivell institucional amb altres marques del territori.

Així doncs, d'acord amb aquesta centralitat i perifèria, en el sociograma següent s'han extret aquelles marques que són centrals en l'arbre de les relacions institucionals. Cal remarcar que continuen tenint un paper central, també en aquestes relacions, el Patronat i l'Agència

Figura 22 Sociograma de la perifèria per a les relacions institucionals

Font: Elaboració pròpia.

També és interessant l'anàlisi que es pot extreure de les relacions dels dos consells comarcals amb les marques. Els consells comarcals de l'Alt i el Baix Empordà han estat, en l'apartat anterior, agents centrals per la seva capacitat de ser nuclis de relació important en el territori. En aquest apartat estan dins de la perifèria amb una sèrie de relacions establertes entre alguns municipis i ells, més que no pas d'ells cap als municipis.

En el cas del Consell Comarcal de l'Alt Empordà hi ha dos municipis, Figueres i Vilabertran, respecte dels quals el Consell afirma que hi estableix relacions col·laboratives, mentre que ambdós municipis declaren en les seves entrevistes que la seva relació amb el Consell Comarcal només es manté des del punt de vista institucional.

Respecte al Consell Comarcal del Baix Empordà, els municipis que afirmen que tenen una relació institucional amb el Consell són Palafrugell, Sant Feliu de Guíxols, Torroella de Montgrí i l'Estartit, i Calonge i Sant Antoni. Quan s'ha fet la pregunta al Consell Comarcal del Baix Empordà, la seva resposta ha deixat entreveure clarament una relació plenament col·laborativa amb els municipis esmentats. És important destacar, doncs, que, en alguns casos, la resposta donada a com es relaciona una marca amb una altra és diferent segons quina de les parts respon.

Altres relacions que no són bilateralment apreciades de la mateixa manera serien les de la Bisbal amb Forallac o la de Maçanet de Cabrenys amb Navata.

La DO Empordà torna a ser en aquest cas un fil conductor de relacions que uneix ambdós consells comarcals per la relació institucional que estableix amb tots dos.

No menys interessant és el cas del Consorci Salines Bassegoda, que surt de l'àrea establerta amb els seus municipis on hi ha una relació col·laborativa per explorar relacions més institucionals amb municipis de zona costanera com l'Escala, Castelló d'Empúries o Llançà responnent a la necessitat que la marca arribi més lluny territorialment, i també amb Figueres, com a capital del Consell Comarcal de l'Alt Empordà.

Cal remarcar, per tant, el canvi d'alguns actors principals en parlar d'un tipus de relació o altre entre les marques per diverses raons i atenent a diferents motivacions, així com la unilateralitat que es mostra quan entre dues marques s'estableixen relacions que no sempre es veuen a diferent nivell.

Com a conclusió d'aquests dos apartats i segons l'arquitectura de marca del territori, cal destacar que el paper de la DMO del Patronat, que ha anat aconseguint gràcies al treball realitzat durant aquests darrers anys, és el punt central de les relacions del territori. Malgrat algunes veus dissonants, no hi ha dubte que és un agent que vertebrava la relació entre les marques del territori. Del Patronat surten les principals relacions cap als diferents *stakeholders* del territori i és un signe evident d'una feina ben feta com a principal DMO.

Les DMO més llunyanes, com és el cas de l'Agència Catalana de Turisme, tot i tindre un paper rellevant, no aconsegueix aquest associacionisme amb la seva marca. La marca Catalunya és vista, en termes generals, com una marca molt posterior a Costa Brava, poc definida i poc representativa per al territori.

Els consells comarcals també han anat consolidant el seu posicionament i han fet el seu recorregut dins dels seus àmbits territorials, però sembla que encara estan entre les relacions plenament col·laboratives i el seu paper institucional.

És quan s'observen les perifèries quan es veu la fragilitat de les relacions del territori. En aquest punt no existeix una xarxa uniforme, en cap dels dos tipus de relacions, que respongui a més raons que no siguin alguns tipus d'associacions puntuals. En les relacions institucionals, la xarxa perifèrica és una mica més repartida i crea alguns vincles que uneixen les dues comarques. En canvi, en aquest mateix sociograma, en les relacions col·laboratives, es formen quatre nuclis de diferent dimensió però aïllats els uns dels altres. L'arquitectura de marca dibuixada en cercles concèntrics entre marques que estarien en un mateix nivell, com són els municipis, no presenta col·laboracions més enllà de les que ja s'han marcat com a puntuals. Això demostra el fet que sempre necessiten un agent central que provoqui aquesta relació i

aquest treball conjunt, de manera que s'atorga a la DMO un paper crucial en l'arquitectura de marca del territori i dona validesa a la literatura, que en recalca aquest paper primordial.

Capítol

10 Conclusions de l'estudi

Al llarg de la tesi i de l'estudi en profunditat de la literatura sobre aquesta recerca, així com de la mateixa recerca portada a terme, queda provat el fet que, malgrat que el concepte de marca està sobradament estudiat en l'àmbit del màrqueting de productes, no queda tan clar que hagin estat estudiades totes les seves dimensions en l'àmbit de les destinacions turístiques. Les particularitats que presenta la creació d'una marca de destinació (*Destination Branding*), o en un país (*Place Branding*), la seva dimensió humana mitjançant els nombrosos agents que hi intervenen i la dificultat per captar i plasmar la veritable identitat de la destinació fan difícil poder estandarditzar i aplicar mètodes tal com podrien ser aplicats a un producte industrial que ha de ser presentat al consumidor. Així doncs, el marc teòric del concepte de marca en el món industrial presenta per a molts investigadors un bon punt de partida a falta d'una literatura especialitzada en destinacions (Blain et al., 2005). No s'ha buscat un encaix definitiu del que significa *Branding* aplicat als territoris. Els models existents han estat importats del *Corporate Branding* sense tenir en compte, en nombroses ocasions, les seves peculiaritats (Gnoth, 2011).

Aquesta dificultat per entendre el concepte de *Branding* també s'estén als conceptes d'arquitectura i de portafoli de marques. La teoria del producte industrial i de les seves variants, així com la distribució dels diferents productes en una jerarquia lògica, no funciona en quasi cap destinació. L'emergència de diferents marques dins d'un mateix territori i les relacions establertes entre elles té, en línies generals, una convivència caòtica i esbiaixada; amb estructures de relació entre elles que responen a raons poc generals i molt concretes. El paper d'algunes DMO passa a ser determinant, ja que algunes d'elles es posicionen com un nexa a l'entorn del qual les marques satèl·lit volten i es converteixen en les promotores del treball en un grup organitzat. Les DMO han passat de ser simples oficines d'informació i promoció a ens de governança i coordinadors dels diferents agents del territori (Presenza, Sheehan, & Ritchie, 2005). Per tant, el paper d'una DMO reconeguda en el seu paper de líder en el territori, tal com ho és el Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona en l'estudi,

és un factor clau, el qual determinarà una estructura d'arquitectura de marca i ordenarà i jerarquitzarà el portafoli d'una determinada manera al voltant del seu paper.

Aquesta introducció dona peu a entrar en la matèria que ocupa la pregunta de recerca d'aquesta tesi doctoral: «Quins factors determinen l'estratègia de portafoli i arquitectura de marca a les destinacions turístiques?»

Es pot afirmar que la tesi ha acomplert els seus objectius, tant els específics com el principal. Primerament, aquesta tesi ha estudiat en profunditat el portafoli de marques existents en el territori geogràfic de l'Empordà. Ha aprofundit en els orígens de cadascuna de les marques que han estat entrevistades i ha indagat en com i per a què es van crear, així com en els valors que suporta cadascuna d'elles. Al mateix temps, s'ha donat importància a l'opinió que els agents entrevistats donen a la seva marca a dia d'avui, quina evolució ha sofert i si hi ha plans de futur per a elles.

En segon lloc, s'ha treballat, mitjançant diverses preguntes de l'entrevista, quines marques del territori es relacionen i de quina manera ho fan. S'han identificat les principals DMO del territori i d'àmbits geogràfics més llunyans, com l'Agència Catalana de Turisme o Turespaña, per tal de veure quines eren les associacions establertes amb cadascuna d'elles. De totes les DMO, s'han vist aquelles que són vertebradores de l'arquitectura de marca existent i aquelles que no. Al mateix temps, s'han identificat també les no-relacions entre marques. Tota aquesta informació ha estat de vital importància a l'hora de crear els diferents sociogrames i extreure'n la informació, tant dels mateixos sociogrames com dels diferents graus de centralitat de les diverses marques. La informació detallada també ha permès arribar a establir associacions de plena col·laboració o relacions més institucionals, que són de diferent naturalesa i poden donar diferents fruits a mitjà i llarg termini.

S'ha tingut l'oportunitat de viure en primera persona la creació d'una marca, la de l'Empordà, i això ha permès no només de viure'n el procés, sinó de poder entrevistar-ne les persones clau. El període de la tesi també ha permès veure'n part de la seva evolució fins al dia d'avui. Paral·lelament, aquest procés ha aixecat sentiments i opinions en els persones entrevistades la qual cosa ha aportat riquesa i informació a la tesi.

Tota la informació recollida ha dibuixat un esquema de com és l'arquitectura de marca actual en el territori geogràfic estudiat a dos nivells: veient el conjunt de totes les marques i la seva interacció i analitzant la xarxa establerta quan els agents principals en surten. A més, aquesta anàlisi s'ha pogut establir tant per a les relacions col·laboratives com per a les relacions institucionals.

Per completar la tesi, s'han identificat aquells factors clau que determinen l'estratègia i el portafoli de marques en una destinació turística i s'han aplicat al cas d'estudi.

En conseqüència, s'anirà tractant cadascun dels resultats d'aquests objectius per separat per finalment veure com són part del tot, que és l'objectiu de la pregunta principal de recerca.

Determinar el portafoli de marques existents. Per a què han estat creades? Com? Què i a qui representen exactament? En quin punt d'evolució es troben?

Era important, com així s'ha manifestat prèviament, conèixer cadascuna de les marques que constitueixen el portafoli en el cas estudiat. No es podia arribar a l'estructura establerta entre elles si es desconeixia de base què havia motivat, en cadascuna d'elles, la creació d'aquesta marca i com s'havien constituït sota el nom d'una imatge de marca gràfica determinada.

Així doncs, per donar resposta al perquè de la creació de les marques estudiades, es pot afirmar que presenten una sèrie de paràmetres comuns i generals: voler projectar la imatge de marca gràfica que englobi els atributs i la identitat del territori corresponent a cadascuna de les marques.

El problema sorgeix quan, en algunes entrevistes, es deixa entreveure la falta de coneixement sobre què és la marca i què comporta tenir-ne, ja que es comença a veure el gap existent entre marca com a concepte i imatge de marca gràfica. Aquest desconeixement o manca de conceptes afecta seriosament com es construeix la marca. Tot i que el concepte de marca en el seu sentit general sí que és un concepte estudiat en l'àmbit de la investigació acadèmica, en ocasions, al llarg de la investigació, queden palesos dubtes seriosos de si el concepte de base, que seria el de marca, està clar en la ment dels agents del territori. La dimensió de la definició de què és una marca comporta importants reflexions internes sobre identitat, abans de començar a esbossar el que podria ser la seva imatge de marca gràfica. La marca ha de reflectir la identitat, ja sigui del producte, la destinació, l'empresa, etc. Aquesta identitat l'ha de reflectir en el seu Front i en el seu Back; el problema està en el fet que algunes persones es queden només en que la marca és allò que gràficament es veu. Fins en quatre casos, s'han fet afirmacions directes que demostren que el que es pretenia és tenir un logo: Maçanet de Cabrenys, Sant Feliu de Guíxols, Pals i Llançà. Indirectament, hi ha fins a dotze casos on s'afirma que la marca ha quedat en l'oblit i no s'ha utilitzat. Aquesta simplificació del que és marca fa que es construeixen marques que no ho són. Simplement són imatges gràfiques on es mostren icones del territori o colors relacionats amb el que hi ha al voltant, però no són

marques, veritablement. Abans d'iniciar qualsevol procés de marca s'ha de fer un estudi en profunditat de tots els atributs i valors que constitueixen la identitat del que es vol expressar per mitjà d'una nova marca. És important recordar el triangle de la figura 3 d'aquest document, que mostra el camí fins a desentranar la veritable identitat d'una marca.

Si de marca en general es passa al que seria la marca aplicada a una destinació, en les definicions de què és la marca de la destinació queda ben clar que no és només un logo i un eslògan. Una marca de destinació és «el conjunt d'activitats de màrqueting que finalitzen en la creació d'un nom, un logo, un símbol, una paraula o un altre símbol gràfic que identifica i diferencia una destinació; la qual verbalitza l'expectació d'una experiència única del viatge lligada a aquella destinació i serveix per consolidar i reforçar la connexió emocional entre el visitant i la destinació i que redueix els costos de cerca del consumidor i la percepció de risc» (Blain et al., 2005). Per tant, el concepte de marca de destinació és molt més complex que la idea que alguns agents, observables en el cas estudiat, en tenen. Així doncs, aquesta diferència entre el que és una marca i com aquesta és vista per alguns agents és la raó per la qual només algunes hagin aconseguit ser transversals en el temps i s'hagin consolidat. Integrar en una marca la identitat del lloc, a part d'aconseguir el sentit de pertinença necessari i un valor afegit per als habitants, és una tasca que requereix molt més que simplement dibuixar un logo i inventar un eslògan.

Les marques, a part d'estar correctament definides des del seu origen, necessiten recursos econòmics i també renúncies a les individualitats. A part dels quinze casos esmentats en els resultats, on els gestors de les marques coneixen la bona trajectòria de les marques que representen, queda molt diluït el suport econòmic que se segueix invertint en la marca que es va crear. Una marca, si treballa sola, és complicat que pugui arribar més enllà d'un àmbit molt local. Per tant, cal generositat per aliar-se amb aquelles marques que li donaran una major visibilitat i cal renunciar a una part del seu jo particular. Una bona gestió de territori on conviuen marques a diferents nivells passa per una relació estreta i per saber on ha de situar-se cadascuna de les marques (Morgan et al., 2004). Els sociogrames han donat relacions molt establertes des de les DMO cap a les diferents marques però la xarxa de col·laboració de les marques en el mateix territori queda reduïda a nuclis disseminats i a relacions molt específiques. Aquesta fotografia demostra el nivell d'individualitats en què es troben les diferents marques del territori, sobretot aquelles que estan en un nivell més bàsic.

Després de l'anàlisi de les entrevistes, no sembla que la manera com s'arribi a obtenir la marca sigui primordial perquè la marca aconsegueixi la seva finalitat sempre que aquesta marca tingui tot el contingut necessari per ser-ho, o sigui, que hi hagi plasmada tota la seva identitat i que sigui una marca recolzada pel màxim possible d'agents. El component d'implicació de tots

els agents del territori s'està posicionant com a element clau i, per tant, s'haurà de tenir molt en compte per al futur desenvolupament d'accions estratègiques, com ara la creació d'una marca de destinació. Ni un govern per si sol, ni una DMO per forta que sigui, no poden desenvolupar per si sols una destinació d'èxit, però queda provat que un conjunt d'agents públics i privats treballant junts poden arribar a planificar i dirigir correctament la destinació cap als seus objectius (Bornhorst et al., 2010). En els quinze casos on la marca realment ha funcionat, existeix una implicació important dels *stakeholders*, la qual cosa confirma el fet que la marca és una qüestió de grup i d'implicació. Aquest treball, però, haurà de ser gestionat i coordinat pels agents, els quals, pels seus coneixements, estan legitimats per fer-ho. En aquest punt, la DMO corresponent o els tècnics en turisme serien, en principi, els correctament posicionats per a aquest paper. Les DMO i els agents relacionats amb el turisme han estat, en nombroses ocasions, els eixos vertebradors al voltant dels quals s'ha arribat a un acord (Morgan et al., 2004). Per tant, és important distingir entre el consens a l'hora de crear la marca, que ha de ser màxim entre els agents implicats, i qui, una vegada arribat el consens, ha de liderar el procés, la posada en marxa i el posterior manteniment de la marca.

Aquest punt anterior lliga perfectament amb la importància de trobar a qui representa veritablement la marca, perquè, si no representa un ampli ventall d'agents, la marca morirà. S'observa, massa sovint, la mà de la política com a únic agent en la decisió de creació d'una marca. Per la repercussió i la imatge de marca projectada cap a l'exterior, es converteix en un element estrella de nombroses campanyes polítiques. Aquest camí pot tenir força conseqüències negatives:

En primer lloc, els polítics que defensen la creació d'aquesta marca poden prendre un camí unilateral en la seva creació. La marca acaba essent una qüestió només d'unes quantes persones i, per tant, només n'està plenament convençut un nombre molt reduït d'agents, els quals es relacionen directament amb l'equip de govern. Normalment, en aquest cas, la marca no avança, no és utilitzada i possiblement al final dels quatre anys de mandat desapareixerà al mateix temps que desapareixerà el polític que l'ha creada. Evidentment, aquesta via unilateral fa que la marca no representi el territori.

En segon lloc, els polítics poden buscar, una vegada han pres la decisió de crear una marca, consens amb la resta d'agents, sense exclusió, tal com ha passat amb la marca Empordà. En aquest cas, però, els canvis polítics amb el relleu de la figura líder del projecte, siguin per la raó que siguin, obstrueixen o dinamiten el lideratge del projecte i la marca queda en un limbe. La marca Empordà existeix i el procés sembla, a priori, el correcte per a la seva creació, però no es posa en marxa.

En un tercer cas, també pot ser que els polítics no canviïn en finalitzar els quatre anys de mandat i vagin perpetuant una marca que no utilitza ningú o en vagin creant de noves recurrentment, amb un nivell d'efectivitat nul.

Evidentment, els polítics són un dels *stakeholders* importants en l'àmbit de les decisions. El govern és el que té el poder d'establir polítiques i per tant pot destinar els recursos econòmics a aquelles activitats o decisions que cregui que poden millorar la seva comunitat amb la preservació de l'àmbit cultural, social i ambiental (Scheyvens, 2011). Així doncs, els polítics poden decidir destinar recursos a crear una marca de destinació. La seva posició, però, no els converteix en els únics legitimats per poder prendre decisions sobre la marca. És bàsica la col·laboració amb els diferents agents i amb els tècnics implicats en turisme: és totalment necessari que no sigui una decisió unilateral, sinó que hi estiguin tots implicats i que s'hi sentin identificats.

Una marca que no tingui la complicitat de les administracions i de tots els agents del territori és una marca perduda. Els canvis polítics acaben afectant les marques i les voluntats polítiques unilaterals de cada moment acaben inundant qualsevol presa de decisions.

Tanmateix, no només són els polítics els culpables que una marca no avanci cap a bon port, també hi ha agents que, pel poder que exerceixen, poden sabotejar, en un moment donat, la creació d'una nova marca. S'ha donat el cas d'agents que, per la seva posició privilegiada, poden exercir un poder superior en la presa de decisions i, responen només als seus interessos poden arribar a la persuasió i a l'autoritat per tal que s'acompleixin els seus desitjos (Everett & Jamal, 2004).

Ja ha quedat reflectit a l'anàlisi dels resultats que, a part d'un factor polític, la no-posada en funcionament de la marca Empordà també pot respondre al fet que alguns agents amb poder no l'acabaven de visualitzar, l'observaven amb desconfiança, no entrava dins dels plans de rendiment que ells consideraven normals o quedava en clara dissonància amb la manera com ells creien que s'havia de vendre el territori. Tots aquests factors afecten, sens dubte, l'evolució de la marca. Això no treu que aquests agents participessin del procés de creació, però el seu convenciment i la seva aposta per una nova marca eren nuls o molt dèbils.

Malgrat tota la pedagogia que s'ha desplegat des de l'inici, encara no s'ha pogut fer comprendre a part dels agents del territori, alguns d'ells rellevants, quines són les diferències entre el que seria Empordà respecte a Costa Brava, que són dues marques que es poden complementar i que no hi ha cap raó per a la canibalització. Empordà és una marca que emergeix del mateix territori, per això desperta aquest sentit de pertinença, a la vegada que va constituint-se com una marca Premium pels mateixos residents i per la gent de proximitat, com la marca Barcelona. Empordà no necessita constituir-se formalment com a marca perquè

ja és utilitzada com a tal. Empordà és territori i existeix per sobre de la creació o no d'una marca. Costa Brava, com a marca turística que neix a la dècada dels seixanta, i no parlem de la denominació històrica donada per Agulló a la costa, és una marca que va néixer destinada, en el seu origen, al consum massiu turístic i, malgrat que s'han fet esforços per canviar el concepte i per adaptar la marca al que avui la demanda reclama, segueix tenint importants connotacions d'un turisme de sol i platja. Tot i això, cal fer un incís important en el fet que no tots els punts de la Costa Brava presenten ni els mateixos atributs, ni les mateixes característiques, però el seu nom encén en la ment de les persones una imatge de marca determinada. Ja s'ha parlat a l'inici del capítol de la dificultat per entendre la diferència entre el que seria un *Place Branding* i un *Destination Branding*; doncs en aquestes dues marques s'hi poden trobar els dos conceptes. Empordà és un *Place Branding* mentre que Costa Brava és un *Destination Branding*. I aquesta reflexió no ha de portar a idees errònies sobre impossibilitat de convivència, ans al contrari, ha de portar una idea de complementarietat, reposicionament i riquesa del territori on se situen les dues marques.

La literatura ja fomenta el fet que les marques s'han d'anar alimentant amb submarques i que aquest fet enriqueix la marca mare i el territori; és una evolució natural. Una marca reconeguda, si fa l'esforç de renovar-se amb nous productes o submarques, repercuteix positivament en la marca mare, ja que la rejuveneix i se'n millora el consum (Sullivan, 1990). La marca de destinació que ocupa l'Alt i el Baix Empordà és la Costa Brava representada pel seu Patronat. En el territori no hi ha un problema de manca de submarques, precisament el portafoli és ric en nombre i varietat: des de les marques de consorci fins a les de municipi o a les de producte. Pràcticament tots consideren que la marca Costa Brava és argument de venda i els afavoreix, sobretot quan volen arribar a una promoció molt més enllà de les fronteres properes. En alguns casos, però, la consideració per part d'alguns col·lectius de la destinació Costa Brava desperta una sèrie de visions que no lliguen amb el que busquen i rebutgen la destinació. Aquí, les submarques tenen un paper important com a destinacions dirigides a la captació d'un públic o segment determinat. L'objectiu d'evolució estaria en aconseguir en un mateix territori diferents marques per a diferents mercats, aprofitant en cada moment aquella part dels atributs que encaixen més amb el públic al qual s'ofereix el producte. No cal dir que aquest exercici té un important grau de generositat per part dels diferents representants de cada marca i especialment d'aquells agents amb més poder.

La distorsió és que el Patronat té clara la seva representació de la destinació, en aquest cas Costa Brava, però no considera que estigui representant cadascuna de les marques que estan sota el seu paraigües. És a dir, per exemple, el Patronat representa Maçanet de Cabrenys, però no l'eslògan «Passeja-t'hi» d'aquesta població. Precisament perquè, en la creació d'aquestes

petites marques, el Patronat no hi ha exercit com a stakeholder, ni hi ha pres cap decisió, sinó que el municipi o altres ens han fet el seu camí fins arribar a una imatge de marca o a un eslògan determinats.

Determinar l'arquitectura de marca existent en el moment de l'estudi. Com són les relacions entre les marques? Hi ha establerta una jerarquia consolidada o s'estableixen nuclis de relació disseminats? Quin paper tenen les principals DMO d'una destinació en ser agents centrals d'aquesta arquitectura?

La necessitat de consens entre tots els agents es veu com un factor imprescindible per arribar a polítiques que portin a un objectiu. El treball comú és imprescindible per al bé de la marca i entre la marca i les submarques hi hauria d'haver un compromís solidari per tal de fer la imatge de marca general més sòlida i intel·ligible (Burmamann & Zeplin, 2005). Aquest hauria de ser l'objectiu de tota destinació: tenir una coherència que mena a un relat uniforme i amb solidesa.

Tal com s'ha anat abordant al llarg de la tesi, el que és un portafoli de marques i una arquitectura de marca en general està perfectament definit. L'arquitectura de marca és una jerarquia del portafoli de marques on queda clar quin és el paper que cadascuna d'elles té en aquesta estructura (Aaker & Joachimsthaler, 2000a). També queda clar que un portafoli de marca comporta que una empresa segueixi una estratègia multimarca definida, com posar al mercat dos o més productes similars de la mateixa empresa, però amb marques totalment diferents, amb l'objectiu de reduir les possibilitats del competidor, saturar el mercat a diferents nivells de preu i qualitat i mantenir una certa competència dins l'empresa entre els diferents productes o línies, entre altres (Business Dictionary, 2007). I també és evident que cada marca ha de respondre a un objectiu clar, si no, no serveix i és un cost inacceptable per a l'estructura de l'empresa (Kapferer, 1997). Totes aquestes definicions, perfectament entenedores, venen des del món dels productes industrials; en canvi, la tesi, tot i tenir una base en la literatura de marca en general i en aquests dos conceptes, parla de les destinacions on hi ha components de caire diferent que necessiten una visió diferent.

En el cas que ocupa aquesta tesi i respecte a l'arquitectura de marca, es pot afirmar que no presenta una estructura de manual que ha estat definida des d'un principi, on les marques estan col·locades allà on els toca amb unes relacions perfectament dibuixades i amb unes estructures perfectament jerarquitzades les unes respecte de les altres, com s'ha pogut constatar que passa en altres destinacions com l'Índia o Austràlia (Harish, 2010; Pike, S.,

Bianchi, C., Kerr, G. & Patti, CH., 2010). La dificultat ve de les peculiaritats que presenten els conceptes quan són posats en un entorn que no és d'empresa, sinó de destinació. La literatura, en aquest aspecte, recalca la necessitat de comprendre quina arquitectura hi ha a la destinació per poder articular l'oferta i poder estructurar la gestió de la destinació per tal d'oferir una experiència única al visitant (Hanna & Rowley, 2015). Una arquitectura coherent és imprescindible per forjar aliances (Mihailovich, 2006). La literatura no és clara a l'hora d'analitzar si existeixen moltes o poques marques en el portafoli, però és contundent quan parla d'organització per aconseguir coherència (Burmam & Zeplin, 2005; Gnoth, 2011)

Quan s'analitza quines relacions estan establertes en el territori estudiat, es pot observar que l'emergència de marques a diferents nivells, en diferents moments en el temps, o atenent a diferents objectius, fa que es doni una relació o no-relació determinada d'unes marques amb les altres. Aquest fet es veu molt més marcat en parlar de marques més a nivell municipal, de producte o de consorci, on l'establiment de petits grups per raons molt específiques fa que es formin nuclis determinats però sense establir una xarxa de relacions regular i extensa en el territori. La disrupció es produeix quan els agents principals surten de la xarxa. En observar les marques que queden, no es pot trobar una estructura definida i regular de relacions establertes. Es creen relacions sustentades per fets puntuals o per afinitats, però no existeix una xarxa de relacions continuada. Si s'observen els municipis, hi ha col·laboracions que poden ser per afinitat entre els tècnics o entre els polítics i, per tant, es promocionen conjuntament en moments puntuals. També hi ha el cas d'estar sota el paraigües d'un consorci i, en conseqüència, la relació s'estableix obligatòriament per tenir un segell comú, com pot ser un dels segells de l'Agència Catalana de Turisme, o per ser part d'una ruta, com la del Ter o Pirinexus.

Malgrat aquesta falta de xarxa de relacions a un determinat nivell, és important el paper que tenen les principals DMO del territori. El Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona, com a DMO de la principal marca turística existent al territori, és considerat l'agent central i l'interlocutor vàlid en la promoció del territori. Malgrat que semblaria que les marques creades *Top-down* i les *Branded House* faciliten la comprensió de les marques en un territori, regió o país, entre altres, el naixement de submarques és necessari i enriquidor, però hi ha d'haver una coherència de conjunt (Harish, 2010). El Patronat ha endegat una millora continuada i sostinguda al llarg del temps que és reconeguda pràcticament en la totalitat del territori.

També hi ha un reconeixement pel treball que, des de les àrees de turisme, han anat exercint ambdós consells comarcals, sempre referint-s'hi com a ens molt més locals, amb recursos econòmics més reduïts i amb funcions diferents a les del Patronat.

La DMO que queda més allunyada de la realitat del territori, sense deixar de ser un agent central, és l'Agència Catalana de Turisme, malgrat que per als municipis que tenen algun dels seus segells (el de Destinació de Turisme Familiar o el de Destinació de Turisme Esportiu) és més reconeguda com un ens de promoció que no pas com una baula de l'arquitectura de marca del territori.

El que sí es reconeix majoritàriament per part dels diferents agents entrevistats és la falta de visibilitat i credibilitat de la marca Catalunya, encara que els seus gestors afirmen el contrari. Per al territori, la marca Catalunya es veu com una marca sobreposada i amb falta de contingut que ha nascut posteriorment amb un intent d'englobar el conjunt del territori però amb poca solidesa i argument. Probablement, la història, el poder i la trajectòria de la marca Costa Brava apagaran el llum d'altres marques que han anat apareixent posteriorment, fins i tot la marca Catalunya.

En el territori existeix un portafoli de marques considerable. El Patronat sustenta l'arbre d'arquitectura de marca ajudat per altres agents, com són els consells comarcals i, amb menor importància, l'Agència Catalana de Turisme. Les DMO haurien de ser les que gestionen el portafoli de marques i les que vetllen perquè una arquitectura de marca correcta doni forma i estructura a les diferents marques del territori (Aaker & Joachimsthaler, 2000a). No està clar que hagi estat el Patronat, ni els consells comarcals, els que hagin estat els promotors de donar forma a l'estructura que avui existeix. S'ha de tenir en compte el fet que es produeixen, amb certa facilitat, canvis en el portafoli existent, sense que aquest fet pugui ser controlat per les DMO del territori. El que sí que es constata és que, per part de les DMO, hi ha hagut un esforç d'acostament a cadascun dels punts del territori, tinguin marca o no, el qual ha anat consolidant aquests ens de gestió i promoció com a actors principals dins l'estructura turística. El Patronat ha fet un bon treball respecte de com es relaciona amb les diferents marques del territori, però no ha aconseguit que cadascuna d'aquestes marques treballi amb ell i amb les altres. És important visionar què passa amb els sociogrames quan només es mostren les marques perifèriques. Es considera important aconseguir una certa coherència de la marca mare amb la resta de submarques així com entre elles. S'ha de buscar un fil conductor de relació entre les submarques que sumi avantatges i allunyi confusions o riscos (Winter et al., 2000).

Aquesta falta de treball en xarxa té efectes sobre la gestió del territori, alhora que crea incoherències en el relat, ja que cadascú busca el que li és més convenient a nivell individual.

El fet de no buscar punts d'afinitat entre marques que es considerarien a un mateix nivell crea una despesa important de recursos econòmics que podrien ser compartits i resta força al territori per aconseguir visibilitat mitjançant esdeveniments que es repeteixen en diferents

punts de la geografia, com són els festivals de música. Es creen marques, en ocasions, sense pensar que cal evitar dos aspectes: que siguin només reafirmacions de les individualitats i que no hi hagi col·laboració amb la resta. Aquest punt de partida posa en evidència estructures com les observades en el cas d'estudi, on hi ha importants buits de relació no aprofitats que fan perdre oportunitats a la destinació.

Una vegada presentades les conclusions dels objectius més específics és l'hora d'abordar la principal pregunta de recerca d'aquesta tesi:

Quins factors determinen l'estratègia de portafoli i arquitectura de marca a les destinacions turístiques?

Enllaçant amb tot el que s'ha descrit anteriorment en aquest capítol de conclusions és important arribar al punt de poder definir quins són aquells factors determinants que finalment dibuixen l'estructura de marca que es crea en una destinació. Malgrat que la tesi es basa en un cas d'estudi, aquests factors es poden considerar bastant universals, ja que són històries que es repeteixen en diferents destinacions del món, tot i que, evidentment, donen, segons la gestió que se'n faci en cada cas, estructures diferents.

Entendre què és una marca

En una part de les entrevistes s'intueix la manca de coneixement del què és en realitat una marca. Hi ha agents que encara no entenen la diferència entre un logo o eslògan i una marca amb identitat. Aquesta percepció canja amb l'evolució posterior que aquella marca té. La seva capacitat de sobreviure és gairebé nul·la, però afegeix una incoherència envers el mateix municipi o ens i el conjunt de territori. A més, és un element aïllat en l'arquitectura de marca, ja que no estableix relacions de cap tipus amb la resta de marques que es troben al mateix nivell o en altres nivells.

La capacitat d'autonomia en la creació de marques

Hi ha una gran diferència entre les marques d'un producte industrial i les marques de territori. Malgrat que la literatura recorda la importància que té la preservació de la marca principal sobre les marques que es creen al voltant, la capacitat i autonomia per crear marques de destinació crea paral·lelament individualitats que no afavoreixen ni la marca mare, ni la coherència del territori. Al llarg de les entrevistes, hi ha alguns exemples en què s'han aprofitat

ajudes, no per fer promoció, sinó per crear la marca: Maçanet de Cabrenys o els consells comarcals.

La creació de marques i submarques en productes industrials depèn de la decisió d'una empresa i més concretament d'un departament; per tant, la capacitat de control de la marca o de la submarca hi està assegurada. L'expansió d'un portafoli de marques en un territori queda a l'empara de les decisions de cadascun dels municipis o altres ens que es vagin creant. Aquest poder fa que moltes preses de decisions en aquest sentit responguin a motivacions personals o polítiques, amb un alt grau de subjectivitat i poca coherència del que s'està fent. La funció de la DMO, en aquest cas del Patronat, es redueix merament a la d'un òrgan de promoció i no té poder per decidir la creació o no de noves marques en el territori i, per tant, encara menys, per gestionar-les.

Així doncs, queda demostrat que aquesta estructura de portafoli de marques que ha anat creant-se en el territori de l'Alt i el Baix Empordà no ha servit per treballar conjuntament, sinó per afavorir i potenciar les personalitats individuals de cadascuna de les marques.

El paper de les DMO

Les DMO són els agents del territori que millor poden gestionar les estructures que es formen al voltant del portafoli de marques existents. Davant l'inevitable naixement de marques, elles són les que poden donar sentit a l'arquitectura (Aaker & Joachimsthaler, 2000a). Les DMO serien, en una empresa, el departament que finalment posa llum a una nova marca; però les DMO no tenen potestat sobre el que passa o el que decideix un ens, una associació, un municipi, etc. La DMO només pot intentar ser un element aglutinador, però són totes les petites marques les que decidiran si seguir-la o no. S'haurà de guanyar un lideratge moral, mentre que en una empresa està clar qui té la decisió final. En el territori que ocupa el cas d'estudi és evident que el Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu de Girona ha evolucionat cap a un lideratge positiu en els darrers anys i així ho expressa una àmplia majoria de les marques del territori. També el paper dels consells comarcals ha anat agafant una rellevància que no tenien dins el territori, però queda camí per recórrer perquè hi ha municipis i altres ens que no sembla que se sentin identificats per aquestes DMO. Aconseguir que se sentin part del territori és un repte important.

Les decisions polítiques

En una empresa no hi ha decisions polítiques, hi ha decisions d'empresa que també poden ser fallides en un moment determinat. A les destinacions, hi pesen molt les decisions polítiques i és proporcional a la dimensió de la marca: com més petita és una marca, més pes hi té la

política. Les decisions preses només des del punt egocèntric polític acaben en fracassos estrepitosos de marca.

S'ha anat observant com les decisions polítiques impregnen la creació d'una marca que només respon a un grup de persones i a una agenda de govern. La marca, parlant només del logo i eslògan, es considera, en el món en què vivim, un signe d'exhibició brillant. La majoria d'aquestes exhibicions acaben en no res: aquesta marca no arriba mai a fer les seves funcions perquè no té cap base sòlida; en definitiva, no és una marca.

Consens entre els agents principals

Aquest punt té un fil conductor amb el paper dels polítics en la creació de la marca, però és més ampli. Els polítics tenen un paper important com a agents del territori, a part de tenir la capacitat en recursos per poder fer realitat la creació de marca. Amb tot, la marca és una expressió de la identitat i aquest concepte no és gens fàcil de definir perquè cada grup d'agents veu aquesta identitat des de diferents perspectives i perquè la identitat d'un territori no és un concepte que pertanyi a un sol grup de persones. El que una persona creu que és el seu municipi no ha de ser necessàriament igual al que veu una altra persona que pertany a un altre col·lectiu. És important que, davant qualsevol inici de creació de marca, es consensui un relat comú, amb molts matisos sí, però que construeixi una imatge de marca real del que es vol expressar i hagi estat reafirmat per tots els agents del territori. Una marca ben construïda serà un element important en l'arquitectura de marca del territori i serà un node de relacions jeràrquiques dins l'arbre de les marques.

Així doncs, en aquests factors es poden observar dues visions diferents. Mentre que la comprensió del que és una marca, l'evolució del paper de les DMO o el consens entre els diferents agents serien factors molt més estratègics en la construcció d'aquesta arquitectura de marca en una destinació; el paper que tenen les decisions polítiques o la capacitat d'autonomia en la creació de marques serien factors polítics allunyats del que seria la competitivitat que necessita una marca per sobreviure en el temps.

Per tant, com a resum, i després de l'estudi que s'ha fet de cadascuna de les marques, l'emergència de diferents marques dins d'un territori és un fenomen, en certa manera, caòtic. Al llarg del temps es veu com les marques creades van desapareixent i en sorgeixen de noves amb noves imatges gràfiques i eslògans. Només en alguns casos, les marques es mantenen en el temps o mostren una evolució lògica i pautaada. En massa ocasions, els factors polítics prevalen per sobre dels factors estratègics i això fomenta aquesta falta d'arquitectura estructurada. Les marques realment sòlides comparteixen una base d'identitat forta i són una aposta de futur per a tota la destinació en el seu conjunt, sense exclusions.

L'arquitectura es va formant i definint per mitjà d'aquestes marques fortes, juntament amb el lideratge de les DMO principals, i aniran essent eixos vertebradors del territori i del posicionament de les diferents marques. Les marques més dèbils, desapareixen o no tenen un paper de node important dins l'arbre de l'arquitectura. Aquestes marques són un element dèbil, o fins i tot aïllat, del portafoli.

Aquesta tesi vol contribuir d'una manera clara a ampliar la literatura que existeix sobre *Destination Branding*, arquitectura de marca i portafoli de marca en destinacions turístiques, amb especial èmfasi a nivell regional. La visibilitat que tenen grans marques de destinació conegudes a nivell mundial, no apliquen quan es parla de regions i territoris més petits. Malgrat això, els factors que s'han determinat en aquestes conclusions poden ser, en nombroses ocasions, similars, encara que a escales diferents. Haver determinat quins són aquests factors crec que constitueix una aportació important ja que la clau està en mantenir-los, en la mesura del probable, sota control.

Capítol

11 Futura investigació

Com tota recerca, aquesta tesi obre vies d'investigació futura. Encara que la tesi cobreix l'estudi del territori de l'Empordà i dona una visió de l'arquitectura de marca que hi ha en un territori concret, dona peu a futures investigacions en l'àrea de l'arquitectura de marca en destinacions turístiques i com aquesta afecta la gestió que es pot dur a terme en el territori.

S'ha anat veient al llarg de la tesi que hi ha múltiples factors que influeixen en l'estratègia del portafoli i arquitectura de marca en una destinació. Entre ells, un de considerable, i més comú del que sembla: la decisió política de crear una marca. Aquest factor genera una sèrie de conseqüències importants que afecten la marca. Aprofundir en aquest tema podria aportar llum a l'evolució de marques que tenen un recorregut determinat al llarg del temps.

La tesi té un clar enfocament des dels agents del territori que gestionen les diferents marques, però no es té en compte el punt de vista de la demanda. Seria important conèixer com veuen la destinació els diferents segments de visitants i quina és la imatge de marca que es projecta des del territori. L'apreciació que els agents del territori tenen respecte a la que pot tenir un visitant aportaria informació i coneixement de la coherència de les marques que hi estan desplegades. També podria aportar informació sobre quines són aquelles marques que tenen un reconeixement major i quines estratègies apliquen per ser més reconegudes. Es podria valorar els avantatges i inconvenients de crear una estratègia de portafoli i arquitectura de marca que unís les visions per part de l'oferta i la demanda respecte a la destinació.

En el cas d'estudi es pot constatar una limitació important. La mostra només té en compte aquells municipis i altres ens que tenen un logo o eslògan que els identifica. Tanmateix, el portafoli del territori està format per tots els municipis, ens, consorcis i altres organismes i institucions que tenen a veure amb el turisme. Molts municipis només s'identifiquen amb el logo de l'Ajuntament. Per tant, aquests municipis o altres ens no apareixen en els sociogrames. Els municipis del territori que no sembla que tinguin una estratègia de marca podrien donar una visió diferent del motiu pel qual no apliquen un logo o un eslògan al seu nom i utilitzen només l'escut de l'Ajuntament. Seria important conèixer com es veuen ells dins de

l'arquitectura de marca del territori, així com la seva identificació i relació amb les principals DMO del territori.

Al llarg de la tesi s'han llegit articles sobre destinacions concretes, com són Austràlia, Nova Zelanda, l'Índia o la Xina. Totes elles són molt interessants i es podria dir que estan molt estructurades però potser allunyades de la destinació que ocupa aquest estudi. La destinació Empordà i la Costa Brava sembla que podria tenir més similituds, tal com expressen els diferents agents del territori, amb la Provença o la Toscana. Així doncs, seria interessant comparar els models d'arquitectura de marca que s'apliquen en territoris com Austràlia o l'Índia per poder valorar si la gestió d'aquestes marques té realment punts positius possibles d'aplicar al territori estudiat, encara que fos a una escala diferent. Seria interessant valorar si els sociogrames de relació que poden sorgir d'aquests territoris són diferents i, si ho són, com les polítiques que s'han dut a terme en aquests àmbits han estat decisives o no per donar models de relació diferents.

Serà difícil arribar a estructures concretes i ideals d'arquitectura de marca per a cada destinació turística del planeta. El turisme és un factor que no para de créixer i així ho indica l'Organització Mundial del Turisme en els seus estudis de previsió per als propers anys. «Basant-se en les tendències actuals, les perspectives econòmiques i la previsió del Grup d'Experts de l'OMT, l'Organització avança que les arribades de turistes internacionals al món creixeran a un ritme d'entre un 4% i un 5% l'any 2018. És aquesta xifra lleugerament superior al 3,8% del creixement mitjà previst per l'OMT per al període 2010-2020 al seu informe Tourism Towards 2030, una previsió a llarg termini. S'avança que Europa i les Amèriques creixeran entre el 3,5% i el 4,5%; Àsia i el Pacífic, entre el 5% i el 6%; Àfrica, entre el 5% i el 7%, i el Pròxim Orient, entre el 4% i el 6%» (Organització Mundial del Turisme, 2017). Per tant, això fa pensar que el nombre de destinacions mundials també creixerà per tal de donar cabuda a tots aquests nous turistes que volen viatjar. Al mateix temps, també augmentarà el nombre de marques i submarques i seria important definir diferents bones pràctiques en les estructures d'arquitectura de marca que puguin ser vàlides per a un ampli ventall de destinacions arreu del món.

12 Fonts de consulta

- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity. *Journal of Marketing*, 56(2), 125.
- Aaker, D. A. (1996). Building Strong Brands. Nova York: Simon & Schuster Inc.
- Aaker, D. A., & Shansby, J. G. (1982). Positioning your product. *Business Horizons*, 25(3), 56-62.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000a). Brand Leadership. *Journal of Marketing*, 56(41), 125.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000b). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, 42, 8-23.
- Abela, J. A. (2001). Las técnicas de análisis de contenido. Una revisión actualizada. Sevilla: Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces. Disponible en: <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>. Data de consulta: 4 de Juny del 2018.
- Ahluwalia, R., & Gürhan-Canli, Z. (2000). The Effects of Extensions on the Family Brand Name: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research*, 27(3), 371-381.
- Albons, A. (2018). <http://www.albons.cat/lemporda/lemporda/>. Data de consulta: 1 de Març del 2018.
- American Marketing Association Dictionary. (2013). <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>. Data de consulta: 20 de Juny del 2017.
- Anholt, S. (2004). Editor's foreword to the first issue. *Place Branding*, 1(1), 4-11.
- Anholt, S. (2005). Anholt nation brands index: How does the world see America? *Journal of Advertising Research*, 45, 296-304.
- Anholt, S. (2006). Public diplomacy and place branding: where's the link? *Place Branding*, 2(4), 271-275.
- Anholt, S. (2007). *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(3), 191-195.
- Anholt, S. (2008). *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), 97-101.
- Ashton, A. S. (2014). Tourist destination brand image development - an analysis based on stakeholders' perception: a case study from Southland, New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 20(3).
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand Management for cities. *Journal of Brand Management*, 16, 1-14.
- Ateljevic, A., & Doorne, S. (2002). Presenting New Zealand; tourism imagery and ideology. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 648-667.
- Augé, M. (1993). Los no lugares espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad. *Estudios Geográficos*, 55, 784-787.
- Bachmann, R., Ehrlich, G., & Ruzic, D. (2017). *Firms and collective reputation: The Volkswagen emissions scandal as a case study* (CESifo Working Paper Series No. 6805). CESifo Group Munich.
- Barbaza, Y. (1986). El paisatge humà de la Costa Brava. Barcelona: Edicions 62, 263-264.
- Bardin, L. (1996). El análisis de contenido. *Universitaria*, 89.
- Benney, M., & Hughes, E. C. (1984). Of Sociology and the Interview. *Sociological Research Methods*, 215-224.
- Berg, B. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences. Qualitative Research*. Londres: Allyn and Bacon.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163.

- Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328-338.
- Blasco, D., Guia, J., & Prats, L. (2014). Emergence of governance in cross-border destinations. *Annals of Tourism Research*, 49, 159-173.
- Blichfeldt, B. S. (2005). Unmanageable place brands? *Place Branding*, 1(4), 388-401.
- Boisen, M. (2015). Place Branding and Nonstandard regionalization in Europe. A: Zenker, S. & Jacobsen, B. (eds) *Interregional Place Branding*. Berlín:Springer, Cham 13-23.
- Boisen, M., Terlouw, K., & Gorp, B. van. (2011). The Selective Nature of Place Branding and the layering of Spatial Identities. *Journal of Place Management and Development*, 4(2), 135-147.
- Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O. (2017). Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion. *Cities*, (January), 1-8.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589.
- Bouwman, M. (2002). (Re)inventing the brand. Can top brands survive the new market realities? *Journal of Brand Management*, 9(6), 481-484.
- Braun, E., & Zenker, S. (2010). Towards an integrated approach for place brand management. *50th European Regional Science Association Congress, Jönköping*. <http://hdl.handle.net/10419/118799>. Data de consulta: 5 de Maig del 2017.
- Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). My city - my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18-28.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- Buncle, T. (2013). Destination Brand Architecture: Combined Strength or Constrained Image? *Tourism Insides*, Març, 1-8.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burnett, M. S., & Kolbe, R. H. (1991). Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity. *Management*, 18(2), 243-250.
- Business Dictionary.com (2007). <http://www.businessdictionary.com/definition/brand-portfolio.html>. Data de consulta: 10 d'Abril del 2017.
- Byrne, M. (2001). Data Analysis Strategies For Qualitative Research. *AORN Journal*, 74(6), 904-905.
- Cai, L. a. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720-742.
- Campelo, A., Aitken, R., Thyne, M., & Gnoth, J. (2014). Sense of Place: The Importance for Destination Branding. *Journal of Travel Research*, 53(2), 154-166.
- Camprubí, R., & Coromina, L. (2016). Content analysis in tourism research. *Tourism Management Perspectives*, 18, 134-140.
- Casanueva, C., Gallego, Á., & García-Sánchez, M.-R. (2016). Social network analysis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 19(12), 1190-1209.
- Chailan, C. (2009). Brand architecture and brands portfolio: a clarification. *EuroMed Journal of Business*, 4(2), 173-184.
- Chaudhuri, A., & Hoibrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Brand*, 65(April), 81-93.

- Chuang, S. C., & Yen, H. R. (2007). The impact of a product's country-of-origin on compromise and attraction effects. *Marketing Letters*, 18(4), 279-291.
- Cruanyes, F. (2013) *Setmanari Empordà*, (8 de juliol). <https://www.emporda.info/blogs/vent-blau/marca-emporda.html>. Data de consulta: 28 d'abril del 2018.
- Comité Régional du Tourisme Côte d'Azur. (2017a). <http://tourismepaca.fr/wp-content/uploads/2017/06/CRT-PACA-CC-06-2017-cahier-des-charges.pdf> Data de consulta: 13 de Febrer del 2018.
- Comité Régional du Tourisme Côte d'Azur. (2017b). <p://www.marque-cotedazurfrance.com/>. Data de consulta: 3 de Maig del 2017.
- Consell Comarcal de l'Alt Empordà. (2017). <https://www.seu-e.cat/web/ccaltemporda/govern-obert-i-transparencia/gestio-economica/pressupost/pressupost/despeses-per-programa>. Data de consulta: 13 de Febrer del 2018.
- Consell Comarcal del Baix Empordà. (2017). <https://www.seu-e.cat/web/ccbaixemporda/govern-obert-i-transparencia/gestio-economica/pressupost/pressupost/despeses-per-programa>. Data de consulta: 13 de Febrer del 2018.
- Costa, J. (1989). La Marca (II). *Visual: Revista de Diseño, Creatividad Gráfica y Comunicación*, 7(2), 28-33.
- Cresswell, J. W. (1998). Five Qualitative Traditions of Inquiry. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*, 4, 47-73.
- Csaba, F. F., & Bengtsson, A. (2005). Rethinking identity in brand management, A: Schroeder, JE. & Salzer-Mörling, M. (eds) *Brand Culture*. Taylor&Francis Group, Cham 106-121.
- Datzira-Masip, J., & Poluzzi, A. (2014). Brand architecture management: The case of four tourist destinations in Catalonia. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(1), 48-58.
- Davidson, R., & Keup, M. (2014). The Use of Web 2.0 as a Marketing Tool by European Convention Bureaux. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(3), 234-254.
- Day, G. J. (2005). Branding Nations as Tourism Destinations in the USA, 1-12. Tesi Doctoral, James Cook University.
- De San Eugenio Vela, J. (2011). *La transformació de territoris en marques: el reconeixement i la diferenciació d'identitats espacials en temps postmoderns. Un estat de la qüestió*. Tesi Doctoral, Universitat Pompeu Fabra.
- De San Eugenio Vela, J. (2012). *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Barcelona: UOC.
- De San Eugenio Vela, J. (2013a). Del estado-nación al estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales*, 49(46), 145-157.
- De San Eugenio Vela, J. (2013b). Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (62), 189-212.
- De San Eugenio Vela, J. (2013c). The relationship between place branding and environmental communication: The symbolic management of places through the use of brands, 9(4), 254-263.
- De Toro, J. M. (2009). *La marca y sus circunstancias: vademécum de brand management*. Barcelona: Deusto.
- Desmet, M.-L. (2003). *Réussir la mise en réseau des destinations touristiques*. Aurillac: AFIT.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding. Concepts Issues and Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dinnie, K. (2009). Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding. *Journal of Brand Management*, 17(2), 159-161.
- Dinnie, K. (2011). City branding: Theory and cases. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(3), 218-222.

- Dmitrović, T., Knežević Cvelbar, L., Kolar, T., Makovec Brenčič, M., Ograjensek, I., & Žabkar, V. (2009). Conceptualizing tourist satisfaction at the destination level. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(2), 116-126.
- Donner, M., Fort, F., & Vellema, S. (2014). How to capture place brand equity? The case of Sud de France. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), 145-157.
- Dooley, G., & Bowie, D. (2005). Students' corner place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio, 1, 402-419.
- Echtner, C. M., & Ritchie, J. R. B. (1991). The meaning and measurement of destination image. *Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2-12.
- Eguizabal, R. (1998). *Historia de la Publicidad*. Madrid: Celeste Ediciones.
- Eisenschitz, A. (2010). Neo-liberalism and the future of place marketing. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 79-86.
- Ekinci, Y., & Hosany, S. (2006). Destination Personality: an Application of Brand Personality to Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 45(June 2003), 127-139.
- Eletxigerra, A., Barrutia, J. M., & Echebarria, C. (2017). Place marketing examined through a service-dominant logic lens: a review. *Journal of Destination Marketing and Management*, 9, 72-84.
- El Punt Avui. (2017). La nova marca Empordà encara s'ha de registrar. <http://www.elpuntavui.cat/economia/article/18-economia/1124609-la-nova-marca-emporda-encara-s-ha-de-registrar.html>. Data de consulta: 26 de Febrer del 2018.
- Enciclopedia catalana. (2012). Barcelona: Enciclopèdia Catalana.
- Enciclopèdia catalana. (2017a). <http://www.enciclopedia.cat/EC-GEC-0003108.xml>. Data de consulta: 27 de Setembre del 2017.
- Enciclopèdia catalana. (2017b). <http://www.enciclopedia.cat/EC-GEC-0020291.xml>. Data de consulta: 29 de Setembre del 2017.
- Espaces. (2012). La Marque Pays Basque: Une Marque collective pour des enjeux (pas que) touristiques. *Maig*, 39-42.
- Everett, J., & Jamal, T. B. (2004). Multistakeholder Collaboration as Symbolic Marketplace and Pedagogic Practice. *Journal of Management Inquiry*, 13(1), 57-78.
- Everett, S., & Aitchison, C. (2008). The role of food tourism in sustaining regional identity: a case study of Cornwall, South West England. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(2), 150-167.
- Fazio, R. H. (1995). Attitudes as object-evaluation associations: Determinants, consequences, and correlates of attitude accessibility. A: Petty, R.E, Krosnick, J.A. (eds) *Attitude strength: Antecedents and consequences*. Taylor&Francis Group, Cham 247-282.
- Feinberg, F. M., Kahn, B. E., & McAlister, L. (1992). Market Share Response When Consumers Seek Variety. *Journal of Marketing Research*, 29(May), 227-237.
- Feinberg, B.M., Zhao, X. (2011) The Anholt—GfK Roper Nation Brands IndexSM: Navigating the Changing World. In *International Place Branding Yearbook 2011*, 63-76. Palgrave Macmillan, London.
- Figueres.com. El Diari Digital de l'Alt Empordà. (2017). Toro i Galimany: les nostres són propostes en benefici de Figueres, però també de l'Alt Empordà. <http://www.figueres.com/toro-i-galimany-les-nostres-son-propostes-en-benefici-de-figueres-pero-tambe-de-lalt-emporda/>. Data de consulta: 26 de Febrer del 2018.
- Filieri, R., & McLeay, F. (2013). E-WOM and accommodation: An analysis of the factors that influence travelers' adoption of information from online reviews. *Journal of Travel Research*, 53(1), 44-57.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2005). *Branding in Practice*. Berlin: Springer.
- Fraguell Sansbelló, R. M. (2015). El turisme: fenomen transformador del litoral empordanès. *Annals de l'Institut d'Estudis Empordanesos*, 46, 219-236.
- Gartner, W. C. (1993). Image formation process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2-3), 191-215.

- Giannopoulos, A. A., Piha, L. P., & Avlonitis, G. J. (2011). «Desti-Nation Branding»: what for? From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework. Ponència presentada al Berlin International Economics Congress 2011, Berlin, Germany.
- Gilmore, F. (2002). A country - can it be repositioned? Spain - the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, 9(4), 281-293.
- Gnoth, J. (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand. *Journal of Brand Management*, 9(4):262-280.
- Gnoth, J. (2011). Destination Brand Architecture. *CAUTHE 2011 National Conference, Tourism: Creating a Brilliant Blend*. Adelaide, S.A.: University of South Australia. School of Management, 227-238.
- Golder, P. N. (2000). Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-Term Market Share Stability. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 156-172.
- González, E., & Casilda, R. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *ICE Empresas Multinacionales Españolas*, (199), 101-114.
- Gotsi, M., Lopez, C., & Andriopoulos, C. (2011). Building country image through corporate image: exploring the factors that influence the image transfer. *Journal of Strategic Marketing*, 19(3), 255-272.
- Govers, R. (2011). From place marketing to place branding and back. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(4), 227-231.
- Granot, E., Brashear, T. G., & Cesar Motta, P. (2012). A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 547-553.
- Guillamet, J. (2009). *L'Empordà dels escriptors*. Barcelona: L'Avenç.
- Hall, C. M. (2010). Tourism destination branding and its effects on national branding strategies: brand New Zealand, clean and green but is it smart? *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), 68-89.
- Hall, C. M., & Valentin, A. (2005). Content Analysis. *Tourism Research Methods*, (September 2001), 191-209.
- Hammit, W. E., Backlund, E. a., & Bixler, R. D. (2006). Place Bonding for Recreation Places: Conceptual and Empirical Development. *Leisure Studies*, 25(1), 17-41.
- Hankinson, G. (2001). Location branding: a study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*, 9(2), 127-142.
- Hankinson, G. (2004a). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.
- Hankinson, G. (2004b). The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic images. *Journal of Product & Brand Management*, 13(1), 6-14.
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*, 14(3), 240-254.
- Hankinson, G. (2009). Managing destination brands: establishing a theoretical foundation. *Journal of Marketing Management*, 25(1-2), 97-115.
- Hanna, S., & Rowley, J. (2015). Towards a model of the Place Brand Web. *Tourism Management*, 48, 100-112.
- Hanneman, R. A., & Riddle, M. (1998). Introduction to Social Network Methods. *Network*.
- Hanneman, R. a, & Riddle, M. (2005). Introduction to Social Network Methods. *Riverside, CA: University of California, Riverside. On-Line Textbook*, 46(7), 5128-5130.
- Harish, R. (2010). Brand architecture in tourism branding: the way forward for India. *Journal of Indian Business Research*, 2(3), 153-165.
- Harris, F., & Chernatony, L. de. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Hem, L. E., & Iversen, N. M. (2004). How to develop a destination brand logo: a qualitative and quantitative approach. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 4(2), 83-106.

- Herstein, R. (2012). Thin line between country, city, and region branding. *Journal of Vacation Marketing, 18*(2), 147-155.
- Hidalgo, M. C., & Hernández, B. H. (2001). Place Attachment: Conceptual and Empirical Questions. *Journal of Environmental Psychology, (21)*, 271-281.
- Holsti, O. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hospers, G.-J. (2010). Making sense of place: from cold to warm city marketing. *Journal of Place Management and Development, 3*(3), 182-193.
- Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product. *Journal of Consumer Research, 17*(2), 141-148.
- Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (2018). http://www.icgc.cat/Cerca?q=mapa+comarcal+de+catalunya&t=image&st=&ct%5B%5D=media_image&ft=title. Data de consulta: 2 de juny del 2018.
- Institut d'Estadística de Catalunya. (2017). <http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=7&id=0301>. Data de consulta: 27 de setembre del 2017.
- Institut National d'Études Démographiques. (2018). <https://www.ined.fr/fr/tout-savoir-population/chiffres/france/structure-population/regions-departements/>. Data de consulta: 3 de febrer del 2018.
- Istituto Nazionale di Statistica. (2017). http://www.istat.it/en/files/2018/02/EN_Demographic-indicators_rev_1.pdf?title=Demographic+indicators+-+8+Feb+2018+-+Full+text.pdf. Data de consulta: 3 de febrer del 2018.
- Janonis, V., Dovalienė, A., & Virvilaitė, R. (2007). Relationship of Brand Identity and Image. *Brand, 1*(1), 69-79.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management, 13*(1), 10-32.
- Kapferer, J.-N. (1997). Multi-brand portfolios. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Londres: Kogan Page, 330-351.
- Kapferer, J.-N. (2004). Brand Architecture: Managing Brand and product relationship. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, Londres: Kogan Page, 293-327.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management. Creating and sustaining brand equity long term*. *Journal of Chemical Information and Modeling*. Londres: Kogan Page.
- Kassarjian, H. H. (1977). Content Analysis in Consumer Research. *Journal of Consumer Research, 4*(1), 8.
- Kavaratzis, M. (2012). From «necessary evil» to necessity: stakeholders' involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development, 5*(1), 7-19.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development, 1*(2), 150-165.
- Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J. (2015). *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. Berlín: Springer.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing, 57*(1), 1.
- Keller, K. L. (2002). Branding and brand equity. *Handbook of Marketing, (1)*, 151-178.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Prüfen* (vol. 787). Essex: Pearson Education Limited.
- Keller, K. L., & Aaker, D. A. (1998). The Impact of Corporate Marketing on a Company's Brand Extensions. *Corporate Reputation Review, 1*(4), 356-378.
- Kerr, G. (2006). From destination brand to location brand. *Journal of Brand Management, 13*(4-5), 276-283.
- Kerr, G., & Balakrishnan, M. S. (2012). Challenges in managing place brands: The case of Sydney. *Place Branding and Public Diplomacy, 8*(1), 6-16.

- Kerrigan, F., Shivanandan, J., & Hede, A.-M. (2012). Nation Branding: A Critical Appraisal of Incredible India. *Journal of Macromarketing*, 32(3), 319–327.
- Kladou, S., Kavaratzis, M., Rigopoulou, I., & Salonika, E. (2017). The role of brand elements in destination branding. *Journal of Destination Marketing and Management*, 6(4), 426-435.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, products, and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*.
- Kyle, G. T., Mowen, A. J., & Tarrant, M. (2004). Linking place preferences with place meaning: An examination of the relationship between place motivation and place attachment. *Journal of Environmental Psychology*, 24(4), 439-454.
- Lafuente, C., & Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 64, 5-18.
- Laumann, E. O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P. V. (1978). Community Structure as Interorganizational Linkages. *Annual Review of Sociology*, 4(1), 455-484.
- Lockie, S. (2001). Food, place and identity: consuming Australia's beef capital. *Journal of Sociology*, 37(3), 239–255.
- Long, L. M. (2004). Culinary tourism. A: Thompson P., Kaplan D. (eds) *Encyclopedia of Food and Agricultural Ethics*. Berlín:Springer.
- López-Lita, R., & Benlloch, M. (2006). ¿Necesitamos marcas territorio? *Técnica Económica: Administración y Dirección de Empresas*, 175, 50-52.
- Lopez, C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2011). Conceptualising the influence of corporate image on country image. *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1601-1641.
- Lovelock, C. (1991). *Services Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lund, N. F., Cohen, S. A., & Scarles, C. (2017). The power of social media storytelling in destination branding. *Journal of Destination Marketing and Management*, (January), 0-1.
- María Munar, A. (2011). Tourist-created content: rethinking destination branding. *International journal of culture, tourism and hospitality research*, 5(3), 291-305.
- Marine-Roig, E., & Anton Clavé, S. (2016b). Perceived image specialisation in multiscalar tourism destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(3), 202–213.
- Marzano, G., & Scott, N. (2009). Power in Destination Branding. *Annals of Tourism Research*, 36(2), 247-267.
- Merinero Rodríguez, R., & Pulido Fernández, J. I. (2009). Desarrollo turístico y dinámica. *Cuadernos de Turismo*, (23), 173-193.
- Merrilees, B., Getz, D., & O'Brien, D. (2005). Marketing stakeholder analysis: Branding the Brisbane Goodwill Games. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1060-1077.
- Mihailovich, P. (2006). Kinship branding: a concept of holism and evolution for the nation brand. *Place Branding*, 2(3), 229-247.
- Minguzzi, A. (2006). Destination competitiveness and the role of a DMO: an Italian experience. A: Lazeretti, L. & Petrillo, C. *Tourism Local Systems and Networking*. Oxford: Elsevier, 197-208.
- Moilanen, T., Rainisto, S. K., & Kotler, P. (2009). *How to brand nations, cities and destinations*. Nova York: Palgrave Macmillan.
- Montgomery, D. B. (1975). New Product Distribution: an Analysis of Supermarket Buyer Decisions. *Journal of Marketing Research*, 12(3), 255-264.
- Morgan N.J., Pritchard A. (2005) (pr)omoting place: The role of pr in building New Zealand's destination brand relationships. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*. 12(1-2), 157-176.
- Morgan, N.J., & Pritchard, A. (2014). Special Issue: Destination branding. *Journal of Destination. Marketing & Management*, 3(1), 1-78.
- Morgan, N. J., Pritchard, A., & Piggott, R. (2002). New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand. *Journal of Brand Management*, 9(4), 335-354.

- Morgan, N. J., Pritchard, A., & Pride, R. (2004). *Destination branding: creating the unique destination proposition*. (vol. 2). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Moscardo, G. (2011). Exploring social representations of tourism planning: issues for governance. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 423-436.
- Muniz, Jr., A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Murphy, L., Benckendorff, P., & Moscardo, G. (2007). Linking Travel Motivation, Tourist Self-Image and Destination Brand Personality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(2), 45-59.
- Neuendorf, K. A. (2002). A Flowchart for the Typical Process of Content Analysis Research. *The Content Analysis Guidebook*, 320. California: Sage.
- Neuendorf, K. A. (2016). Defining Content Analysis. *The Content Analysis Guidebook*, 1-31. California: Sage.
- Nicolaisen, J., & Blichfeldt, B. S. (2012). Destination Branding: Mission Impossible? TRU Progress, working paper no. 9. *Tourism Research Unit*, Aalborg University. [http://vbn.aau.dk/en/publications/destination-branding\(db69cacf-7b51-4995-9ae9-036980abd5a7\).html](http://vbn.aau.dk/en/publications/destination-branding(db69cacf-7b51-4995-9ae9-036980abd5a7).html). Data de consulta: 21 de del Juliol del 2016.
- Nilsson, J. H., Eskilsson, L., & Ek, R. (2010). Creating cross-border destinations: Interreg programmes and regionalisation in the Baltic Sea area. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(2), 153-172.
- Olins, W. (2005). *A Marca. Lisboa*. Lisboa: Verbo.
- Oliveira, E., & Panyik, E. (2015). Content, context and co-creation: Digital challenges in destination branding with references to Portugal as a tourist destination. *Journal of Vacation Marketing*, 21(1), 53-74.
- Ollé, R., & Riu, D. (2009). El nuevo brand management: Cómo plantar marcas para hacer crecer negocios. Barcelona: Gestión 2000.
- Organització Mundial del Turisme. (2017). *Tourism Towards 2030*.
- Ooi, C. S. (2004). Poetics and politics of destination branding: Denmark. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 4(2), 107-128.
- Orth, U. R., Stöckl, A., Veale, R., Brouard, J., Cavicchi, A., Faraoni, M., Larreina, M., Lecat, B., Olsen, J., Rodríguez-Santos, C., Santini, C. & Wilson, D. (2012). Using attribution theory to explain tourists' attachments to place-based brands. *Journal of Business Research*, 65(9), 1321-1327.
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: problems and prospects. *Journal of Brand Management*, 9(4), 294-314.
- Pasquinelli, C. (2011). Place branding and cooperation. Can a network of places be a brand? A: Pike, S. *Brands and branding geographies*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 230-247.
- Pasquinelli, C. (2015). Network Brand and Branding: A Co-opetitive approach to local and regional development. A: Zenker, S. & Jacobsen, B. P. *Interregional Place Branding*. Berlín: Springer, 39-49.
- Pearce, D. G. (2014). Toward an Integrative Conceptual Framework of Destinations. *Journal of Travel Research*, 53(2), 141-153.
- Peterson, R. A., & Jolibert, A. J. P. (1995). A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 883-900.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Nova York: Harper and Row.
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. Londres: Taylor and Francis.
- Pike, S. (2005). Tourism Destination Branding Complexity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 258-259.
- Pike, S. (2017). Destination positioning and temporality: tracking relative strengths and weaknesses over time. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 126-133.

- Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G., Patti, CH. (2010). Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market, *International Marketing Review*, 27 (4), 434-449.
- Pla, J. (1966). *El cuaderno gris*. Barcelona: Destino.
- Playà, J. (2012). Història - El primer viatge «oficial» a la Costa Brava. " *Revista de Girona* [en línia], 2012, Núm. 274, 62-64. <https://www.raco.cat/index.php/RevistaGirona/article/view/258973>. Data de consulta: 16 de Gener del 2017.
- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1-16.
- Pritchard, A., & Morgan, N. J. (2001). Culture, identity and tourism representation: marketing Cymru or Wales? *Tourism Management*, 22(2), 167-179.
- Pulido-Fernández, J. I., & Merinero-Rodríguez, R. (2018). Destinations' relational dynamic and tourism development. *Journal of Destination Marketing and Management*, 7, 140-152.
- Qu, H., Kim, L. H., & Im, H. H. (2011). A model of destination branding: integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, 32(3), 465-476.
- Rainisto, S. K. (2003). Success Factors of Place Marketing: a Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States. Tesi doctoral: Universitat de Tecnologia de Helsinki.
- Rainisto, S. K. (2012). Place Branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8, 181-184.
- Rajakumari, D., Ananthi, R., & Schums, R. (2008). Coca-Cola's Multi-branding Strategy: Is it the Right Move?. *IBS Case Development Center, cas d'estudi n°BBP0091C*, 1-23.
- Reddy, S. K., Holak, S. L., & Bhat, S. (1994). To Extend or Not to Extend: Line Success Determinants of Extensions. *Journal of Marketing Research*, 31(May), 243-262.
- Ren, C., & Blichfeldt, B. S. (2011). One Clear Image? Challenging Simplicity in Place Branding. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(4), 416-434.
- Requena Santos, F. (2003). Análisis de redes sociales: orígenes, teorías y aplicaciones. Monografías (vol. 198). Madrid: Centro de investigaciones sociológicas.
- Ruão, T. (2003). As Marcas e o Valor da Imagem. A dimensão simbólica das atividades económicas. *Cecs*, (3), 177-191.
- Sanz-Ibáñez, C., & Clavé, S. A. (2016). Strategic coupling evolution and destination upgrading. *Annals of Tourism Research*, 56, 1-15.
- Scheyvens, R. (2011). The challenge of sustainable tourism development in the Maldives: understanding the social and political dimensions of sustainability. *Asia Pacific Viewpoint*, 52(2), 148-164.
- Schmitt, B. (2009). The concept of brand experience. *Journal of Brand Management*, 16(7), 417-419.
- Sevin, E. (2011). Thinking about place branding: ethics of concept. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(3), 155-164.
- Shapiro, C., & Markoff, G. (1997). Text analysis for the social science: Methods for drawing statistical inferences from text and transcripts. Mahwah NJ: Erlbaum.
- Simões, C., Dibb, S., & Fisk, R. P. (2005). Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153-168.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Sivakumar, K., & Raj, S. P. (1997). Quality Tier Competition: How Price Change Influences Brand Choice and Category Choice. *The Journal of Marketing*, 61(3), 71-84.
- Soisalon-Soininen, T., & Lindroth, K. (2006). Regional tourism co-operation in progress. A: Lazereti, L. & Petrillo, C. *Tourism Local Systems and Networking*. Oxford: Elsevier, 187-196.

- Stedman, R. C. (2002). Toward a Social Psychology of Place: Predicting Behavior from Place-Based Cognitions, Attitude, and Identity. *Environment and Behavior*, 34(5), 561-581.
- Sullivan, M. (1990). Measuring Image Spillovers in Umbrella-Branded Products. *The Journal of Business*, 63(3), 309-329.
- Tan, C. T., & Farley, J. U. (1987). The Impact of Cultural Patterns on Cognition and Intention in Singapore. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 540.
- Tasci, A., Gartner, W. C., & Cavusgil, S. T. (2007). Measurement of destination brand bias using a quasi-experimental design. *Tourism Management*, 28(6), 1529-1540.
- Tasci, A., & Kozak, M. (2006). Destination brands vs destination images: do we know what we mean? *Journal of Vacation Marketing*, 12(4), 299-317.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. *Introducción a Los Métodos Cualitativos de Investigación*, 1-11. Nova York: John Wiley and sons.
- Therkelsen, A., & Halkier, H. (2008). Contemplating Place Branding Umbrellas. The Case of Coordinated National Tourism and Business Promotion in Denmark. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(2), 159-175.
- Toscana Promozione Turistica. (2017). <https://es.slideshare.net/toscanapromozioneturistica/toscana-le-strategie-promozionali-per-il-2018>. Data de consulta: 15 de Febrer del 2018.
- Trošt, K., Klarić, S., & Ružić, M. D. (2012). Events as a Framework for Tourist Destination Branding - Case Studies of Two Cultural Events in Croatia. *Turizam*, 16(2), 65-77.
- Turró Anguila, J. (2005). Planificació i promoció turística a la Costa Brava dels anys 30. *Revista de Girona*, 230, 39-45.
- Valls, J.-F. (2010). Què en queda de la marca de país? *Paradigmes*, 5, 52-65.
- Velilla, J. (2010). *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: UOC.
- Verges, A. (2018). <http://www.verges.cat/lemporda/>. Data de consulta: 2 de Març del 2018.
- Vidal-Casellas, D., & Monturiol, A. (2003). Imatge i destí. Cartells turístics de les comarques gironines. Girona: Museu d'Art.
- ViaMichelin. (2018). <https://www.viamichelin.es/>. Data de consulta: 4 d'Abril del 2018.
- Viñas, D. (2013). *Josep Pla i l'invent «Costa Brava»*. Barcelona: A Contravent Editors.
- Vuignier, R. (2015). Cross-border place branding: the case of Geneva highlighting multidimensionality of places and the potential role of politico-institutional aspects. A: Zenker, S. & B. Jacobsen, B. P. *Interregional Place Branding*. Berlín: Springer, 63-72.
- Ward, S. (1998). *Selling places-- The marketing and promotion of towns and cities 1850-2000*. Londres: Routledge.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge:Cambridge University Press.
- Wheeler, A. (2013). *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- Winter, N., Bridges, S., Keller, K. L., & Sood, S. (2000). Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links. *Journal of Advertising*, 29(4), 1-11.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109-122.
- Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: the effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15-27.
- Zenker, S., & Jacobsen, B. P.(2015). *Interregional Place Branding*. Berlín: Springer, 1-11.
- Zins, A. H. (2007). Exploring travel information search behavior beyond common frontiers. *Information Technology & Tourism*, 9(3,4), 149-164.