

La remodelación de la Marina Port Vell de Barcelona: estudio de caso sobre el papel del *City branding* en el gobierno urbano

Autor:
Sutton, Oliver

Revista:
Revista Transporte y Territorio

2015, 12, 30-47



Artículo

La remodelación de la Marina Port Vell de Barcelona: estudio de caso sobre el papel del *City branding* en el gobierno urbano



Oliver Sutton

Arcadia University, Campus Barcelona, España

Recibido: 24 de octubre de 2014. Aceptado: 7 de enero de 2015

Resumen

En el año 2011 la concesión de la marina de Port Vell en el puerto histórico de Barcelona pasó a manos de una compañía de seguros británica, Salamanca Group. Con el respaldo de las autoridades municipales de Barcelona, Salamanca Group anunció su intención de remodelar el puerto deportivo para especializarse en el atraque y mantenimiento de yates de lujo, los yates de propiedad privada más grandes y caros del mundo. Este proyecto requirió cambios significativos en el área de Port Vell, con un fuerte impacto en la población de las áreas vecinas. A pesar de ello, prácticamente no se llevó a cabo ningún proceso de consulta. Este artículo sostiene que el proceso por el que fue concebida, aprobada y ejecutada la remodelación de la marina de Port Vell ilustra de forma ejemplar las dinámicas del *City branding* (hacer de la ciudad una marca) que han llegado a dominar el gobierno de Barcelona en particular y el de la *ciudad emprendedora* en general. Se analizarán dichas dinámicas partiendo de la remodelación de la marina de Port Vell de Barcelona como estudio de caso.

Palabras clave

Marina Port Vell
Salamanca Group
Ciudad marca
Rentas de monopolio
Barcelona
Yates de lujo

Abstract

The redevelopment of the Port Vell Marina in Barcelona: a case study of the role of city branding in urban governance. In 2011 the concession on the Marina in the Port Vell area of the port of Barcelona was bought by a British insurance company, Salamanca Group. With the backing of the municipal authorities in Barcelona, Salamanca Group unveiled plans to reequip the marina so that it could specialise in the berthing and maintenance of superyachts- the biggest and most expensive privately owned yachts in the world. This development would require significant changes to the Port Vell area that would have a strong impact on the resident population of the areas neighbouring the port. In spite of this there was little or no process of consultation. This paper argues that the process by which the redevelopment of the Port Vell marina was conceived, approved and executed provides a exemplary illustration of the dynamics of city branding that have come to dominate the governance of Barcelona in particular and the entrepreneurial city more generally. These dynamics will be analysed using the redevelopment of the Marina as a case study.

Key words

Marina Port Vell
Salamanca Group
City branding
Monopoly rents
Barcelona
Superyachts

Palavras-chave

Marina Port Vell
Salamanca Group
Marca da cidade
Rentas de monopólio
Barcelona
lates de luxo



Figura 1. Imagen virtual de la Marina del Port Vell. El barrio de la Barceloneta se encuentra en la parte superior de la imagen. Fuente: El País; Una marina de lujo y antipaparazzi, 02/03/2012.

Introducción

En septiembre de 2011 se presentó una importante remodelación de la Marina Port Vell en el puerto histórico de Barcelona. Se entiende en este caso como puerto histórico el área portuaria comprendida entre la Barceloneta y el Montjuïc, que comprende en su interior varias áreas y marinas, entre ellas la Marina Port Vell, que colinda con la Barceloneta, la parte oriental del puerto. El objeto de esta nueva remodelación era la marina deportiva y sus infraestructuras y el propósito era convertirla en una marina especializada en atraque y mantenimiento de superyates, los yates más grandes del mundo, los que pertenecen a las mayores fortunas. Pero la presentación del proyecto no se hizo en la ciudad de Barcelona, y los vecinos y los ciudadanos no fueron invitados, aunque eran los que se verían más afectados. Tampoco se dejó un período de consulta para que todas las partes tuvieran oportunidad de exponer su opinión. En realidad, el proyecto se presentó en una reunión exclusiva en el Monaco Yacht Show de 2011, ante propietarios de yates y expertos del sector. El anuncio en cuestión corrió a cargo de Martin Bellamy, director general de Salamanca Group, una compañía de inversión con sede en Londres que se había hecho con la concesión para administrar Marina Port Vell como entidad privada. En general los residentes de la zona afectada se enteraron de la noticia por YouTube, donde se colgaron vídeos con el discurso de Martin Bellamy que circularon por Internet en las semanas posteriores al acto (Marina Port Vell a).

El proceso de remodelación de Marina Port Vell ilustra cómo la imagen y la reputación de Barcelona se han convertido en elementos básicos para que la ciudad devenga un destino de inversión especulativa. Las empresas privadas, con la complicidad de las autoridades municipales, tratan de sacar provecho de las rentas de monopolio generadas por el capital cultural de la ciudad. Los procesos que lo hacen posible encuentran una clara expresión en la práctica del *City branding* (hacer de la ciudad una marca), que ha evolucionado en los últimos años y se ha convertido en el principio básico de gobierno de la *ciudad emprendedora* en general y de Barcelona en particular. El objetivo de este trabajo es proporcionar información sobre la remodelación de la marina de Port Vell (Figura 1), establecer el contexto del gobierno emprendedor en que se enmarca dicha remodelación y, finalmente, analizar el proyecto como un caso de estudio de las dinámicas del *City branding* con el objetivo de valorar si el *city branding* podría considerarse, si no como un modelo de gobernanza urbana, por lo menos como un procedimiento que se ha vuelto habitual.

Antecedentes

cuando el Port Vell aún era predominantemente un puerto industrial, estaba rodeado de almacenes, muelles y grúas. En aquellos días, con los accesos estando restringidos, la relación entre los ciudadanos y el puerto era mínima. A lo largo del siglo XX, sin embargo, surgió la necesidad de un espacio mucho mayor y con aguas más profundas para acoger buques de contenedores cada vez más grandes. Esto, junto con el aumento del tráfico, hizo que el puerto industrial se fuera desplazando a la zona situada detrás de la montaña de Montjuïc. A consecuencia de ello, en los setenta, las instalaciones industriales de Port Vell fueron quedando cada vez más obsoletas y, en algunos casos, se fueron abandonando (Tatjer y Tapia, 2013).

A lo largo de la década de los setenta y la primera mitad de los ochenta, las autoridades municipales de Barcelona prestaron cada vez más atención a la revitalización de los barrios que habían sido víctimas de la desidia o de presiones especulativas en décadas anteriores. Urbanistas, arquitectos y políticos se fueron concienciando cada vez más de la importancia de crear espacios públicos para la ciudadanía y durante este periodo el Ayuntamiento adquirió unas 220 hectáreas de terreno en toda la ciudad para proyectos municipales, y de estas, unas 86 hectáreas se destinaron a parques, plazas y jardines (Calavita et al., 2004). Esta política de *esponjamiento* ideada por el entonces responsable de Planificación Urbana, Oriol Bohigas, caracterizó el urbanismo de la época. Otra característica de este periodo fue la apertura de la ciudad al mar: se llevaron a cabo proyectos para facilitar el acceso de los ciudadanos a la playa y las zonas portuarias, algo que por razones institucionales no era sencillo en el caso del puerto.

Los barrios colindantes de la zona de Port Vell fueron objeto de los llamados Planes Especiales de Reforma Interior (PERI), pero el área que rodea el puerto no estaba sujeta a los mismos códigos de planificación urbana que el resto de la ciudad, debido a que el territorio estaba gestionado por la Autoridad Portuaria y, por ende, sujeto a regulaciones diferentes (Tapia, 2014). La autonomía concedida al puerto se justifica por las infraestructuras especiales requeridas en la zona del puerto para poder llevar a cabo las actividades portuarias. Al ser un organismo público (con dependencia de Puertos del Estado), y teniendo en cuenta que el territorio es gestionado en interés general de la ciudad y el país, su Consejo de Administración reunía, y reúne, un amplio sector de intereses públicos, privados y políticos en representación de las instituciones del Estado español, el Gobierno catalán, los ayuntamientos de los municipios de las cercanías, la Cámara de Comercio y los sindicatos más importantes. Debido a su condición de puerto autónomo, para su acceso al público y para cualquier cambio a nivel urbanístico se requerían acuerdos bilaterales entre la Autoridad Portuaria y el Ayuntamiento de Barcelona.

En 1981 se produjo la primera colaboración entre ambas instituciones, con la remodelación del muelle Bosch i Alsina, popularmente conocido como *Moll de la Fusta*, la parte que corre paralela al barrio del Born. Este proyecto estaba en consonancia con las intenciones modestas y no comerciales de la política de esponjamiento: se hizo limpieza de las construcciones del muelle para crear una explanada junto al puerto y facilitar el acceso a la misma desde el barrio del Born.

Administración público-privada

en el período previo a los Juegos Olímpicos de 1992, que se celebraron en Barcelona, se llevó a cabo una renovación de la zona de Port Vell mucho más amplia y orientada al ocio y a las actividades minoristas. En reconocimiento a este uso diferente del territorio, en 1988 se creó la Gerencia Urbanística Port 2000 para urbanizar y gestionar las 55,6 hectáreas de Port Vell, en lo que vino a denominarse *puerto de los ciudadanos*. La composición del



Figura 2. Yate de lujo, *Venus*, 79,25 metros de eslora. Diseñado para Steve Jobs, fundador de Apple Inc., detrás de vallas de seguridad en la Marina del Port Vell. Fuente: fotografía del autor, septiembre 2014.

Consejo de Gobierno del puerto, Gerencia Urbanística 2000, así como la de la Autoridad Portuaria, tenían un carácter público-privado. En común con la remodelación de la zona Moll de la Fusta, la justificación para la transformación de Port Vell era recuperarla para el uso de la ciudadanía de Barcelona. A diferencia del proyecto anterior, la orientación en este caso era mucho más comercial. Siguiendo el modelo de remodelación de puertos industriales liderado por la transformación del puerto de Baltimore (*Inner Harbor*) y descrito por David Harvey (Harvey, 1989b), el desarrollo incluyó la creación de un complejo de ocio y tiendas en la zona Moll d’Espanya, así como un complejo de oficinas en Moll de Barcelona y un puerto deportivo en la zona del puerto entre Moll d’Espanya y Moll del Dipòsit. Según la web de Port 2000, Port Vell “A través de la gestión del espacio público del puerto, Port 2000 presta servicio a la ciudadanía y a Barcelona, y promueve el interés y la presencia de ciudadanos y turistas en el Puerto” (Port Vell). La remodelación en el periodo olímpico marcó un nuevo enfoque para la gestión del puerto que aunaba cada vez más los intereses de los vecinos en la actividad comercial y el crecimiento económico. El abogado Daniel Jiménez Schlegl señala que los proyectos puramente comerciales y al servicio de intereses privados están cada vez más justificados por ser de *interés público*. De este modo, “en la actualidad el crecimiento económico se ha convertido en casi el único interés general que puede ser perseguido” (Jiménez Schlegl, 2013). Esta es una tendencia que se intensificó en gran medida en los años posteriores a los Juegos Olímpicos en Barcelona con la creciente integración del sector privado a los procesos de planificación de la ciudad (Capel, 2011:94).

Marina Port Vell

Hasta el año 2010, la gestión de Marina Port Vell correspondió a Globalvia, compañía compuesta por Caja Madrid y Fomento de Construcciones y Contratas (FCC). Este año la concesión pasó a manos de Grupo Salamanca por 30 millones de euros. El plan de Salamanca era convertir Marina Port Vell en una marina especializada en el atraque y mantenimiento de yates de lujo, también denominados *superyates*. Concretamente, el mercado objetivo eran los yates de entre 70 y 90 metros de eslora (Figura 2), de los que solo existen 140 ejemplares registrados en todo el mundo, pero con amarres de hasta

180 metros (la eslora de *Azzam*, el mayor superyate del mundo [Superyacht.com]). Es evidente que el mercado objetivo de Salamanca son las mayores fortunas del planeta y esas personas no solo requieren un puerto remodelado que pueda acoger yates de ese tamaño, sino también nuevas infraestructuras en la zona, construidas en exclusiva para los propietarios y sus tripulaciones. Todo ello ha requerido una inversión por parte de Salamanca de unos 25 millones de euros.

Como compañía de inversiones, Salamanca se basa en las inversiones de capital a gran escala que pueden proporcionar rendimientos a lo largo de un período de tiempo prolongado. Como señala David Harvey (Harvey, 2012:27-66), las inversiones en el entorno construido son una manera de contrarrestar las tendencias de auge y contracción de los ciclos económicos y ofrecer rendimientos estables durante un ciclo de inversión más largo. El interés de Salamanca por Marina Port Vell concuerda con esta tendencia. Según su web, el valor de esta inversión se estima en unos 200 millones de euros (Salamanca Group) y, dada la expansión del mercado de los superyates y la limitada disponibilidad de atraques capaces de acoger embarcaciones de este tamaño, es poco probable que esas cifras sean una subestimación.

El uso del territorio portuario como lugar para inversiones de este tipo, cuyo valor en gran parte se basa en el capital cultural del lugar en que se encuentran, es algo que ha recibido el apoyo de un amplio grupo de personas y entidades de los sectores público y privado. A continuación, se analizará el proceso mediante el cual el capital cultural de la ciudad se convierte en beneficios privatizados y también se examinará el mecanismo mediante el que se coordinan los diferentes grupos de interés de la ciudad para demostrar que el *City branding* se ha utilizado para justificar políticas y proyectos de este tipo, para coordinar entidades públicas y privadas interesadas en este tipo de proyectos y para hacer hincapié en la presentación, obviando los procesos de consulta y participación ciudadanas.

La ciudad emprendedora y agrupaciones de interés

Hacia finales de la década de los setenta y comienzos de los ochenta, se empezó a observar un enfoque cada vez más empresarial en la gobernanza de las ciudades de Europa y Estados Unidos (Hall y Hubbard, 1996; Harvey, 1989b). Esta tendencia era una respuesta a la transformación de los patrones de producción y consumo de las ciudades postindustriales, y se veía como una manera de reequilibrar las economías urbanas que ya no podían confiar en las industrias manufactureras tradicionales para generar empleo e ingresos fiscales. Algo básico para el enfoque emprendedor del gobierno de la ciudad era que las autoridades municipales desempeñaran un papel más proactivo en la búsqueda del desarrollo económico dentro de la ciudad y la creación de un clima más propicio a los negocios a través de una cooperación más estrecha entre los sectores público y privado. Para ello, el sector privado asumía más protagonismo en el gobierno de la ciudad, algo que en Barcelona se ha hecho evidente, al menos desde los primeros planes estratégicos introducidos en la época de los Juegos Olímpicos de 1992.

David Harvey insiste en que la gobernanza de una ciudad no debe entenderse como las acciones de las autoridades municipales, sino de manera más amplia, en términos de “una coalición de fuerzas, en que el gobierno y la administración urbana tienen solo un papel de facilitación y coordinación” (Harvey, 1989b:6). En un régimen más gerencial, las autoridades municipales conservaban su derecho, como representantes electos, de regular el desarrollo urbano a través de ordenanzas municipales, la planificación y el urbanismo en general. El modelo empresarial ha supuesto una renuncia de este control

por parte de las autoridades municipales, ya que abre el proceso de toma de decisiones y de creación de políticas a otros actores y organismos, sobre todo al sector privado.

Una característica fundamental de esta forma de involucrar al sector privado en los procesos de planificación y toma de decisiones ha sido la adopción del *plan estratégico*, un instrumento de planificación que fue iniciado por las empresas en los setenta y que fue adoptado por las autoridades municipales a partir de los años ochenta y noventa. El propósito de la planificación estratégica es descentralizar la toma de decisiones y la formulación de políticas, con lo que una amplia gama de grupos, agencias, asociaciones y entidades con un *interés* en la ciudad participan en la planificación y la formación de políticas. Estos grupos proceden tanto del sector público como del privado, y entre ellos se encuentran asociaciones de vecinos, la Cámara de Comercio, sindicatos, instituciones académicas, inversores internacionales, partidos políticos, por nombrar solo algunos de los que pudieran estar implicados en la formación de un plan estratégico. Reflejando el carácter ambiguo de la palabra *interés*, estos grupos heterogéneos se describen a menudo con una palabra extraída del mundo de la gestión empresarial: *stakeholders* o partes interesadas. Designaciones como *intereses* o *partes interesadas* ocultan las diferentes clases de intereses por la ciudad que puede haber entre estos grupos, o entre los individuos que los forman. Más específicamente, tales designaciones desdibujan la línea que distingue el interés financiero de un interés basado en la residencia o la ciudadanía. Con el creciente énfasis en la participación de los *stakeholders*, la participación ciudadana ha disminuido visiblemente.

La planificación estratégica se puede utilizar, y en el caso de Barcelona se ha utilizado, para afirmar que la ciudad está dando prioridad a la inclusión ciudadana y la participación (Marshall, 1996). Existe una cierta justificación para afirmaciones de este tipo siempre y cuando se refieran al periodo de principios del proceso de planificación estratégica en Barcelona, durante la época de los Juegos Olímpicos, cuando una amplia gama de diferentes grupos del sector público y el privado se incorporaron al proceso de planificación. Por otra parte, el primer plan estratégico fue presentado al público en una exposición en la que se invitaba al público a comentar, oponerse y plantear sugerencias (García García de León, 2013:221). En otras palabras, los primeros años de la planificación estratégica de la ciudad vinieron marcados por una participación manejada con sumo cuidado. A medida que la práctica de la planificación estratégica se ha ido normalizando en la política de la ciudad, los *stakeholders* con más influencia en las políticas de la ciudad han sido los que han manejado el interés financiero en la misma, y la participación popular ha pasado a un segundo plano, con lo que se ha priorizado la presentación y comunicación.

Rentas del monopolio

Esta disolución de la frontera entre los organismos públicos y privados, y la consiguiente exclusión de los intereses que se basan en los valores de la comunidad y la ciudadanía, ha proporcionado un conducto para lo que Harvey ha descrito como la “urbanización del capital” (Harvey, 1989a:17-58 y 2012:27-66). Tal como se ha señalado anteriormente, se trata de un proceso en el que la inversión en el entorno construido se utiliza para absorber los excedentes de capital y así compensar la tendencia del capitalismo a entrar en crisis, al menos a corto plazo, debido a “la larga vida de la mayoría de las inversiones en el medio ambiente construido” (Harvey, 2012:42). Si bien el entorno construido se estaba utilizando de esta manera mucho antes del cambio hacia un enfoque más empresarial en el gobierno de las ciudades, algo que sí ha caracterizado a los grandes proyectos urbanísticos de los últimos años ha sido la importancia de generar *rentas de monopolio*. Se puede entender rentas de monopolio como las características únicas e

irrepetibles de un producto, recurso o ubicación, que lo diferencian de la competencia y en consecuencia aumentan su valor o el valor de todo lo que lleva asociado (Harvey, 2012:89-112). En épocas anteriores la competencia entre las ciudades se veía compensada por las condiciones geográficas o políticas, que conferían un grado de protección. Sin embargo, con la creciente integración de la economía global, facilitada por mejoras en la comunicación, el transporte y los servicios financieros, ciudades postindustriales como Barcelona se entienden cada vez más en términos de la competencia entre ellas por las inversiones, los negocios, los visitantes y los trabajadores, los cuales son cada vez más móviles. Necesitan atraerlos para conectar con la economía global y ser relevantes. Esta pérdida de un monopolio *de facto* geográfica o políticamente impuesto ha obligado a las ciudades a buscar o crear formas de diferenciarse de la *competencia*. En la medida en que lo logren, serán capaces de obtener el valor añadido asociado a las rentas de monopolio. Es decir, los bienes inmuebles de la ciudad verán aumentado su valor; las empresas de servicios a los productores, tan necesarias para el éxito de las ciudades postindustriales, estarán más presentes en la ciudad, y será más fácil atraer a los trabajadores con más talento, a turistas y otros visitantes. Por supuesto, la realidad es que a nivel municipal, las ciudades a menudo serán selectivas sobre a quién y hacia dónde dirigen sus esfuerzos. No obstante, mientras que las partes interesadas tal vez deseen perseguir rentas monopólicas de uno u otro tipo, todos tendrán un interés en la imagen y reputación de la ciudad en su totalidad, ya que aporta un valor añadido a todos sus proyectos. El caso del proyecto de Marina Port Vell es un ejemplo llamativo de ello.

Antoni Vives i Tomàs, teniente de alcalde de Barcelona y responsable de Hábitat Urbano, se dirigió al *Monaco Yacht Show* en 2012, el año siguiente al de Martin Bellamy Subrayó que “[la marina de Port Vell está] en la ciudad, en el corazón de la ciudad, no al lado de la ciudad, no cerca de la ciudad, no a unos kilómetros de distancia de la capital, [sino] en el corazón puro de la ciudad”. Luego aseguró a los asistentes que “Lo que les estamos ofreciendo hoy es la ciudad.” (Marina Port Vell b). Antoni Vives no es el único que ha insistido en la ubicación central de Marina Port Vell como su ventaja diferencial. Ha sido un tema reiterado en todo el material publicitario y en las presentaciones corporativas relativas al proyecto. El hecho de que la marina se encuentre en pleno centro de la ciudad, y lo que es más, en la ciudad de Barcelona, es claramente uno de los principales argumentos de venta para los propietarios de yates y, por lo tanto, lo que hizo que la inversión resultara tan atractiva desde el primer momento.¹

Pero no solo la ciudad suma valor al proyecto; en muchos casos las autoridades municipales perciben que las iniciativas privadas también aportan valor a la ciudad y especialmente a la *marca* de la ciudad. Es decir, se considera que existe una sinergia entre ciertas inversiones privadas de alto valor, empresas, proyectos inmobiliarios y productos-marcas, por un lado; y la imagen, la reputación y la *marca* de la ciudad, por el otro. Por ello, en los últimos años ha habido una coordinación sin precedentes entre los diversos grupos de interés, ya sean relacionados con los bienes raíces, el turismo, la industria minorista o de servicios en tantas ciudades postindustriales, y esa coordinación se facilita cada vez más mediante los consejos municipales, que tienen como prioridad absoluta la creación de un buen clima para los negocios.

Esta sinergia se ha convertido en el método de gestión urbana en que el Ayuntamiento desempeña un papel facilitador de los diversos intereses y *stakeholders*. A consecuencia de ello, las prioridades de desarrollo impulsadas por el mercado condicionan los procesos de tomar decisiones a través de los instrumentos de planificación como el plan estratégico. La justificación de los proyectos resultantes, la coordinación necesaria para que los grupos dispares reconozcan su interés común en la promoción de estos proyectos y el foco en la presentación como alternativa a la participación ciudadana, han encontrado y encuentran su principio vertebrador en el *City branding* a partir del año 2000.

1. La página principal de Marina Port Vell dedica tanto espacio a alabar la ciudad como a hablar de la marina. En el vídeo que aparece en la web, se muestran las distancias entre el puerto y los lugares más conocidos de la ciudad a partir del minuto 1:47 y después el enfoque de la promoción gira en torno a la ciudad: <https://www.youtube.com/watch?v=dChamQTYkZs> (21/10/2014)

El auge del *city branding*

En los últimos años es cada vez más común describir lugares como marcas para referirse a su imagen y reputación, especialmente en el contexto de la competencia interurbana. Esta forma de calificar las ciudades tiene su origen en el campo académico multidisciplinario del *place branding*. Este campo se ha desarrollado al mismo tiempo que se han producido cambios en el gobierno de muchas ciudades, cambios informados por la asimilación de los conceptos *city branding* en la práctica de la administración urbana, el urbanismo y la gobernanza. Los métodos utilizados para evaluar las marcas de los lugares son cada vez más sofisticados y emplean métricas similares a los que se utilizan para auditar marcas corporativas. Estas auditorías también ejercen una gran influencia sobre la política de los ayuntamientos, algo que es evidente en el caso de Barcelona después de que la política del ayuntamiento fue fuertemente influida por dos investigaciones claves sobre la marca de la ciudad en 2008 y 2011.²

Es una ilustración de cómo para muchas ciudades (y Barcelona es un buen ejemplo de ello) la formación de políticas y la planificación urbana están delimitadas por este concepto de la *marca*. Es la *marca* de la ciudad, que debe ser gestionada y planificada; mientras que la propia ciudad –heterogénea, compleja y contestada– corre el riesgo de quedar marginada. Este marco para la formulación de políticas en términos de la *marca* de la ciudad es evidente en las publicaciones, notas de prensa y vídeos promocionales producidos por el Ayuntamiento de Barcelona. En 2010 un documento que describe el plan estratégico para el desarrollo de Barcelona hasta el año 2020 (Visión 2020, una propuesta estratégica) hacía referencia a la marca de la ciudad treinta veces (PEMB, 2010). Una sección estaba dedicada a la gestión global y la promoción de la marca Barcelona, mientras que en el resto del documento se consideraban una serie de características de la ciudad, como sus productos y empresas, sus instituciones deportivas e incluso sus prestaciones en asistencia sanitaria y educación, en términos de cómo influyen todos esos factores en la marca de la ciudad. Es importante subrayar que la custodia de la marca no es un coto único del Ayuntamiento. Por ejemplo, Barcelona Global, que se describe como una plataforma ciudadana, pero que es sobre todo un *lobby* para las empresas y empresarios de Barcelona, tiene como uno de sus principales objetivos “potenciar la marca Barcelona asociándola a los sectores y actividades de mayor valor añadido y calidad” (Barcelona Global).

2. En 2008 la consultora Saffron publicó su *European City Brand Barometer*- http://elpais.com/diario/2008/10/13/catalunya/1223860045_850215.html (21/10/2014) y en 2012 la universidad privada ESADE publicó los resultados de su estudio, *Barcelona als ulls del món*- <http://www.elperiodico.com/es/noticias/barcelona/20110509/marca-bcn-vende/999156.shtml> (21/10/2014).

El *city branding* y la marca corporativa

El discurso del *city branding* surge en el mundo anglófono, en un contexto sociocultural en que el sector público busca y utiliza cada vez más soluciones impulsadas por el sector privado y el mercado. Asimismo, el lenguaje y los conceptos de la administración corporativa y del *marketing* se filtran en instituciones como la educación, la asistencia sanitaria y incluso instancias militares, que antes escapaban de algún modo a los valores de mercado. A partir del año 2000, era ya habitual aplicar estrategias empresariales al gobierno de las ciudades, en gran parte importadas desde el mundo de las grandes corporaciones, en ciudades de todo el mundo y especialmente en Barcelona. Por ello, cuando los teóricos del *marketing* con interés en temas urbanos afirmaron que, en la economía del siglo XXI, integrada globalmente, las ciudades podrían considerarse como corporaciones multinacionales –y lo que es más, que frente a la competencia interurbana, las corporaciones podrían proporcionarles estrategias de promoción– se encontraron con una audiencia receptiva en los departamentos de planificación y en las salas de la administración municipal (Sutton, 2013). Los expertos en *marketing*, que estaban sentando las bases del *city branding*, justificaron la promoción de los lugares, especialmente las ciudades, como *marcas*, sobre la base de la equivalencia fundamental

entre las empresas multinacionales y las ciudades en la economía global integrada. En una revisión de la literatura sobre este tema, Graham Hankinson (Hankinson, 2010) resumía esta equivalencia del siguiente modo:

En primer lugar, tanto las marcas de lugar como las marcas corporativas implican interacciones con múltiples *stakeholders* (partes interesadas) (Knox y Bickerton, 2003; Trueman et al., 2004). En segundo lugar, ambas marcas tienen un importante rol global, agregando valor a una variedad de actividades comerciales a través de un proceso de respaldo de la marca (Keller, 1998; Hankinson, 2001). Por último, ambas marcas ofrecen el punto focal para varios segmentos de consumidores simultáneamente (Kotler et al., 1999).

Lo que surge de este y otros tratamientos de la relación entre la marca corporativa y las supuestas *marcas* de ciudades es que la marca no se concibe principalmente en términos de actividades de promoción, sino más bien en términos de desarrollo de una cultura empresarial, que utiliza la marca con el fin de coordinar las distintas agencias, las estructuras organizativas y los *stakeholders* que constituyan o interactúen con la corporación, por un lado, y con la ciudad, por el otro. Se trata de promover la fidelidad a la marca sobre la base de una relación con una motivación económica. Con la retirada de las formas de gobierno municipal más gerencial, junto con la relajación de la normativa urbanística en favor de más iniciativas impulsadas por el mercado, la promoción de la *ciudad marca* se ha convertido en la forma de crear coherencia y consenso entre los diferentes grupos (que a veces compiten entre sí) y que, bajo los auspicios de las formas emprendedoras del gobierno, han asumido un papel central en las iniciativas para desarrollar el entorno urbano. El primer motor que alimenta iniciativas de este tipo sigue siendo el crecimiento económico y la acumulación de capital. Sin embargo, las políticas que se orientan claramente hacia estos objetivos por motivos económicos pueden justificarse más fácilmente por la referencia a la marca de la ciudad.

Lo que es más, este enfoque sobre la *marca* de la ciudad favorece un uso sofisticado de técnicas de *marketing* y promoción que conscientemente desarrollan una narrativa diseñada para persuadir al público objetivo acerca de la *competitividad* de la ciudad, su *innovación*, su *conectividad global* y su *sofisticación tecnológica*, además de las características más emocionales relacionadas con el estilo de vida. Es sorprendente descubrir que los vídeos de promoción de proyectos de desarrollo en la ciudad, como los de Marina Port Vell, replican tanto el estilo como la narrativa y el contenido visual del material promocional de la ciudad. La ciudad, sus lugares de interés, su cultura y su arquitectura están destacados tanto en uno como en el otro. No es que uno esté imitando al otro, más bien es simplemente que la narrativa que se está desarrollando sobre la ciudad es común en los sectores público y privado bajo los auspicios de la *marca*. En este sentido, la marca constituye un campo unificado de la persuasión, que establece los límites del debate sobre el desarrollo urbano, desde los que desplaza a otros discursos que reflejan valores no motivados por temas económicos, como la comunidad, la ciudadanía y el uso diario del territorio.

La actualidad de Marina Port Vell

inicialmente, el Proyecto de reforma de la Marina Port Vell no contó con información pública, y cuando se empezaron a filtrar detalles sobre los planes de transformación de Port Vell, surgió una fuerte oposición por parte de organizaciones vecinales locales, grupos de ciudadanos, y de académicos y profesionales. La plataforma Salvem el Port Vell, constituida en la década de los noventa para protestar sobre ciertos aspectos de la transformación de Port Vell, fue reconstituida con el nombre de plataforma Defensem



Figura 3. Edificios en construcción y unos yates en la Marina del Port Vell con el barrio de la Barceloneta detrás. Fuente: fotografía del autor, octubre 2014.

el Port Vell con el objetivo de coordinar la oposición popular a los planes (Tapia y Tajer, 2013). La oposición a los planes giró en torno a los siguientes puntos: (Plataform Salvem Port Vell)

- » El plan original incluía la construcción de una valla opaca alrededor de toda la marina que restringía la vista sobre el puerto e impedía el acceso a las partes del puerto que previamente eran accesibles.
- » La visibilidad también se vería afectada por los nuevos edificios y los yates inusualmente altos, algunos de los cuales tienen la altura de un edificio de cinco plantas (Figura 3).
- » Las estrictas medidas de seguridad necesarias para proteger esta concentración de riqueza requeriría una seguridad casi militarista en la zona de Port Vell que inevitablemente entraría en conflicto con el derecho de los ciudadanos a acceder a la zona.
- » El nuevo uso del territorio, tendría un efecto perjudicial sobre el tejido social del vecindario de la Barceloneta, un barrio que ya sufre los efectos del turismo masivo, la inversión inmobiliaria especulativa y la reorientación de la economía local hacia el ocio y entretenimiento. El hecho de que la marina del Port Vell forme parte del *Clúster Nàutic*, una agrupación de empresas dedicadas a las actividades náuticas en el Port Vell que también incluye la reparación de yates y la organización de programas educativos y competiciones, y que pone en riesgo actividades que tienen un valor patrimonial, como la pesca, que actualmente se encuentra radicada en el *Moll de Pescadors*, en el medio de dicho *clúster*.

La presión vecinal logró algunas concesiones: la valla sería transparente y de tamaño más reducido y se abandonaban los planes de crear un restaurante dentro de la zona. Sin embargo, se hizo caso omiso de la objeción principal hacía un proyecto pensado para privatizar el espacio público y demarcarlo para uso exclusivo de una élite, con todas las consecuencias que esto implicaba sobre el vecindario, para entregarlo a una élite de propietarios de yates de lujo.

Desde el sector académico también surgió apoyo a la demanda ciudadana, ejemplo de ello es la investigación que desde mediados de 2012 se realizó desde la UB denominada *Ciutat Port*, que finalizó en el seminario “Estrategias y conflicto en el litoral de

Barcelona”. Una amplia gama de académicos investigaron una serie de acontecimientos que estaban transformando la costa barcelonesa, con escasa participación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones, y entre los cuales se incluían las obras de ampliación del Marina Port Vell. En la comunicación final del seminario se señalaba la carencia de equilibrio entre la actividad turística y la cotidianidad vecinal, y se denunciaba que, en gran medida, los proyectos respondían al “afán de obtener plusvalías”. Se reclamó la necesidad de definir el interés funcional, económico y simbólico, que tiene el litoral de la ciudad a escala local, nacional e internacional (Barcelona Ciutat Port).

Además, en noviembre de 2013, profesores pertenecientes al Departamento de infraestructuras de Transporte y Territorio de la Universitat Politècnica de Catalunya, publicaron las conclusiones de un seminario organizado por el colectivo IntraScapeLab (IntraScapeLab) a finales de enero del mismo año (Magrinya et al. 2013). Denunciaban esta tendencia a ignorar valores alejados de la rentabilidad económica y sostenían que debe haber un estudio sobre las necesidades del puerto en su relación con la ciudad, que tenga en cuenta, no solo la sostenibilidad económica sino también la social, la ambiental y patrimonial para “... evitar que el puerto de Barcelona se convierta con el tiempo en un espacio de lujo segregado de la ciudad y un foco gentrificador de la Ciudad Vieja.” Respecto a esto, subrayaron la diferencia entre la escala metropolitana del proyecto para crear una marina para yates de lujo y el carácter de ser “un patrimonio genuino del lugar” (Magrinya et al. 2013) de la actividad pesquera, actualmente ubicada en el Moll de Pescadores. Esta última además, podría ser reforzada con una buena integración con otro patrimonio de esta parte del puerto.

Después de un acuerdo entre Convergència i Unió –partido nacionalista de derechas al frente de la ciudad– y el Partido Popular –partido de derechas al frente del Gobierno central–, y más de un año después de que Antoni Vives prácticamente garantizara a los delegados del Monaco Yacht Show que el proyecto seguiría adelante, el proyecto finalmente se aprobó en febrero de 2013, en sesión plenaria del Ayuntamiento. En el momento de redactar estas líneas, a finales de 2014, el proyecto cubre ya sus últimas etapas.

La remodelación de Marina Port Vell como un estudio de caso de City branding

La remodelación de Marina Port Vell ilustra de modo ejemplar las dinámicas de *City branding*, que proporcionan una serie de procedimientos para el gobierno de la ciudad emprendedora en general y de Barcelona en particular. Estos procedimientos se pueden resumir en tres puntos.

- » En primer lugar, el *City branding*, o la necesidad de crear una marca para la ciudad, *motiva y justifica* el proyecto.
- » En segundo lugar, y debido a su origen en la gestión de corporaciones, el *City branding* promueve un modelo para la *coordinación* de los diversos actores.
- » Finalmente, el *City branding* potencia la *presentación*, la imagen, desplazando al proceso de participación ciudadana.

En cuanto al primer punto, los actores involucrados en la remodelación tienen diferentes motivaciones, pero todos están unidos por la convicción de que es un proyecto que implica la entrada de riqueza a la ciudad, con independencia de los efectos de esa riqueza o la manera en que se reparta. Con tal de que sea algo positivo para la *marca* de la ciudad, o el desarrollo económico, ya no se precisan más justificaciones.

El entorno construido de la ciudad es un objetivo importante para la inversión especulativa y el capital cultural de una ciudad como Barcelona o un barrio como

la Barceloneta, pudiéndose utilizar para agregar valor a inversiones inmobiliarias.³ David Harvey hablaba de esto en términos de rentas de monopolio que la ciudad puede generar y cuyas riquezas recogen los que invierten en el paisaje urbano (Harvey, 2014:89-112). Por esta razón, la promoción de la marina ha ido de la mano de la promoción de la ciudad. Barcelona tiene una buena reputación para actividades de cultura, estilo de vida y de ocio, y todos estos puntos han ocupado una posición central en el material de promoción y las presentaciones que se han hecho para la marina. La reputación de Barcelona aporta un valor considerable al proyecto de la marina y en su material promocional, la ciudad cuenta con tanto protagonismo como el propio puerto deportivo. Igualmente, un Ayuntamiento que está encantado con un modelo de gobierno corporativo solo es capaz de entender proyectos de este tipo, desde el punto de vista del valor que aportan a la marca de la ciudad. Efectivamente, agregan valor, pero a una marca que excluye a la población residente y que les despoja de los espacios por los que lucharon en su día. Esa es la *marca* de Barcelona, la que ha adoptado un lugar central en el gobierno de la ciudad. La marca agrega valor a un proyecto para crear un espacio de exclusividad en el corazón de la ciudad y, a su vez, ese espacio de exclusividad realza la marca. Deviene un circuito cerrado de valor añadido que sirve de autojustificación y excluye opiniones en contra.

3. En su libro *Naked City*, Sharon Zukin habla de cómo la autenticidad de un barrio puede añadir valor a los inmuebles, con el resultado de que la población que ha creado ese *capital cultural* se acaba encontrando excluida de su propio barrio.

La segunda manera en que el proyecto de Marina Port Vell es un ejemplo de la dinámica de *City branding* se encuentra en la forma en que los diversos intereses involucrados en el proyecto de la marina se han coordinado al amparo de la *marca*, y el modelo corporativo-empresarial que hay detrás de la *marca*. Jiménez Schlegl ha denunciado lo que él percibía como una inversión en lo que debería ser el proceso de concepción, aprobación y ejecución de un proyecto; en este caso, del proyecto Marina Port Vell.

Es decir, el grupo inversor presenta el proyecto y la autoridad portuaria primero, y después en el Ayuntamiento de Barcelona se adaptan (con pequeñas modificaciones del proyecto inicial), cuando el procedimiento debería iniciarse con la presentación desde el Ayuntamiento del correspondiente Plan Especial, a instancias del grupo inversor, y pedir en función de los ajustes urbanísticos predeterminados la consiguiente concesión administrativa (Jiménez Schlegl, 2013).

Mientras Schlegl afirma que esto constituye una inversión del proceso que se podría esperar si se siguieran los procedimientos de planificación adecuada, parece más probable que el proceso sea, de hecho, multidireccional, basado en intereses mutuos y sinergias entre los diversos grupos e individuos involucrados. Este proceso es, por necesidad, informal, y está basado en un acuerdo tácito y en relaciones personales. El carácter informal de estas alianzas y redes significa que es difícil, si no imposible, documentar el proceso por el que se toman las decisiones. Sin embargo, los siguientes ejemplos proporcionan alguna indicación, aunque anecdótica, de la manera en que operan estas redes de intereses.

- » Antoni Vives y Michael Bellamy claramente habían estado trabajando juntos para coordinar sus presentaciones de Marina Port Vell en el Monaco Yacht Show y promover al mismo tiempo la ciudad de Barcelona. En sus intervenciones, ambos hicieron referencia a su estrecha relación personal.
- » El vicepresidente del Grupo Salamanca, Uri Nachoom, habló con aprobación en una entrevista para el sitio web de Lucas Fox, inmobiliaria de lujo con propiedades en la Barceloneta, sobre el hecho de que el proyecto Marina Port Vell impulsaría los precios inmobiliarios de la zona.
- » El presidente de la autoridad portuaria, Sixte Cambra, que se ha presentado a las municipales en las listas de Convergència i Unió en varias ocasiones y fue nombrado

para el cargo por Xavier Trias, líder de CiU y alcalde de Barcelona durante todo este periodo. También está conectado con empresas inmobiliarias, tales como Lucas Fox, a través de su participación en grupos de presión del sector privado como Barcelona Global, autoproclamada *plataforma ciudadana*, que busca conectar a las personas y organizaciones influyentes con el fin de “potenciar la marca Barcelona” (Barcelona Global).

- » CiU y el Partido Popular, opuestos en muchos temas, identifican un interés común en el caso de la remodelación de Marina Port Vell, y CiU logró ganar la votación en el pleno del Ayuntamiento con el apoyo del Partido Popular (Baquero, 2013).

Lejos de mantener una cierta independencia con respecto a los intereses comerciales en juego, las autoridades municipales actúan como facilitador de esos intereses, poniéndose a su servicio e incluso promoviendo el proyecto de Salamanca Group activamente. Sin importar si se menciona explícitamente la *marca* de la ciudad –hay señales de que se menciona con menor frecuencia en las declaraciones públicas, ya que la ciudadanía empieza a percibirlo con escepticismo–, el valor que aporta a su mercado inmobiliario y los proyectos urbanísticos que se llevan a cabo dentro de la ciudad a través de la creación de rentas de monopolio son lo que constituye el terreno común entre cada uno de estos agrupaciones de interés, las autoridades municipales y sus diversos organismos.

Por último, este foco en la marca, y la importancia de la comunicación para su difusión, se presta a la proliferación de estrategias de presentación diseñadas para vender a los ciudadanos una determinada imagen y una narrativa en torno a la ciudad y los proyectos que se están realizando dentro de la misma. En el caso de Marina Port Vell, no faltan los discursos seductores en forma de vídeo, imágenes, presentaciones de PowerPoint, pero sí hay una notable ausencia de participación real.

En respuesta a una declaración de Antoni Vives, que aseguraba que el proyecto de la marina se había presentado al público en tres ocasiones, Gala Pin, portavoz de la plataforma Defensem el Port Vell, afirmó: “exposición pública y participación ciudadana no son lo mismo” (Baquero, 2013).

Más allá de Barcelona

Además del caso del puerto de Barcelona, Maricarmen Tapia ha analizado los proyectos de otras ciudades-puertos de España. A partir del caso de Barcelona analiza los casos de Santander, Valencia y Ferrol. Estudiando estos casos conjuntamente, Tapia ha identificado una serie de estrategias que en cada caso son utilizadas para facilitar la urbanización y transformación de zonas portuarias con el fin de generar plusvalías para el sector privado e inversores internacionales a base de inversiones públicas y del valor que ya tienen estos sitios gracias al capital cultural creado por sus ubicaciones privilegiadas y por la población residente. En todos los casos estos últimos son apartados del proceso de toma de decisiones, y la participación se ve reemplazada por campañas de presentación (Tapia, 2013).

En Valencia se ve cómo los mecanismos democráticos para el planeamiento y desarrollo de la ciudad están siendo eludidos y la ciudadanía apartada del proceso debido a dinámicas parecidas a las que se han utilizado en Barcelona. En 2003 la entidad de gestión administrativa *Consortio Valencia 2007* fue creada para administrar la inversión de 444 millones de euros en el área portuaria de la ciudad. Esta inversión resultaba en un concurso para la urbanización de 130 hectáreas de suelo y 56,5 hectáreas de marina que eran designadas para ser remodeladas. El proyecto ganador

del *GMP International Architects*, concebía una torre, edificaciones comerciales y residenciales, y una marina que tendría amarres para megayates. En común con los otros ejemplos, el proyecto solo fue posible debido a la situación excepcional de la que gozan los espacios portuarios, un estatus que les fue concedido con el fin de que pudieran llevar a cabo las funciones relacionadas con el funcionamiento normal de un puerto. Este uso del suelo portuario en todos los proyectos urbanísticos estudiados por Tapia se ha convertido en unas de las estrategias clave para retener las considerables plusvalías obtenibles en estas deseadas ubicaciones. "...todos estos proyectos se realizan en suelo portuario, es decir, no les afectan las leyes urbanísticas propias del suelo urbano (entre otros, la Ley de Costas y los Planes reguladores)" (Tapia, 2013).

En el caso de Santander, una serie de nuevos proyectos están agrupados en el nuevo *Proyecto Frente Marítimo Portuario Santander*, acordado por el Ministerio de Fomento, el Ayuntamiento de Santander, el Gobierno de Cantabria, Puertos del Estado y la Autoridad Portuaria de Santander. Entre ellos destaca el *Centro Cultural Botín*, cuya inauguración está prevista para el verano de 2015. Tapia señala que los planes fueron adjudicados sin un Plan de Ordenación a pesar del *rechazo ciudadano*. Tapia cita un trabajo de Gil de Arriba en el que este denuncia que; "con respecto a los trámites administrativos para la cesión de este espacio público a la Fundación Botín han prevalecido la opacidad y la ausencia de información a la ciudadanía" (Gil de Arriba, 2013). Además, Gil de Arriba especula que, debido a la cantidad de proyectos similares, se trata de *un nuevo modelo urbano*:

Así pues, a partir de estos diversos agentes públicos y privados con capacidad para la decisión y la intervención, empieza a conformarse un nuevo modelo urbano, lo mismo que un nuevo modelo de desarrollo basado en la reconversión de espacios de dominio público para usos e inversiones privadas. (Gil de Arriba, 2013)

Otro componente de este *nuevo modelo urbano*, que destaca Tapia, es el manejo mediático de los proyectos;

Es interesante observar cómo la construcción del discurso y las imágenes es común en todos los casos. El esfuerzo de crear una imagen del proyecto no es casual y forma parte de los mecanismos de aceptación del proyecto; en este sentido, aparece como una *significación*, es decir, se crea a través de signos una lectura dirigida a legitimar los proyectos, dar una idea de transparencia del proceso y de coherencia a través de un discurso que se repite por todos los agentes y medios involucrados. (Tapia, 2013)

Todo esto concuerda con la manera de actuar de las distintas entidades implicadas en el caso del reacondicionamiento de la marina de Port Vell en Barcelona. Siendo esto así o no, ciertamente estas dinámicas pueden ser descritas como un modelo que no resulta claro pero en el que sí puede distinguirse un procedimiento de actuación común entre los proyectos, y que también se extiende a la promoción de la ciudad. El *City branding* ha promovido una imagen de estas ciudades que se asemeja a corporaciones que tienen una relación de sinergia con otras corporaciones interesadas en extraer las plusvalías de los sitios más deseados de las ciudades. Mientras el objetivo final de todas las partes parece ser la obtención de plusvalías, la promoción de la *marca* de la ciudad funciona como una justificación que unifica todas las partes y que puede usarse para vender los proyectos, especialmente en tiempos de crisis, a un público que puede sentirse privado de su derecho a los espacios y al patrimonio de la ciudad que habita.

Epílogo

Mientras la remodelación de Marina Port Vell está ya en fase de finalización, todo el proyecto está siendo estudiado por el Banco de España, después de que la Oficina Antifraude de Cataluña le haya remitido su informe sobre la procedencia del capital utilizado en la operación. La alegación es que el capital usado, lejos de ser de diferentes inversores, se canalizó a través de una sociedad de inversión de las islas Caimán, Hadar Fund, gestionada en nombre de tres oligarcas rusos estrechamente vinculados a la empresa petrolera Lukoil (Lamelas, 2014). Se está investigando si la falta de transparencia acerca de la propiedad de la concesión de Marina Port Vell se corresponde con un blanqueo de dinero de intereses no declarados. Si resulta que el capital que está tras la inversión proviene de estos inversores rusos, sería coherente con el aumento de las inversiones rusas en las otras zonas del puerto y en inmuebles de la zona. Es más, uno de ellos, Alexander Djaparidze, es un entusiasta de los superyates y hasta hace poco era el propietario del *Galactica Estrella*, de 65 metros de eslora. Todo ello ilustra la clase de intereses en juego a los que la *marca* de la ciudad sirve. Por un lado, tenemos el proceso cotidiano de acumular o reciclar capital, convirtiendo las rentas de monopolio captadas por la apropiación de un espacio de alto valor en pleno centro de la ciudad, con generosos retornos sobre la inversión original. Por otro, la apropiación simbólica de esta zona de la ciudad por una élite internacional que espera tener acceso al centro simbólico de la misma y adaptar el ambiente a sus gustos, preferencias y poder adquisitivo. Independientemente de lo que decida la Fiscalía en este caso, para la ciudadanía ya está perdida la batalla de defender esta parte de Port Vell. Los yates de lujo ya han empezado a llegar al puerto, impidiendo las vistas; las nuevas construcciones se están completando; el espacio ya está cerrado y vigilado para garantizar la protección de la riqueza que la ciudad ha conseguido atraer. Al final, y recordando a Marx –que veía las mercancías como un fetiche tras las verdaderas relaciones entre las personas, unas relaciones que se justifican solo por las mercancías que intercambian–, la *marca* de la ciudad, con su justificación de orientación económica hacia la ciudad y su énfasis en la presentación, oculta la red de alianzas que se alinean en interés de la apropiación económica y simbólica.

Bibliografía

- » BAQUERO, Camilo (2011) La marina del Port Vell se topa con el rechazo de oposición y vecinos. *El País*. 27 de octubre. [En línea] <http://elpais.com/diario/2011/10/27/catalunya/1319677640_850215.html>
- » BAQUERO, Camilo (2013) PP y CiU se unen para sacar adelante la marina de lujo en el Port Vell. *El País*. 27 de octubre. [En línea] <http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/01/24/catalunya/1359063795_266654.html>.
- » CALAVITA, Nico, FERRER, Amador (2004) Behind Barcelona's success story; citizen movements and planners' power. En: *Transforming Barcelona*, London: Routledge, pp. 47-65.
- » CAPEL, Horacio (2011) *El Modelo Barcelona: un examen crítico*. Barcelona: Serbal.
- » CAPEL, Horacio (2007) El debate sobre la construcción de la ciudad y el llamado "Modelo Barcelona". *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias sociales*, vol. XI, nº 233, Barcelona, Universidad de Barcelona. <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-233.htm>>. [ISSN: 1138-9788].
- » GARCÍA GARCÍA DE LEON, Aurora (2013) *El branding de ciudad: la promoción del modelo Barcelona y su proyección como marca*. Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya, España.
- » HALL, Tim, HUBBARD, Phil (1996) The entrepreneurial city: new urban politics, new urban geographies? *Progress in Human Geography*, vol. 20, nº 2. p. 153-174.
- » HANKINSON, Graham (2010) Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective. En: *Towards effective place brand Management; branding European cities and regions*, Cheltenham: MPG Books Group.
- » HARVEY, David (1989a) *The Urban Experience*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- » HARVEY, David (1989b) From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler*, vol. 71b, p. 3-17.
- » HARVEY, David (2012) *Rebel Cities: From the right to the city to the urban revolution*. London: Verso.
- » JIMÉNEZ SCHLEGL, Daniel (2013) Notícies des del front (marítim). *Biblio 3W. Revista Bibliogràfica de Geografia y Ciencias Sociales*, vol. XVIII, nº 1049(23). Barcelona: Universidad de Barcelona. <<http://www.ub.es/geocrit/b3w-1049/b3w-1049-23.htm>>. [ISSN 1138-9796].
- » LAMELAS, Marcos (2014) Antifraude trasladará el informe sobre Marina Port Vell a la fiscalía. *El Confidencial*. 8 de mayo, <http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-05-08/antifraude-trasladara-el-informe-sobre-marina-port-vell-a-la-fiscalia_127054/>.
- » MAGRINYÀ, Francesc, NAVAS, Teresa, MERCADÉ, Josep, MAYORGA, Miguel (2013) Els ports de Barcelona, ciutat i ciutadania. Reflexions i propostes per al futur del litoral metropolità. *Biblio 3W. Revista Bibliogràfica de Geografia y Ciencias Sociales*, vol. XVIII, nº 1049(20) Barcelona: Universidad de Barcelona. <<http://www.ub.es/geocrit/b3w-1049/b3w-1049-20.htm>>. [ISSN 1138-9796].

- » MARSHALL, Tim (1996) Barcelona—fast forward? City entrepreneurialism in the 1980s and 1990s, *European Planning Studies*, 4: 2, 147 -165.
- » PLA ESTRATÈGIC METROPOLITÀ DE BARCELONA (PEMB) (2010) *Visión 2020, una propuesta estratégica*. [En línea]. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona (institución promotora). <http://www.pemb.cat/wp-content/uploads/2011/05/PEMB-2020-cast-WEB.pdf>.
- » SUTTON, Oliver (2013) Barcelona y el *city branding*: la ciudad como una corporación. *Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. XVIII, nº 1049(17). Barcelona: Universidad de Barcelona. <<http://www.ub.es/geocrit/b3w-1049/b3w-1049-17.htm>>. [ISSN 1138-9796].
- » TAPIA, Maricarmen (2013) Transformación del puerto de Barcelona ¿Adiós a la planificación urbana? *Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. XVIII, nº 1049(04). Barcelona: Universidad de Barcelona. <<http://www.ub.es/geocrit/b3w-1049/b3w-1049-04.htm>>. [ISSN 1138-9796].
- » TAPIA, Maricarmen (2014) Control y transformación urbana. Estudio comparado en cuatro puertos de España. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. XVIII, nº 493. Barcelona: Universidad de Barcelona. <<http://www.ub.edu/geocrit//sn/sn-493/493-35.pdf>>. [ISSN: 1138-9788].
- » TATJER, Mercè, TAPIA, Maricarmen (2013) Ciutat i port, un debat necessari. *Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. XVIII, nº 1049(01). Barcelona: Universidad de Barcelona. <<http://www.ub.es/geocrit/b3w-1049/b3w-1049-01.htm>>. [ISSN 1138-9796].
- » ZUKIN, Sharon (2009) *Naked City: The death and life of authentic urban places*, Oxford, Oxford University Press.

Sitios Web

- » BARCELONA CIUTAT PORT. *Conclusiones*. <<http://www.ciutatport.com/resources/Conclusiones%20castellano.pdf>> (Consultado en diciembre de 2014).
- » BARCELONA GLOBAL. *Qué hacemos*. <<http://www.barcelonaglobal.com/quienes-somos/que-hacemos>> (Consultado en octubre de 2014).
- » INTRASCAPELAB. *Conclusiones Workshop IntraScapeLab*. <<http://intrascapelab.wordpress.com/conclusions-workshop-intrascapelab-el-futur-del-ports-de-barcelona-presentacio-ateneu-barcelones-12022013/>>. (Consultado en octubre de 2014).
- » LUCAS FOX; INTERNATIONAL PROPERTIES. *Interview with Uri Chairman Salamanca Group*. <<http://blog.lucasfox.com/2013/12/interview-uri-nachoom-vice-president-salamanca-marine>>. (Consultado en octubre de 2014).
- » MARINA PORT VELL. (Canal de Youtube) (2011a) *Marina Port Vell Press conference at Mónaco Yacht Show 2011*. <<https://www.youtube.com/watch?v=9mir3oM2x2w>> (Consultado en diciembre de 2014).
- » MARINA PORT VELL. (Canal de Youtube) (2012b) *Antoni Vives speech during Barcelona Nautical Cluster Press Conference*. <<https://www.youtube.com/watch?v=yunAUSRYtqs>> (Consultado en octubre de 2014).
- » PLATAFORMA DEFENSEM EL PORT VELL. *Qui Som (manifest i adhesions)*. <<https://defensemportvell.wordpress.com/qui-som>> (Consultado en octubre de 2014).

- » PORT VELL. *Quienes Somos*. <http://www.portvellbcn.com/es/port_2000/informacion> (Consultado en noviembre de 2014).
- » SALAMANCA GROUP. *Marina Port Vell*. <<http://salamanca-group.com/case-study/marina-port-vell/>> (Consultado en octubre de 2014).
- » SUPERYACHTS.COM. *Introducing project assam: the world's largest yacht*. <<http://www.superyachts.com/news/introducing-project-azzam:-the-worlds-largest-yacht-1863.htm>> (Consultado en diciembre de 2014).

Oliver Sutton / osuttton51@hotmail.com

Licenciado en Filosofía y Política (Manchester Polytechnic), Masters en Filosofía (Manchester Metropolitan University), Máster en Globalización, Desarrollo y Cooperación (Universidad de Barcelona). Docente (Arcadia University, Campus de Barcelona y CEA Global Campus, Barcelona). Imparte clases e investiga en las áreas de: ciudad, globalización y *marketing*.