



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

City Rebranding: Análisis de la Transformación de Málaga

Autor: Miguel Muñiz Aramburuzabala
Directora: María del Pilar Melara San Román

MADRID | Junio 2025

Resumen

El *city rebranding* se ha consolidado en los últimos años como una estrategia utilizada cada vez más por ciudades que buscan cambiar su imagen y su identidad para adaptarse a nuevos retos. Este trabajo analiza esta estrategia a partir de una revisión de los modelos teóricos más importantes sobre la construcción de marcas territoriales, analizando qué aportan y qué no incluyen. A partir de ahí, se propone un modelo propio compuesto por cinco etapas, que van desde el análisis de la identidad urbana actual hasta la comunicación de la nueva imagen y la evaluación de su impacto. Dicho modelo se aplica a Málaga, una ciudad que ha vivido una transformación importante en los últimos años, analizando las principales medidas que se han llevado a cabo y valorando si realmente puede hablarse de un proceso adecuado de *city rebranding*. Esto permite ver hasta qué punto se puede aplicar esta estrategia en la práctica y extraer conclusiones sobre qué aspectos funcionan bien y cuáles hay que mejorar.

Palabras clave: *city branding*, *city rebranding*, identidad urbana, Málaga, transformación urbana, marca ciudad, participación ciudadana, estrategia urbana, posicionamiento territorial, comunicación institucional.

Abstract

City rebranding has become an increasingly common strategy in recent years, as more cities seek to reshape their image and identity in response to new challenges. This thesis examines this approach through a review of the most relevant theoretical models on place branding, highlighting both their contributions and limitations. Based on this analysis, a five-stage model is proposed, covering everything from the assessment of the city's current identity to the communication of the new image and the evaluation of its impact. The model is applied to the case of Málaga, a city that has undergone significant transformation in recent years, by analyzing the main actions implemented and assessing whether they reflect a coherent city rebranding process. The study offers insight into how these strategies can be applied in practice and what elements work well or may require improvement.

Key words: city branding, city rebranding, urban identity, Málaga, urban transformation, place brand, citizen participation, urban strategy, territorial positioning, institutional communication.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1. Justificación del tema	6
2. Objetivos	6
3. Metodología	7
4. Estructura	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
1. Introducción al <i>city rebranding</i>	9
1.1 Origen del <i>city branding</i> y su evolución hacia el <i>city rebranding</i>	9
1.2 Diferencias clave entre <i>city branding</i> , <i>place branding</i> , <i>nation branding</i> y <i>destination branding</i>	10
1.3 Importancia del <i>city rebranding</i> en la actualidad.....	11
1.4 Importancia del <i>city rebranding</i> en el desarrollo económico y social	13
1.5 El <i>brand equity</i> aplicado a las ciudades	13
1.6 Actualización periódica del <i>city branding</i>	14
2. Modelos de elaboración de <i>city branding</i> y <i>rebranding</i>	15
2.1 El Hexágono de Anholt.....	15
2.2 Modelo de <i>Place Marketing</i> de Kotler.....	17
2.3 El Modelo de Buhalis	19
3. Modelos específicos de <i>rebranding</i>	20
4. El <i>city rebranding</i> desde el punto de vista estratégico	21
4.1 Adaptación del <i>rebranding</i> a las ciudades y su apoyo social.....	22
4.2 Fases del <i>city rebranding</i>	23
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL MODELO TEÓRICO PROPIO	25
1. Impacto del <i>city rebranding</i> sobre los modelos analizados	25
2. Comparación y clasificación de los modelos estudiados	26
3. Propuesta y justificación del modelo propio de <i>city rebranding</i>	28
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DEL MODELO AL CASO DE MÁLAGA	39

1. Transformaciones recientes y posicionamiento actual de Málaga	39
1.1 Evolución reciente	39
1.2 Principales ejes de desarrollo económico y cultural	41
1.3 Imagen proyectada y percepción externa	43
2. Análisis de Málaga según el modelo construido	44
2.1 Primera etapa	44
2.2 Segunda etapa.....	45
2.3 Tercera etapa	46
2.4 Cuarta etapa	47
2.5 Quinta etapa.....	48
<i>CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</i>	50
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	53

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. Justificación del tema

En la actualidad muchas ciudades de todo el mundo compiten entre sí para atraer inversión, talento o turismo. Debido a esto, la gestión de las marcas de territorios ha ido ganando cada vez más protagonismo con el paso de los años. Pero por encima del *marketing* tradicional, cada vez se habla más de *city rebranding*, una estrategia que busca mejorar la imagen de una ciudad y cambiar su identidad para adaptarse a nuevos retos.

La idea de este trabajo surge de observar cómo algunas ciudades que antes pasaban más desapercibidas están consiguiendo reposicionarse y cambiar la forma en la que son percibidas desde el exterior. Otras, como Málaga, han logrado ir más allá de la imagen tradicional de destino turístico para construir una nueva identidad más vinculada a la cultura, la innovación y la sostenibilidad. Estudiar un caso real como este desde una base teórica permite entender con más claridad cómo se construye una estrategia de *city rebranding* y qué aspectos hacen que no sea un cambio de imagen, sino que se convierta en un cambio profundo de la ciudad.

2. Objetivos

Objetivo General

El objetivo principal de este trabajo es analizar cómo el *city rebranding* puede ser una estrategia para cambiar la identidad y la percepción de una ciudad, impulsar su desarrollo económico, social y cultural, y reforzar su posicionamiento en un entorno global cada vez más competitivo.

Objetivos Específicos

1. Examinar el concepto de *city rebranding* y su evolución desde el *city branding*, diferenciándolo de enfoques como el *place branding*, el *nation branding* y el *destination branding*, y explicando su relevancia en el contexto actual.

2. Analizar los modelos teóricos más relevantes sobre marca territorial, evaluando sus aportaciones y limitaciones a la hora de abordar procesos de *city rebranding*.
3. Construir un modelo propio de *city rebranding* a partir de los enfoques revisados.
4. Aplicar el modelo propuesto al caso de Málaga, evaluando su proceso de transformación reciente y valorando en qué medida puede considerarse un ejemplo de *city rebranding* bien estructurado, así como identificar sus principales logros, limitaciones y aprendizajes.

3. Metodología

Este trabajo combina una parte teórica con un análisis práctico aplicado al caso de Málaga. Para la parte teórica se ha hecho una revisión de literatura académica con el objetivo de entender bien los conceptos de *city branding* y *city rebranding*, así como los modelos más utilizados en este ámbito. Para ello, se han buscado artículos en bases de datos como *EBSCO*, *Web of Science* y *Scopus*, utilizando términos como *city branding*, *urban transformation*, *city rebranding* o *place branding*.

A partir de esa revisión se ha propuesto un modelo propio dividido en cinco etapas que recoge las principales ideas de los modelos existentes, pero adaptadas para poder ser aplicadas más fácilmente a casos concretos.

En la parte práctica se ha analizado al caso de Málaga. Para ello, se han estudiado planes estratégicos (como el Plan Málaga 2030), informes institucionales, artículos académicos y campañas de comunicación y otras iniciativas impulsadas desde el Ayuntamiento. Todo esto ha servido para estudiar cómo ha sido el proceso de transformación de la ciudad en los últimos años y ver si realmente se puede considerar un caso apropiado de *city rebranding*. El análisis se ha organizado siguiendo las cinco etapas del modelo, lo que ha ayudado a ordenar los contenidos y a reflexionar sobre aspectos importantes como el punto de partida de la identidad, la implicación de los actores locales o la imagen que la ciudad está proyectando en la actualidad.

4. Estructura

Este trabajo se organiza en cuatro capítulos. El primero recoge los objetivos, la metodología empleada, la justificación del tema elegido y esta descripción general de la estructura. El segundo desarrolla el marco teórico, donde se explican los conceptos clave relacionados con el *city branding* y el *city rebranding*, se revisan varios modelos existentes y se plantea un modelo propio de *city rebranding*. El tercer capítulo se centra en el estudio del caso de Málaga. A partir del modelo teórico propuesto, se analiza si las transformaciones llevadas a cabo en la ciudad responden a una correcta estrategia de *city rebranding*. Por último, el cuarto capítulo presenta las conclusiones principales, las limitaciones del trabajo y algunas propuestas para seguir investigando sobre este tema.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Introducción al *city rebranding*

En este primer apartado se presenta el concepto de *city rebranding*, el cual constituye la base teórica de este trabajo, explicando en qué consiste dicha estrategia, cómo ha evolucionado desde el *city branding* y cómo se relaciona con otros conceptos de marca territorial, como el *place branding*, el *destination branding* o el *nation branding*. Para ello se definen sus principales características y se explora su origen.

También se analiza por qué el *city rebranding* tiene cada vez más importancia y se aborda su impacto económico, social y cultural. Además, se menciona su relación con conceptos como el *brand equity* y con la necesidad de actualizar de manera recurrente la marca de una ciudad. Este apartado sirve como base para los siguientes, en los que se estudian modelos teóricos y se propone un modelo propio que más tarde se aplica al caso de Málaga.

1.1 Origen del *city branding* y su evolución hacia el *city rebranding*

El concepto de *city branding* aparece cuando se empieza a aplicar el *marketing* del mundo empresarial a las ciudades. Esto surge por la necesidad de competir en un mercado global cada vez más saturado y exigente (Swain et al., 2023; Kavartzis, 2004). Las ciudades comienzan a verse a sí mismas como productos que deben promocionar, no solo para atraer turistas, sino también para captar inversión, talento, nuevos residentes y mejorar su imagen ante la opinión pública internacional (Anholt, 2007).

Este cambio responde a factores como el crecimiento acelerado de las ciudades, la competencia por acoger eventos internacionales o la demanda de los ciudadanos por espacios más sostenibles y con mayor calidad de vida (Lucarelli & Berg, 2011). De esta forma, el *city branding* va mucho más allá de diseñar un logo o un eslogan atractivo, se trata de construir una estrategia bien definida que permita proyectar una imagen de ciudad clara, positiva y diferente (Kavartzis & Ashworth, 2005).

Para comprender mejor el alcance del *city branding*, hay que diferenciar los términos de identidad e imagen de la ciudad, dos conceptos clave que se tratan a lo largo de todo

este trabajo. Según Kavaratzis (2004), la identidad de una ciudad está formada por elementos tangibles e intangibles que la definen, como su historia, su cultura, su arquitectura, sus valores compartidos o su estructura económica y social. En cambio, la imagen se refiere a la percepción que se tiene de esa ciudad desde fuera. Es decir, cómo la interpretan y valoran los distintos públicos externos, como visitantes o inversores (Anholt, 2007; Zenker & Braun, 2010). Esta diferencia resulta fundamental, ya que las estrategias de marca urbana buscan reducir la distancia entre ambas para proyectar una imagen que refleje lo mejor posible la identidad real de la ciudad (Lucarelli & Berg, 2011; Kavaratzis & Hatch, 2013).

Con el tiempo, el *city branding* ha ido dando lugar al *city rebranding*, que consiste en redefinir o actualizar la marca de una ciudad que ya existe para adaptarla a nuevas circunstancias. No siempre implica romper con lo anterior, sino que más bien se trata de reinterpretar elementos de la identidad de la ciudad y darles un nuevo significado que se ajuste mejor a situaciones como crisis económicas, procesos de gentrificación o avances tecnológicos (Lucarelli & Berg, 2011).

Las ciudades suelen recurrir al *rebranding* cuando han pasado por etapas de deterioro o pérdida de visibilidad, aunque también lo hacen aquellas que quieren renovar o ampliar su posicionamiento internacional. Debido a esto, el *city rebranding* se convierte en una forma de ayudar a las ciudades a cambiar su imagen y adaptarse a nuevas realidades económicas, sociales y culturales (Kavaratzis & Ashworth, 2005; Lucarelli & Berg, 2011). Además, como explican Ginesta y San Eugenio (2020), este tipo de procesos también tiene una dimensión política, ya que permite reforzar el papel de las instituciones en la gestión del cambio de la ciudad y mejorar su conexión con los distintos grupos de interés.

1.2 Diferencias clave entre *city branding*, *place branding*, *nation branding* y *destination branding*

La literatura académica distingue claramente entre los conceptos de *place branding*, *nation branding*, *destination branding* y *city branding*, aunque en la práctica a menudo se confunden o se utilizan de forma errónea.

El término más general es *place branding*, que se refiere a cualquier intento de construir y gestionar la imagen de un territorio, ya sea una ciudad, una región o incluso un país (Anholt, 2007). Este concepto se centra en la identidad colectiva del lugar, en cómo se percibe desde fuera y en el uso de símbolos que comparten sus habitantes para construir su reputación.

Otro término importante es el de *nation branding*, el cual se enfoca en proyectar una imagen positiva de un país a nivel internacional, basándose en su identidad nacional. En este proceso suelen intervenir gobiernos y cuerpos diplomáticos, combinando estrategias de *marketing* político, económico y cultural (Fan, 2006).

Por otro lado, el *destination branding* está más relacionado con el turismo. Su objetivo es hacer que un lugar resulte atractivo para los visitantes, destacando aspectos como la oferta cultural, el ocio, la naturaleza o el estilo de vida local (Pike, 2009).

El *city branding*, en cambio, recoge elementos de todos los anteriores y los adapta a la realidad de las ciudades, que es más compleja, ya que son espacios muy poblados, con diferentes formas de gobierno, muchos actores implicados y una identidad que está en constante evolución (Lucarelli & Berg, 2011). Además de atraer turistas, el *city branding* busca objetivos más amplios, como generar orgullo entre los ciudadanos, atraer inversión o mejorar su posición internacional (Kavaratzis & Ashworth, 2005).

1.3 Importancia del *city rebranding* en la actualidad

En las últimas décadas, las ciudades han adquirido un papel clave en la economía mundial, lo que ha intensificado la competencia entre ellas a nivel local, regional y global (Swain et al., 2023; Jokela, 2019). Esta rivalidad no solo se basa en aspectos físicos o de infraestructura, sino también en la imagen que proyectan y en cómo son percibidas por los distintos públicos (Kavaratzis & Ashworth, 2005). Por ello, el *city rebranding* se convierte en una estrategia que va más allá del *marketing* y que es crucial para redefinir la identidad urbana y reforzar la posición competitiva de una ciudad (Kavaratzis & Hatch, 2013). Como sugieren Swain et al. (2023), las marcas territoriales ya no se diferencian solo por aspectos físicos o económicos, sino también por la construcción de identidades auténticas, coherentes y conectadas de manera emocional con sus habitantes.

Tal y como se ha mencionado, el *city rebranding* surge como una estrategia para aquellas ciudades que necesitan adaptarse a las nuevas realidades sociales, económicas o culturales. Esto puede estar motivado por factores como una imagen previa negativa, la necesidad de superar un modelo económico que ya no es sostenible, la apuesta por sectores más innovadores o el deseo de ganar presencia en el ámbito internacional (Kavaratzis & Ashworth, 2005).

Además de mejorar la imagen externa, el *rebranding* también tiene una dimensión interna. Puede ayudar a fortalecer los lazos sociales, coordinar los mensajes entre instituciones, empresas y ciudadanía, y generar una visión compartida sobre el futuro de la ciudad (Ginesta & San Eugenio, 2020). Rius-Ulldemolins y Klein (2020) explican que el *rebranding* cumple también una función de gobernanza cultural, ya que ayuda a que las políticas públicas y los proyectos de transformación de la ciudad vayan en la misma dirección.

Por otra parte, el *city rebranding* está estrechamente vinculado con los desafíos a los que se enfrentan hoy en día las ciudades. Algunos fenómenos como el cambio climático, la digitalización o el turismo masivo obligan a replantear cómo se proyecta la ciudad hacia el exterior. Por eso el *rebranding* puede servir para actualizar los elementos simbólicos de la ciudad y adaptar su proyección exterior a las expectativas y demandas del contexto en el que se encuentra (Betancur, 2021).

El *city rebranding* debe verse como una estrategia a largo plazo, ya que no se trata solo de cambiar el logo de la ciudad o hacer campañas de publicidad, sino de revisar a fondo la identidad urbana y adaptarla a nuevas circunstancias (Lucarelli & Berg, 2011). Para que sea realmente efectivo, debe contar con la implicación de los distintos actores urbanos y alinearse con las políticas públicas y los proyectos estratégicos de la ciudad (Rius-Ulldemolins & Klein, 2020; Ginesta & San Eugenio, 2020). Swain et al. (2023) destacan que su éxito depende, en gran medida, de que esté alineado con las aspiraciones estratégicas del territorio y con las exigencias del entorno competitivo global.

1.4 Importancia del *city rebranding* en el desarrollo económico y social

Como se ha mencionado antes, el *city rebranding* puede tener un papel clave en aquellas ciudades que quieren superar problemas de imagen o adaptarse a un nuevo modelo de desarrollo económico, cultural o social. A través del *rebranding*, es posible dejar atrás percepciones negativas relacionadas con situaciones como la inseguridad, la marginación o una dependencia excesiva del turismo, y construir una imagen nueva, más centrada en el conocimiento, la creatividad y la innovación (Lucarelli & Berg, 2011).

Un ejemplo claro de esto es el barrio del Raval en Barcelona. Según Rius-Ulldemolins y Klein (2020), el *rebranding* cultural permitió transformar un área con fama conflictiva en un distrito con una identidad creativa y multicultural. También destaca el caso de Medellín, que logró cambiar su imagen internacional, pasando de ser una ciudad asociada a la violencia a ser reconocida por su innovación urbana. Este cambio fue posible gracias a estrategias coordinadas de *rebranding*, participación ciudadana e inversión en infraestructura (Betancur, 2021).

Estas transformaciones no solo mejoran cómo se ve la ciudad desde fuera, sino que también pueden traer beneficios económicos (como atraer inversión, turismo de mayor calidad o actividades del sector del arte) y sociales (como un mayor orgullo local, cohesión social y mejora en la calidad de vida). Por eso se puede decir que el *rebranding* impulsa el desarrollo de la ciudad, ayudando a cambiar su imagen simbólica, atraer recursos y orientar sus prioridades (Lucarelli & Berg, 2011; Betancur, 2021).

1.5 El *brand equity* aplicado a las ciudades

El concepto de *brand equity* se ha adaptado al análisis de las ciudades para medir el valor de su marca. Uno de los primeros enfoques aplicados en este campo fue el del *destination brand equity*, centrado en el ámbito turístico. Boo, Busser y Baloglu (2009) lo definen a partir de cuatro dimensiones: notoriedad (*awareness*), imagen (*image*), calidad percibida (*perceived quality*) y lealtad hacia el destino (*brand loyalty*). Este modelo ayuda a entender cómo las percepciones sobre un lugar pueden influir en la intención de visitarlo, recomendarlo o invertir en él.

Aunque el *destination brand equity* está pensado principalmente para destinos turísticos, sus componentes se han aplicado también al estudio de ciudades en general, sobre todo cuando el turismo es una parte importante de su estrategia de posicionamiento. Algunos autores ven el *destination brand* como una versión limitada del *city brand*, mientras que otros lo consideran un subconjunto dentro de una gestión más amplia de la marca urbana (Pike, 2009; Zenker & Braun, 2017).

Zenker y Braun (2017) amplían esto al introducir el concepto de *city brand equity*, que incorpora no solo lo que opinan los visitantes, sino también lo que viven y sienten los propios actores locales. En su modelo, el valor de la marca urbana también se forma desde el interior de la ciudad, a través de factores como la identificación de los residentes, el vínculo emocional, el nivel de satisfacción o la participación en la vida política local. Esta visión permite valorar el *brand equity* de una ciudad de forma más completa, combinando la imagen que se proyecta, la que se percibe desde fuera y la que se experimenta en el día a día.

Zali, Bagherian y Vafaei (2014) emplean datos para mostrar que factores como el paisaje urbano, el valor cultural o la experiencia turística influyen directamente en cómo se percibe el valor de la marca de una ciudad. Todo esto refuerza la idea de que el *rebranding* debe plantearse con un enfoque amplio, que no se centre únicamente en la imagen exterior, sino que también tenga en cuenta la realidad interna de la ciudad y la experiencia de quienes la habitan.

1.6 Actualización periódica del *city branding*

El *branding* de una ciudad no sigue un proceso fijo ni predecible. Las ciudades están en constante cambio y eso les obliga a revisar sus estrategias de posicionamiento para adaptarse a los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Ejemplos como Barcelona, Berlín, Nueva York o Medellín dejan ver cómo muchas ciudades han tenido que adaptar sus marcas en varias ocasiones. En algunos casos estos cambios han sido tan grandes que han dado lugar a procesos de *rebranding* (Betancur, 2021).

Swain et al. (2023) señalan que las estrategias de *branding* más efectivas son aquellas que se revisan recurrentemente, que incluyen mecanismos para recoger la opinión de la

sociedad y que evolucionan al ritmo de los cambios que vive la ciudad. Sin embargo, revisar una marca no significa siempre tener que hacer un *rebranding*. A veces basta con pequeños ajustes, como cambiar ciertos mensajes o ampliar la narrativa, sin modificar la identidad de fondo.

Por eso, el *city rebranding* debe entenderse como una parte más dentro del proceso de gestión de la marca de una ciudad. Debe utilizarse cuando los cambios en el entorno o los nuevos objetivos hacen necesario redefinir de forma más profunda cómo se posiciona la ciudad. En definitiva, mantener una identidad clara y competitiva en una ciudad exige una reflexión constante y la capacidad de adaptar su marca cuando sea necesario (Lucarelli & Berg, 2011; Swain et al., 2023).

2. Modelos de elaboración de *city branding* y *rebranding*

Después de haber explicado qué es el *city rebranding* y por qué está cobrando importancia en el contexto actual, este segundo apartado se centra en analizar algunos de los modelos teóricos más utilizados para entender cómo se construyen y gestionan las marcas de las ciudades. Se pretende conocer los elementos más relevantes en estos procesos y ver hasta qué punto estos modelos pueden servir como base para un proceso de *rebranding* de una ciudad.

En concreto, se estudian tres modelos principales: el Hexágono de Anholt (2007), el modelo de *Place Marketing* de Kotler (1993) y el modelo de las “Seis A” de Buhalis (2000). Aunque cada uno parte de un contexto distinto, todos se pueden utilizar para analizar la imagen y la identidad de las ciudades. Estos modelos se emplean como punto de partida para comprobar posteriormente su utilidad en procesos de transformación urbana, la posible existencia de modelos específicos de *rebranding* y la construcción de un modelo propio adaptado al caso que se estudia más adelante.

2.1 El Hexágono de Anholt

El modelo conocido como *City Brand Hexagon* surge como una adaptación del *Nation Brand Hexagon*, desarrollado por Simon Anholt en *Competitive Identity* (2007). En este libro, Anholt presenta una forma de analizar la imagen internacional de los países a través

de seis dimensiones, mencionando además que éstas pueden aplicarse a ciudades. Esto se debe a que muchas de las estrategias que utilizan para mejorar su imagen y posicionarse externamente son parecidas a las de los países. A partir de esto, distintos autores han adaptado el modelo para aplicarlo específicamente a ciudades, dando lugar a lo que se ha denominado *City Brand Hexagon* (Lucarelli & Berg, 2011; Kavartzis & Ashworth, 2005; Kamlot & Santos Vieira de Jesus, 2022). El modelo está compuesto por seis partes:

1. Presencia: reputación internacional, visibilidad global y patrimonio cultural e histórico. Se refiere a cómo es reconocida la ciudad a nivel internacional, incluyendo su protagonismo en medios de comunicación, eventos globales o su papel en la economía mundial.
2. Lugar: atractivo físico, calidad ambiental y planificación urbana. Considera aspectos como el paisaje, la arquitectura, la limpieza, la sostenibilidad ambiental y la estética de la ciudad.
3. Potencial: oportunidades económicas, innovación, educación y empleo. Evalúa la capacidad de la ciudad para generar desarrollo económico, atraer talento y fomentar la creatividad.
4. Personas: hospitalidad, apertura, diversidad y características de los habitantes. Esta dimensión incorpora la percepción sobre el capital humano y social de la ciudad.
5. Pulso: estilo de vida, dinamismo cultural y creatividad urbana. Refleja el grado de actividad cultural y social, la vida nocturna y la oferta artística.
6. Requisitos: infraestructura, servicios públicos, seguridad y gobernanza. Incluye la calidad de servicios esenciales como son el transporte, la sanidad, la educación o la administración pública.

Este modelo se ha utilizado para gestionar marcas urbanas debido a que ofrece una visión completa de los distintos factores que influyen en la percepción de una ciudad (Kavartzis & Ashworth, 2005). A diferencia de otros modelos centrados únicamente en el turismo o en campañas promocionales, el Hexágono permite trabajar a la vez con factores tangibles (como la infraestructura, los servicios o la planificación urbana) e intangibles (como la reputación, el capital humano o la identidad).

El *City Brand Hexagon* es un modelo flexible que puede adaptarse a distintos casos. Según el contexto, sus diferentes dimensiones pueden analizarse a través de encuestas, entrevistas o indicadores urbanos, y permiten evaluar tanto la percepción externa como la interna de la ciudad (Lucarelli & Berg, 2011; Kamlot & Santos Vieira de Jesus, 2022).

Además de ayudar a comprender mejor cómo se percibe una ciudad desde fuera, el modelo también permite detectar qué aspectos deben mejorarse o cambiarse para mostrar una imagen que vaya más alineada con los objetivos. Según Kavaratzis y Ashworth (2005) puede ayudar a diseñar estrategias que coordinen la actuación de instituciones públicas, empresas y ciudadanía.

Este modelo se ha usado en ciudades como Río de Janeiro para examinar cómo se relaciona la imagen percibida de la ciudad con sus características territoriales y sociales (Kamlot & Santos Vieira de Jesus, 2022). Debido a su flexibilidad y a su capacidad para combinar la imagen proyectada y el funcionamiento real de la ciudad, este modelo se ha convertido en una referencia frecuente en los estudios sobre la marca de ciudades.

2.2 Modelo de *Place Marketing* de Kotler

Philip Kotler fue uno de los primeros autores en aplicar los principios del *marketing* empresarial en territorios. En su libro junto a Haider y Rein (1993) propuso un modelo de *Place Marketing* basado en la idea de que los lugares (ciudades, regiones o países) deben competir por atraer distintos públicos (residentes, inversores, turistas, talento, etc.) y que esa competencia puede gestionarse como una estrategia empresarial.

El modelo consta de cinco fases:

1. Análisis del entorno y diagnóstico de imagen: implica analizar en detalle la situación económica, social, política y física del lugar, así como su percepción por parte de los diferentes públicos. Esta etapa permite identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (Kotler et al., 1993).
2. Segmentación del público objetivo y definición de ventajas competitivas: se trata de identificar los grupos de interés de la ciudad y adaptar el mensaje que se quiere

transmitir a sus expectativas. Las ventajas competitivas tienen que ser reales y sostenibles y estar basadas en atributos concretos del territorio (Dinnie, 2011).

3. Desarrollo de una propuesta de valor diferenciada: en esta fase se define una identidad clara y que se ajusta a la realidad de la ciudad, alineada con sus objetivos. Aquí se establecen los valores que definen la identidad de la ciudad y que guiarán el posicionamiento de su marca (Kavaratzis, 2004).
4. Implementación de un plan de *marketing* completo: este plan incluye acciones de comunicación, mejora de la infraestructura, revitalización de la ciudad, participación ciudadana, etc. Es la fase en la que se ponen en práctica las decisiones tomadas en las fases anteriores (Lucarelli & Berg, 2011).
5. Evaluación y retroalimentación: en esta fase se realiza un seguimiento constante de los resultados, la percepción de la marca, el retorno de la inversión y la satisfacción de los distintos grupos implicados, con el fin de ajustar lo que se ha hecho y garantizar que funcione a largo plazo (Ashworth & Kavaratzis, 2009).

A diferencia de otros modelos centrados principalmente en la comunicación o la percepción externa, este parte de la idea de que el *branding* de una ciudad debe construirse en base a lo que realmente ofrece: su infraestructura, sus servicios, su cultura y su gobierno. Esta forma de entender la ciudad es especialmente importante para el *city branding* actual porque está enfocada en que la identidad proyectada debe estar alineada con la experiencia real que viven, tanto los ciudadanos, como los visitantes (Kavaratzis & Ashworth, 2005).

El modelo de Kotler ha sido aplicado en ciudades como Glasgow, Bilbao o Nueva York, que han utilizado estrategias de *place marketing* junto con políticas urbanas, culturales y económicas para mejorar su posicionamiento y transformar su percepción pública (Dinnie, 2011; Lucarelli & Berg, 2011).

En cuanto al *city rebranding*, este modelo resulta especialmente interesante porque permite identificar qué elementos de la ciudad necesitan cambiar y cómo puede modificarse su propuesta de valor. Kavaratzis (2004) destaca que este modelo permite organizar de forma clara los distintos elementos que conforman la marca de una ciudad,

asegurando que haya una buena conexión entre lo que la ciudad ofrece, lo que comunica y la imagen que proyecta hacia el exterior.

2.3 El Modelo de Buhalis

Dimitrios Buhalis (2000) desarrolló el modelo de las "Seis A" (*Six A's Framework*) para analizar la competitividad de los destinos turísticos. Aunque en un principio fue pensado para el turismo, se ha utilizado en diversas ocasiones en el análisis del *city branding*, ya que ayuda a ver de forma clara los factores que influyen en cómo los visitantes viven y perciben una ciudad. Las seis partes del modelo son:

1. Attractions: recursos naturales, culturales, patrimoniales y eventos. Incluye la oferta cultural (museos, arquitectura, festivales, etc.) y el entorno natural (playas, parques, clima), los cuales hacen único al destino.
2. Accessibility: conectividad física y digital, transporte, visados y movilidad urbana. Evalúa la facilidad para llegar y desplazarse dentro del lugar.
3. Amenities: servicios complementarios como restauración, alojamiento y comercio. Estos servicios contribuyen a mejorar la experiencia del usuario.
4. Available Packages: cómo se combinan los distintos recursos, productos y servicios para que el visitante pueda acceder a ellos de forma sencilla.
5. Activities: variedad de experiencias disponibles para el visitante. Incluye propuestas tradicionales y nuevas formas de turismo urbano.
6. Ancillary Services: servicios de apoyo como información turística, seguridad o sanidad. Su función es garantizar una estancia segura, cómoda y accesible a los visitantes.

Este planteamiento está centrado en la experiencia del lugar y entiende el destino como una combinación de elementos tangibles e intangibles que deben gestionarse de conjuntamente. Por ello, construir la marca no consiste solo en comunicar una imagen, sino también en intervenir directamente en cómo se vive y se percibe el lugar (Pike & Page, 2014).

La aplicación del modelo ha tenido buenos resultados en ciudades que buscan cambiar su modelo turístico o reposicionarse más allá del turismo de masas. Es el caso de ciudades

que han incluido propuestas culturales, creativas o tecnológicas dentro de una estrategia más amplia para dar valor a su territorio (Lucarelli & Berg, 2011).

Una de las ideas más importantes de este enfoque es que las seis partes en las que se divide están relacionadas entre sí, por lo que no se pueden analizar de forma aislada. Esta interdependencia implica que cualquier estrategia de *branding* urbano necesita tener en cuenta el conjunto de la oferta de la ciudad, buscando un equilibrio entre todos sus componentes (Lucarelli & Berg, 2011; Pike & Page, 2014). Esto resulta especialmente relevante en procesos de *city rebranding*, donde no basta con modificar la comunicación externa, sino que también es necesario revisar y coordinar los aspectos más estructurales del destino, como son los servicios, la experiencia del visitante o la calidad de vida local (Swain et al., 2023; Buhalis, 2000). Por ello, Pike y Page (2014) destacan la importancia de gestionar la marca con una visión conjunta y bien organizada del lugar, y señalan que planteamientos como el de Buhalis pueden servir de guía para identificar debilidades concretas y orientar la toma de decisiones.

Desde que se creó, este modelo se ha utilizado en distintos contextos para analizar cómo se relaciona la marca de una ciudad con la experiencia real que ofrece. Su estructura permite analizar si existe una relación clara entre la identidad que se quiere proyectar y la percepción que tienen los visitantes. Por eso, también se ha tomado como referencia en ciudades que están en proceso de cambio o que quieren diferenciarse con una propuesta más variada y bien organizada (Buhalis, 2000; Pike & Page, 2014).

3. Modelos específicos de *rebranding*

La literatura académica incluye diferentes enfoques para analizar el *rebranding*, sobre todo desde el ámbito empresarial. Estos modelos se han utilizado para describir sus fases, clasificar los tipos de estrategias y analizar su impacto sobre el valor de una marca. Aunque no han sido diseñados específicamente para las ciudades, algunos trabajos han adaptado estas ideas al ámbito institucional y territorial.

Muzellec y Lambkin (2006), citados en Plewa, Lu y Veale (2011), proponen una clasificación del *rebranding* en tres tipos: destrucción de la identidad anterior, transferencia de elementos simbólicos y creación de una identidad completamente nueva.

En cuanto a los efectos del *rebranding* corporativo, Plewa et al. (2011) destacan que la nueva propuesta de marca debe encajar bien con la forma en que la perciben las personas dentro de la organización. Centrándose en las relaciones dentro de la organización, los autores señalan que el éxito del proceso depende en gran medida de que los miembros lo acepten y lo vean alineado con los valores que comparten.

Por otro lado, Nana et al. (2019) plantean un modelo de *rebranding* empresarial que se estructura en cuatro fases: análisis de la marca, rediseño de la estrategia, puesta en marcha y evaluación. El modelo se basa en los resultados de un estudio realizado a partir de encuestas a empresas de Sudáfrica, y muestra cómo todo este proceso puede afectar tanto a la imagen de marca como al rendimiento general de la empresa.

En este contexto, el trabajo de Firzal (2018) representa uno de los intentos más cercanos a adaptar el *rebranding* al ámbito urbano. El autor describe una serie de fases que incluyen el análisis del entorno de la ciudad, la redefinición de la identidad que se quiere proyectar, la implementación de cambios visibles en la ciudad (como mejoras en infraestructuras o espacios públicos) y el desarrollo de una estrategia de comunicación. Aunque no llega a presentar un modelo cerrado, su propuesta se ha utilizado como base en estudios posteriores sobre este tipo de procesos.

Aunque estos modelos ayudan a estructurar el proceso de *rebranding*, su aplicación al ámbito urbano plantea ciertas limitaciones. Las ciudades son entornos mucho más complejos que una organización, ya que en ellas intervienen múltiples actores con intereses diferentes. Por eso, autores como Ginesta y San Eugenio (2020) insisten en que la imagen de una ciudad no se construye únicamente desde las instituciones, sino también desde la participación activa de colectivos sociales, culturales y económicos. Rius-Ulldemolins y Klein (2020) también subrayan la necesidad de incorporar las políticas públicas y el papel de la ciudadanía como elementos clave en la construcción de la identidad de la ciudad.

4. El *city rebranding* desde el punto de vista estratégico

En este apartado se profundiza en el *city rebranding* como una estrategia enfocada en modificar la identidad de las ciudades. Primero se parte del concepto general de

rebranding y de cómo ha sido adaptado desde el ámbito empresarial a las ciudades. A continuación, se habla de cómo se estructuran este tipo de procesos, qué fases suelen seguirse y qué condiciones son necesarias para que el nuevo posicionamiento de la ciudad tenga buenos resultados. También se habla del papel que juega la participación ciudadana en su desarrollo.

4.1 Adaptación del *rebranding* a las ciudades y su apoyo social

El *rebranding* ha sido aplicado tradicionalmente en el ámbito empresarial, sobre todo en fusiones, adquisiciones o pérdida de relevancia estratégica (Plewa et al., 2011; Nana et al., 2019). Sin embargo, en los últimos años, esto se ha trasladado también al ámbito territorial. Al igual que las empresas, las ciudades también deben revisar su identidad y su imagen cuando se enfrentan a una competencia global, a cambios internos importantes o a problemas de reputación (Lucarelli & Berg, 2011; Firzal, 2018).

La adaptación del *rebranding* a las ciudades presenta algunas particularidades importantes. A diferencia de las marcas comerciales, que suelen estar gestionadas por una única entidad, la marca de una ciudad se construye de forma colectiva e involucra a muchos actores. Por ello, tal y como se ha explicado anteriormente, el *city rebranding* no debe entenderse únicamente como un cambio de imagen o una acción de comunicación, sino como una estrategia global que afecta, tanto al funcionamiento de la ciudad, como a su organización y su proyección externa (Firzal, 2018; Ginesta & San Eugenio, 2020).

Los procesos de *city rebranding* suelen estar motivados por la necesidad de gestionar cambios importantes en la ciudad. Estos pueden estar relacionados con la necesidad de mejorar la imagen tras una etapa de declive industrial, reforzar la reputación internacional, adoptar un nuevo posicionamiento o incorporar valores actuales como la sostenibilidad, la inclusión o la innovación (Hakala et al., 2020; Kavaratzis & Ashworth, 2005). Este tipo de transformación suele requerir una revisión crítica de los elementos que definen su identidad (Lucarelli & Berg, 2011).

Por otro lado, es necesario destacar que uno de los aspectos más importantes del *city rebranding* es su aceptación social. Cuando estos procesos se impulsan únicamente desde las instituciones o se encargan a consultoras externas sin involucrar a los actores locales,

es común que se perciban como algo impuesto y desconectado de la realidad de la ciudad (Plewa et al., 2011; Nana et al., 2019). Por eso, es fundamental incorporar mecanismos que permitan a los residentes y colectivos locales participar en la definición de la nueva identidad.

4.2 Fases del *city rebranding*

El *city rebranding* se trata de un proceso estructurado que va más allá de campañas puntuales de comunicación. Supone intervenir en diferentes niveles (urbanos, políticos, sociales e institucionales) para actualizar la imagen de la ciudad y adaptarla a nuevas circunstancias (Hakala et al., 2020). Cuando este proceso tiene mayor alcance, implica revisar (e incluso reemplazar) algunos de los elementos que definen la imagen de la ciudad con el objetivo de adaptarla a nuevas circunstancias internas o externas.

Como se ha mencionado con anterioridad, este tipo de procesos suele emplearse en situaciones de crisis de imagen, cambios socioeconómicos, declive industrial o deterioro urbano. Firzal (2018) explica cómo varias ciudades en Indonesia han incorporado estrategias de *rebranding* dentro de su planificación urbana para mejorar su capacidad de atraer inversión, talento y visitantes en un contexto cada vez más competitivo. Estas iniciativas no solo tienen como objetivo mejorar la imagen externa, sino también ofrecer nuevas referencias con las que los propios habitantes puedan sentirse identificados.

Desde un punto de vista práctico, el *city rebranding* suele desarrollarse en distintas fases que han sido descritas de forma similar por varios autores.

La primera fase consistiría en realizar un diagnóstico de la marca urbana actual, analizando tanto los aspectos tangibles (como la infraestructura, el entorno físico o los servicios) como los intangibles (como la reputación, los valores asociados o la percepción general de la ciudad). A partir de esto se identificarían los elementos que deben reforzarse, actualizarse o incluso reemplazarse (Hakala et al., 2020).

La segunda fase estaría centrada en definir una nueva identidad para la ciudad. Como indican Nana et al. (2019), una identidad creíble puede tener un impacto significativo en cómo se percibe el valor de la ciudad, tanto entre los residentes como entre posibles

inversores o visitantes. Para que esto sea efectivo, debe concordar con las acciones que llevan a cabo las instituciones y mantener una comunicación consistente con los objetivos planteados. Además, Ashworth y Kavaratzis (2009) indican que muchas estrategias de *branding* fracasan cuando se centran únicamente en cambios visuales o mensajes promocionales, sin acompañarlos de transformaciones reales que hagan creíble la propuesta.

La tercera fase consistiría en poner en marcha acciones que refuercen esa nueva identidad. Estas pueden incluir mejoras en el espacio público, la programación cultural, reformas en políticas de desarrollo económico, campañas de comunicación o medidas para aumentar la proyección internacional de la ciudad. Firzal (2018) indica que el *rebranding* debe incorporarse dentro de una estrategia urbana más amplia, y no quedarse en una simple operación de imagen.

Por último, es importante señalar la participación ciudadana no debe limitarse a una fase concreta de las mencionadas, sino que conviene mantenerla a lo largo de todo el proceso. Zenker y Braun (2017) señalan que involucrar a los residentes en las decisiones relacionadas con la marca urbana ayuda a que el cambio sea más creíble y mejor aceptado. Ginesta y San Eugenio (2020) también destacan que es más fácil construir una identidad sólida cuando los ciudadanos se sienten parte del proyecto y reconocen en él elementos culturales con los que se identifican.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL MODELO TEÓRICO PROPIO

En este capítulo se presenta una propuesta de modelo de *city rebranding* elaborada a partir de la revisión de la literatura del marco teórico. Antes de desarrollar el modelo, se realiza un análisis crítico y una comparación de los modelos del capítulo anterior, con el objetivo de identificar qué aportan y qué limitaciones tienen a la hora de aplicarlos a procesos reales de cambio en las ciudades.

A partir de ese análisis, se propone un modelo dividido en cinco fases, diseñado para aportar una estructura clara que sirva de guía en procesos de *city rebranding*. La propuesta incluye aportaciones de distintos autores junto con elementos clave como la participación ciudadana o el seguimiento continuo del proceso.

En el capítulo siguiente, este nuevo modelo sirve como base para analizar el caso de Málaga y valorar si las acciones llevadas a cabo en los últimos años pueden considerarse un ejemplo de *city rebranding*.

1. Impacto del *city rebranding* sobre los modelos analizados

Los modelos analizados en el marco teórico se crearon pensando en situaciones donde lo que se buscaba era posicionar o reforzar la imagen de una ciudad, no tanto transformarla por completo. Sin embargo, el *city rebranding* introduce una lógica distinta, ya que implica transformar una marca urbana que ya existe para adaptarla a nuevas situaciones. Esto plantea la necesidad de analizar en qué medida esos modelos pueden aplicarse a procesos de cambio más profundos.

El Hexágono de Anholt (2007) ofrece una estructura para identificar cómo se percibe una ciudad desde el exterior, dividiendo esa percepción en seis partes. No obstante, se trata de un modelo más orientado al diagnóstico que a guiar procesos de cambio, lo que limita su uso para el *rebranding*.

Por otra parte, el modelo de *Place Marketing* de Kotler (1993) está organizado en distintas fases, desde el análisis inicial hasta la evaluación final, lo que permite estructurar de manera ordenada las acciones del *rebranding*. Al estar enfocado en la participación de

diferentes actores se convierte en una opción adecuada para procesos en los que la nueva marca de la ciudad debe construirse de forma compartida.

Asimismo, el modelo de Buhalis (2000), centrado en el turismo, se basa en seis componentes que permiten relacionar la propuesta de valor de la ciudad con aquello que realmente ofrece. Aplicarlo al *city rebranding* permite que el cambio de imagen no se quede solo en lo estético, sino que venga acompañado de transformaciones reales en la ciudad.

A estos tres modelos se suman otros enfoques de origen empresarial, mencionados en el apartado 3 del Capítulo II, que pueden aportar nuevas ideas. El de Nana et al. (2019), por ejemplo, divide el proceso de *rebranding* en cuatro etapas que pueden adaptarse al caso de las ciudades y servir como una guía para estructurar el proceso. Por otro lado, Plewa et al. (2011) indican la importancia de que el cambio sea aceptado internamente, algo que también resulta clave en el caso de las ciudades. Por eso, el respaldo de los actores locales influye directamente en que la nueva marca de la ciudad sea percibida como representativa. Por último, el enfoque de Firzal (2018) sobre la planificación del territorio estructura el *rebranding* en varias fases, desde el análisis del entorno hasta la redefinición de la imagen urbana.

En conjunto, todos estos modelos ofrecen criterios y puntos de vista relevantes, pero también presentan limitaciones cuando se aplican a ciudades. Su análisis conjunto permite seleccionar y adaptar aquellos elementos que mejor respondan a los desafíos del *city rebranding*.

2. Comparación y clasificación de los modelos estudiados

Después de haber revisado los principales modelos teóricos relacionados con la construcción de marcas territoriales y los procesos de *rebranding*, se pueden clasificar según el tipo de aportación que pueden hacer al *city rebranding*:

1. Los modelos centrados en el diagnóstico y la percepción de la marca urbana.
2. Los modelos que ofrecen una planificación por fases.

3. Los modelos enfocados en la relación con el público interno y su aceptación del proceso de cambio.

A continuación, se presenta una tabla comparativa que resume esta clasificación, incluyendo lo más característico de cada modelo y cómo de aplicable es al *city rebranding*:

Tabla I. Clasificación y comparación de modelos aplicados al *city rebranding*.

Modelo	Clasificación	Elementos distintivos	Aplicabilidad al <i>city rebranding</i>
Anholt (2007)	Diagnóstico y percepción	Seis partes que analizan la imagen externa de la ciudad	Adecuado para diagnosticar la percepción externa, aunque no diseñado para realizar procesos de cambio de imagen o reposicionamiento urbano
Kotler et al. (1993)	Planificación por fases	Fases claras de análisis, segmentación, propuesta de valor, e implementación y evaluación	Alta aplicabilidad: sirve como base metodológica que se puede adaptar a procesos de transformación de ciudades
Buhalis (2000)	Relación con los públicos	Organización de la experiencia urbana a través de seis partes prácticas	Moderada: ayuda a que lo que la ciudad transmite desde fuera se corresponda con lo que realmente se vive en ella
Nana et al. (2019)	Planificación por fases	Modelo empírico de cuatro fases enfocado en <i>brand equity</i> y el rendimiento del proceso	Actúa como punto de partida para aplicar el <i>rebranding</i> , aunque está pensado para el ámbito empresarial
Firzal (2018)	Planificación por fases	Divide el proceso en fases aplicables a ciudades: diagnóstico, definición de la nueva imagen e intervención sobre el territorio.	Alta aplicabilidad, ya que tiene en cuenta tanto los elementos relacionados con la imagen y la identidad como los aspectos vinculados a la planificación del territorio
Plewa et al. (2011)	Relación con los públicos	Da importancia a la aceptación del cambio por parte de actores internos	Permite valorar cómo la implicación de los actores internos puede influir en la aceptación del <i>rebranding</i> , aunque su enfoque está más pensado para empresas que para ciudades

Fuente: elaboración propia a partir de Anholt (2007), Kotler et al. (1993), Buhalis (2000), Nana et al. (2019), Firzal (2018) y Plewa et al. (2011).

Esta tabla permite comparar modelos que, aunque son distintos, abordan aspectos vinculados al *city rebranding* y ayudan a comprender los distintos aspectos implicados en el desarrollo de marcas territoriales. Sin embargo, al aplicarlos específicamente al *city rebranding*, presentan ciertas limitaciones al no contemplar todos los factores necesarios para guiar un proceso de transformación urbana.

Por ejemplo, el modelo de Anholt (2007) permite analizar cómo se percibe una ciudad desde fuera, pero no da pautas sobre cómo gestionar un cambio profundo de la marca de una ciudad. El de Buhalis (2000) se enfoca en la experiencia del turista, y propuestas como las de Kotler et al. (1993) o Nana et al. (2019) ofrecen una estructura clara para planificar estrategias, pero están más orientadas al *marketing* más tradicional o al ámbito empresarial. Por otro lado, lo expuesto por Firzal (2018) está centrado en los cambios en la infraestructura y el espacio urbano, aunque deja en un segundo plano aspectos clave como la identidad de la ciudad o la implicación de los actores locales en el proceso. Aunque cada modelo aporta ideas interesantes, al analizarlos en conjunto también se pueden ver algunas limitaciones que hay que tener presentes.

A partir de esta base, en el próximo apartado se desarrolla una propuesta de modelo propio, tomando como referencia algunos de los elementos incluidos en la tabla y adaptándolos a la transformación de la marca de una ciudad.

3. Propuesta y justificación del modelo propio de *city rebranding*

A partir de lo expuesto, se plantea un modelo de *city rebranding* que busca dar respuesta a los retos actuales que enfrentan muchas ciudades en procesos de transformación y suplir las limitaciones detectadas en los modelos previos. La propuesta incorpora ideas de marcos existentes, como la lógica por fases desarrollada por Kotler et al. (1993) o la importancia del diagnóstico externo planteada por Anholt (2007). A partir de ellos, también se incluyen otros elementos importantes con el objetivo de construir una marca urbana sólida y sostenible a largo plazo. El modelo se organiza en cinco etapas que no son pasos cerrados, sino partes de un proceso flexible y adaptable al contexto de cada ciudad.

- **Primera etapa: diagnóstico de la identidad**

La primera etapa del modelo propuesto consiste en hacer un análisis de la identidad actual de la ciudad. El objetivo es conocer tanto la percepción externa como la percepción interna, así como los elementos históricos, culturales y sociales que han ido creando su imagen a lo largo del tiempo. En un proceso de *city rebranding*, no se parte de cero, sino de una identidad ya existente que hay que analizar antes de transformarla (Lucarelli & Berg, 2011).

Esta etapa consta de cuatro partes:

a) Percepción externa

La imagen que proyecta una ciudad hacia el exterior influye directamente en su capacidad para atraer inversión, talento, turismo y reconocimiento internacional (Anholt, 2007; Kavartzis & Ashworth, 2005). Esto se puede analizar a través de:

- Encuestas dirigidas a personas que no residen en la ciudad, con el objetivo de conocer qué asocian a esta y cómo de atractiva les resulta. (Zenker & Braun, 2017).
- Análisis de medios nacionales e internacionales, identificando los temas recurrentes con los que se asocia a la ciudad y el tono que usan al hablar de ella (Pike & Page, 2014).
- Estudio de la presencia de la ciudad en redes sociales, foros digitales y plataformas como *TripAdvisor* o *Google Reviews*.
- Revisión de índices y *rankings* internacionales como el *Anholt-GfK City Brands Index* (Anholt, 2010) o el *Brand Finance City Index* (Brand Finance, 2023), que permiten ver el posicionamiento global de la ciudad y su reputación.

b) Percepción interna

La literatura indica que una estrategia de marca urbana solo será efectiva si va en línea con la percepción y los valores de sus propios habitantes (Braun, Eshuis & Klijn, 2014; Zenker & Seigis, 2012). Esta dimensión busca captar cómo ven los residentes su propia

ciudad, qué aspectos valoran y con qué se identifican. Algunos recursos que se pueden usar para esto son:

- Encuestas a la población local sobre la calidad de vida, el orgullo de pertenencia, y lo que piensan de los servicios públicos.
- *Focus groups* con grupos clave (jóvenes, mayores, asociaciones vecinales, comerciantes, inmigrantes, etc.).
- Análisis de opiniones en redes sociales, blogs urbanos o medios digitales locales.
- Análisis del nivel de participación ciudadana en los presupuestos participativos, los consejos municipales o las iniciativas impulsadas desde los barrios.

c) Dimensión histórica y cultural

La identidad urbana no solo se define por atributos físicos, sino también en la forma en que la ciudad ha sido presentada y entendida a lo largo del tiempo (Kavaratzis & Hatch, 2013). Por eso, esta parte se centra en analizar los elementos históricos y culturales que han creado la imagen de la ciudad, sus símbolos y los valores presentes en los espacios públicos. Esto puede evaluarse mediante:

- Revisión de planes estratégicos previos, documentos institucionales, campañas de promoción o proyectos de la ciudad.
- Estudio del patrimonio material e inmaterial de la ciudad, desde edificios emblemáticos hasta fiestas locales o tradiciones (Lucarelli & Berg, 2011).
- Análisis de la imagen que proyecta la ciudad a través de sus canales oficiales, museos, guías turísticas o redes sociales.
- Identificación de elementos simbólicos que han sido olvidados, como antiguos espacios industriales o infraestructuras culturales abandonadas.

d) Conflictos y partes excluidas

Una estrategia de *city rebranding* sólida debe considerar los conflictos que hay por resolver y las partes de la historia de la ciudad que se suelen ignorar. Como señalan Ginesta y San Eugenio (2020), pasar por alto las desigualdades dentro de la ciudad o las voces que no han sido representadas puede generar desconfianza y oposición al proceso.

Esta parte analiza:

- Las diferencias entre barrios de la ciudad, tanto por nivel socioeconómico como por el grado en que están representados en la imagen de la ciudad.
- Situaciones como la gentrificación, el turismo masivo o la pérdida de identidad local, que pueden estar generando rechazo entre parte de la población.
- La falta de representación de determinados colectivos, como comunidades de inmigrantes, barrios de las afueras o minorías culturales.
- Las diferencias entre el discurso de las instituciones y lo que realmente viven las personas que viven en la ciudad en su día a día.

En definitiva, esta etapa busca construir una estrategia de *city rebranding* realista y que tenga en cuenta las diferentes perspectivas que existen sobre la ciudad. Tal y como indican Ashworth y Kavaratzis (2009), proyectar una imagen que no refleje la realidad o que no cuente con el apoyo de la ciudadanía puede poner en riesgo la credibilidad del proceso. Un diagnóstico bien hecho ayuda a identificar qué aspectos de la identidad deben conservarse, cuáles hay que actualizar y qué elementos nuevos pueden aportar valor. Además, permite anticipar un posible rechazo social y ajustar la estrategia de la marca para que esté alineada con las verdaderas fortalezas de la ciudad.

- **Segunda etapa: construcción participativa de la nueva identidad**

Uno de los factores que diferencia una estrategia de *city rebranding* bien planteada de un simple cambio de imagen es el nivel de participación de la ciudadanía en la definición de la nueva identidad de la ciudad. Según Zenker y Seigis (2012), una marca ciudad solo puede tener éxito si los públicos internos (y en particular los residentes) se sienten representados por ella. La literatura destaca que la participación no solo mejora la aceptación del proceso, sino que también enriquece su contenido, al incorporar múltiples visiones que ayudan a construir un posicionamiento más diverso y que refleje mejor la realidad (Braun, Eshuis & Klijn, 2014).

Por este motivo, esta segunda fase del modelo propuesto se centra en asegurar que la nueva identidad no sea impuesta desde las instituciones, sino que sea construida de forma colaborativa con quienes viven, trabajan o participan activamente en la ciudad.

A diferencia de un planteamiento de consultoría o simplemente informativo, esta fase apuesta por un *rebranding* en el que haya una participación real que tenga impacto en el resultado final a través de:

- Talleres participativos donde se identifiquen los valores, atributos y prioridades que los ciudadanos consideran más importantes. Este tipo de recursos han sido aplicados en procesos de reposicionamiento urbano como los de Helsinki o Turín, donde la implicación de los vecinos contribuyó a redefinir la identidad urbana desde un punto de vista común (Lucarelli & Berg, 2011; Rius-Ulldemolins & Klein, 2020).
- Mesas de diálogo con personas influyentes del ámbito cultural, económico y educativo que permiten recoger expectativas distintas y detectar oportunidades.
- Encuestas abiertas que permiten recoger opiniones y propuestas por parte de la población. Estas herramientas digitales han demostrado ser eficaces para incluir visiones que a menudo quedan fuera de los canales presenciales, que son más tradicionales (Zenker & Braun, 2017).
- Jornadas públicas de devolución, donde se presentan los avances institucionales del proceso de *rebranding* y se contrastan con las aportaciones recogidas previamente. Esta práctica es habitual en países nórdicos y anglosajones y ha sido destacada por Braun, Eshuis y Klijn (2014) como una forma de reforzar la transparencia y evitar la percepción de participación “decorativa”.

El objetivo de esta etapa no es que todos piensen lo mismo, sino llegar a una visión común que represente de forma realista a quienes forman parte de la ciudad. Como explican Kavaratzis y Hatch (2013), la marca de una ciudad no debe verse como algo fijo, sino como un proceso que va cambiando de acuerdo con el diálogo entre las instituciones y los distintos grupos sociales involucrados.

Además, esta etapa también tiene un papel estratégico debido a que permite detectar posibles obstáculos o partes que estén en desacuerdo antes de que se ponga en marcha la nueva estrategia. Involucrar a la ciudadanía desde el principio facilita que el nuevo posicionamiento sea aceptado y genera un mayor compromiso, ya que cuando los

habitantes participan en la definición de la nueva identidad, es más probable que la apoyen tanto dentro como fuera del territorio (Zenker & Seigis, 2012).

- **Tercera etapa: transformación de la identidad en acciones concretas**

Una vez definida la nueva identidad de la ciudad, es necesario que esta se traduzca en acciones concretas que hagan creíble el reposicionamiento que se ha planteado. Tal y como indican Ashworth y Kavaratzis (2009), muchas estrategias de *place branding* fracasan porque se limitan a cambiar la imagen visual o el discurso institucional sin acompañar esto de cambios reales en la ciudad.

Por eso, esta etapa del modelo se centra en relacionar la nueva identidad con políticas públicas y proyectos específicos. No se trata solo de que haya consistencia en lo visual o en los mensajes, sino de garantizar que las decisiones del gobierno local reflejen los valores definidos en las etapas anteriores. Con respecto a esto, el modelo de Kotler (1993) proporciona un análisis estructurado basado en etapas como el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación, que se puede adaptar a procesos de *city rebranding*.

En esta etapa se pueden aplicar medidas concretas que ayuden implantar la identidad definida en etapas anteriores:

- Urbanismo y espacio público: rediseñar zonas para que reflejen los valores definidos (por ejemplo, si se quiere proyectar una imagen de ciudad sostenible o inclusiva, esto debe notarse en las calles, los accesos y el tratamiento de las zonas verdes).
- Cultura y programación pública: adaptar la agenda cultural para incluir elementos que reflejen la identidad local o que sean representativos de los colectivos implicados en el *rebranding* (Lucarelli & Berg, 2011). Por ejemplo, realizar exposiciones vinculadas a la innovación tecnológica, en caso de que forme parte del nuevo posicionamiento.
- Turismo y visibilidad internacional: diseñar una oferta turística que esté alineada con la nueva identidad de la ciudad. Por ejemplo, apostando por el turismo cultural en lugar del turismo masivo. Además, es importante adaptar los materiales de

promoción (como folletos o plataformas digitales) para que transmitan de forma clara el nuevo posicionamiento (Rius-Ulldemolins & Klein, 2020).

- **Innovación y sostenibilidad**: incorporar el nuevo posicionamiento a programas de desarrollo económico y estrategias empresariales, de forma que la marca de la ciudad no solo represente, sino que también genere oportunidades.

También debe haber una buena coordinación interna entre los distintos departamentos municipales, además de la participación de agentes externos como empresas, universidades o asociaciones vecinales. Esto ayuda a que lo que comunica el ayuntamiento y lo que hacen otras áreas de la administración esté alineado, evitando contradicciones que suelen aparecer en procesos de *city rebranding* mal coordinados (Kavaratzis & Hatch, 2013).

Además, es necesario que esta etapa cuente con un plan de acción concreto, con objetivos definidos, calendario de aplicación y criterios de evaluación. No basta con promover valores abstractos (como ‘creatividad’, ‘sostenibilidad’ o ‘innovación’), es necesario traducirlos en medidas tangibles que puedan observarse en la ciudad.

- **Cuarta etapa: comunicación de la nueva identidad**

Una vez que la nueva identidad de la ciudad ha sido definida y va en línea con las políticas y acciones estratégicas, es fundamental proyectarla de manera comprensible, tanto hacia el interior como hacia el exterior. Esta cuarta etapa se centra en la comunicación del *rebranding* para aumentar su reconocimiento y generar un vínculo emocional entre la marca de la ciudad y sus actores internos.

Como se ha explicado antes, Kavaratzis (2004) señala que la comunicación en el *place branding* no debe centrarse solo en la parte visual, sino que también debe incluir cómo actúan las instituciones, lo que viven los ciudadanos en su día a día y los símbolos presentes en el espacio público. Por ello, es clave garantizar que lo que la ciudad dice que es y lo que efectivamente transmite, concuerdan.

La nueva identidad se puede mostrar a través de diferentes acciones:

- La renovación del logo, los colores, las tipografías y otros elementos visuales aplicados a la comunicación institucional, la señalización urbana, el mobiliario, etc. Aunque esta parte del *rebranding* suele ser criticada por su superficialidad cuando no se acompaña de cambios reales (Ashworth & Kavaratzis, 2009), sigue siendo importante para reforzar visualmente el nuevo posicionamiento.
- El desarrollo de campañas públicas (en medios tradicionales, redes sociales y espacios urbanos) que expliquen la nueva propuesta diferencial de la ciudad y sus valores. Estas campañas deben dirigirse tanto a públicos internos como externos, adaptando el mensaje a cada audiencia.
- La organización de actividades y celebraciones que permitan mostrar la nueva identidad en el espacio público. Como explican Lucarelli y Berg (2011), la cultura urbana es un canal especialmente bueno para hacer visible el cambio y hacer que la ciudadanía se sienta parte del proceso.
- Cambiar el nombre de determinados lugares, crear nuevos símbolos o cambiar elementos ya existentes para mostrar los valores definidos durante el proceso de *rebranding*. Esto puede traducirse en la instalación de murales, esculturas u otros elementos, así como en la recuperación de referentes históricos que habían sido olvidados (Rius-Ulldemolins & Klein, 2020).
- Mantener una coordinación estrecha con las distintas áreas municipales para asegurar que el posicionamiento definido se traduzca en hechos concretos.

El objetivo de esta etapa no es solo mejorar cómo se ve la ciudad desde fuera, sino también fortalecer el vínculo entre la nueva identidad y quienes viven en ella. Para que el *rebranding* funcione de verdad los ciudadanos deben sentirlo como algo suyo y reconocerlo claramente en su día a día.

- **Quinta etapa: evaluación continua y revisión**

Una estrategia de *city rebranding* no termina con la implementación del nuevo posicionamiento, sino que debe incluir formas de evaluación que permitan comprobar su impacto y adaptarlo si es necesario. En las ciudades, en las que se experimentan cambios constantes, una marca urbana debe ser flexible, revisable y abierta a incorporar aprendizajes proporcionados por la experiencia (Kavaratzis & Hatch, 2013).

Uno de los principales errores en muchos procesos de *rebranding* es no establecer un sistema de seguimiento, lo que impide detectar desviaciones o responder a cambios en el entorno (Zenker & Braun, 2017; Braun, Eshuis & Klijn, 2014). Por ello, esta quinta etapa propone incorporar una evaluación continua que combine indicadores cuantitativos y cualitativos, y que sirva tanto para medir resultados como para tomar nuevas decisiones.

a) Indicadores cuantitativos

Este tipo de indicadores permiten analizar si el *rebranding* está logrando sus objetivos en cuanto a la visibilidad y el impacto económico en la ciudad. Algunos de los más relevantes son:

- La evolución de la ciudad en *rankings* internacionales de marca urbana, como los elaborados por *Brand Finance* (2023) o Anholt (2010), que evalúan la fuerza de su imagen global. Estos índices no solo miden el atractivo turístico, sino también aspectos como la confianza en sus instituciones o su capacidad para atraer inversión y talento.
- Los datos económicos y turísticos, como el crecimiento del número de visitantes, el gasto medio por turista, la inversión extranjera directa, la creación de nuevas empresas o la evolución del empleo en sectores que estén vinculados al nuevo posicionamiento (Zenker & Braun, 2017).
- Encuestas de percepción externa que permitan conocer cómo es vista la ciudad por personas que no viven en ella y si lo que se quiere comunicar está siendo reconocido.
- El nivel de satisfacción ciudadana, la calidad urbana, la identidad local o la confianza en las instituciones (Braun, Eshuis & Klijn, 2014). Estos datos pueden recogerse mediante encuestas municipales o barómetros periódicos.

b) Indicadores cualitativos

Los indicadores cualitativos ayudan a entender cómo se interpreta y se percibe la nueva identidad desde dentro de la ciudad. Algunas herramientas importantes para esto son:

- La organización de *focus groups* con vecinos de distintos perfiles (como asociaciones locales, comerciantes, jóvenes o personas mayores) con el objetivo aprender si la nueva imagen que transmite la ciudad encaja con lo que realmente representa para quienes viven en ella.
- El análisis de medios de comunicación y redes sociales locales, observando el uso del lenguaje, las referencias que se usan o las reacciones ante campañas asociadas al *rebranding*.
- El seguimiento del discurso institucional para comprobar si los valores definidos se reflejan en las comunicaciones públicas, en la agenda política o en la programación cultural.
- La detección de un posible rechazo al *rebranding*, especialmente en aquellos colectivos que no se sienten reflejados en la nueva identidad o perciben que su visión de la ciudad ha sido ignorada (Lucarelli & Berg, 2011).

c) Revisión periódica y adaptación

Además de los indicadores, esta etapa incluye la necesidad de establecer espacios y medidas para revisar la estrategia con cierta frecuencia:

- Informes de seguimiento anuales elaborados por el ayuntamiento o una agencia externa independiente.
- Sesiones internas de evaluación técnica con participación de diferentes áreas municipales implicadas en el proyecto.
- Jornadas públicas de seguimiento donde se compartan los resultados con la ciudadanía y se incorporen nuevas aportaciones.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, Lucarelli y Berg (2011) indican que evaluar una estrategia de *rebranding* no consiste solo en comprobar si se han conseguido mejoras en la visibilidad. También es importante ver si está alineada con la identidad que se definió al principio y con los cambios reales que han ocurrido en la ciudad. El *city rebranding* no puede entenderse como algo puntual, sino como un proceso que hay que seguir y revisar en el tiempo. Por eso es importante que cualquier estrategia de *rebranding* se mantenga viva y evolucione si las circunstancias lo requieren.

En definitiva, este modelo de cinco etapas sigue una organización estructurada incorporando a distintos actores, lo que permite abordar la marca de la ciudad desde distintos ángulos. También tiene una mirada a largo plazo, entendiendo que la marca de una ciudad no es solo una cuestión de *marketing*, sino que está ligada a su historia, su cultura y sus colectivos sociales. Además, plantea sistemas de evaluación continua para poder ir ajustando la estrategia con el tiempo y adaptarla si cambian las circunstancias. Asimismo, el modelo propone iniciar el *rebranding* desde dentro, incorporando a quienes viven y participan activamente en la ciudad, en línea con lo planteado por Braun, Eshuis y Klijn (2014), quienes destacan que el éxito del *city rebranding* depende en gran medida de la identificación de la ciudadanía con la nueva imagen proyectada.

CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DEL MODELO AL CASO DE MÁLAGA

En este capítulo se aplica el modelo de *city rebranding* desarrollado en el capítulo anterior al caso concreto de Málaga. El objetivo es analizar si las distintas etapas del modelo se han cumplido y comprobar cómo se ha gestionado el cambio de identidad de la ciudad en los últimos años, en caso de que haya ocurrido.

Primero se repasan las principales transformaciones que ha vivido Málaga en el ámbito urbano, económico y cultural. A continuación, se analiza el proceso siguiendo las etapas del modelo propuesto: desde la evaluación inicial de la ciudad hasta la puesta en marcha de políticas concretas, incluyendo el papel de la ciudadanía, la proyección externa de la nueva identidad y los métodos utilizados para hacer un seguimiento del *rebranding*.

Este capítulo no solo repasa lo que se ha hecho en Málaga, sino que también analiza si el proceso ha seguido los objetivos marcados, si se han combinado bien los diferentes aspectos de la ciudad y si se ha contado con la implicación de la ciudadanía. Además, se identifican aquellos puntos en los que aún queda trabajo por hacer y se podrían mejorar.

1. Transformaciones recientes y posicionamiento actual de Málaga

Antes de aplicar el modelo de *city rebranding* al caso de Málaga es necesario entender qué cambios ha vivido la ciudad en los últimos años y cómo se está posicionando actualmente. Tras recoger las principales transformaciones que ha experimentado Málaga, este análisis sirve como punto de partida para aplicar el modelo en los siguientes apartados, ya que permite contextualizar el proceso de cambio y entender las condiciones que han facilitado el *rebranding* actual de Málaga.

1.1 Evolución reciente

En los últimos años, Málaga ha vivido un gran proceso de cambio que ha modificado por completo su estructura, la forma en que se organiza su espacio y cómo se relaciona con su entorno. Lo que antes era una ciudad portuaria poco relevante, centrada sobre todo en el turismo de sus playas, ha pasado a ser una ciudad con más peso económico y social, en la que se desarrollan a la vez actividades culturales, tecnológicas y de innovación (Andrade et al., 2021).

Un ejemplo relevante de este cambio es la nueva relación entre la ciudad y el puerto. Durante mucho tiempo estuvieron separados, tanto físicamente como en la forma de gestionarlos, pero proyectos como el Muelle Uno o el Palmeral de las Sorpresas han ayudado a integrar el puerto en la vida de la ciudad. Estos espacios han recuperado zonas que antes estaban abandonadas y ahora generan actividad económica, atraen a residentes y visitantes, y han vuelto a conectar la ciudad con el mar (Andrade et al., 2021; Andrade & Costa, 2020).

Este proceso de cambio también se ha visto reflejado en los barrios. Por ejemplo, la rehabilitación de la calle Trinidad Grund o las intervenciones en torno al río Guadalmedina, buscan no solo mejorar el entorno físico, sino también corregir desigualdades sociales y recuperar zonas que llevaban tiempo olvidadas (Romero-Galisteo & García-Pulido, 2023; Cornax-Martín et al., 2023). Muchas de estas iniciativas se han centrado en recuperar el patrimonio histórico como forma de dar valor a los barrios y reforzar su identidad (Nebot-Gómez de Salazar et al., 2023; Cornax-Martín et al., 2023).

Además, Málaga ha crecido hacia el exterior, con proyectos urbanos como Teatinos o el área cercana al Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), donde se combinan viviendas, centros educativos, empresas y espacios de investigación. Todo esto se ha apoyado también en acciones de movilidad sostenible y en iniciativas como el *Smart Tree*, una estructura ecológica instalada en el campus de la Universidad de Málaga que funciona como espacio de sombra, punto de recarga solar y lugar de descanso, y que apuesta por la reutilización de materiales y la mejora del microclima urbano (Andrade et al., 2021; García-Marín et al., 2024).

El resultado ha sido una ciudad con distintos espacios donde se concentra la actividad, en la que cada zona cumple una función específica (ya sea económica, cultural, residencial o institucional), pero todas se complementan entre sí y contribuyen al funcionamiento del conjunto urbano: desde el centro histórico, que se ha peatonalizado, hasta el barrio conocido como el Soho, con un perfil más cultural y creativo, pasando por las áreas tecnológicas en expansión (Romero-Padilla et al., 2020; Andrade & Costa, 2020). Esta forma de estructurar el territorio está muy ligada al *rebranding* de Málaga y a la imagen de ciudad moderna, abierta y con proyección de futuro que busca proyectar.

Aun así, no todo han sido ventajas y este proceso también ha traído problemas. El crecimiento del turismo en algunas zonas, especialmente en el casco histórico, ha presionado el mercado de la vivienda, encareciendo los precios y dificultando el acceso a determinadas áreas para parte de la población (Navarro-Jurado et al., 2020; Murray, 2020). Estos problemas muestran que, a pesar de los avances, todavía hay retos importantes a nivel social y de sostenibilidad.

Cabe destacar que todo este proceso de cambio que está viviendo la ciudad está en línea con lo que plantea el Plan Estratégico de Málaga 2030, que apuesta por una ciudad más sostenible, innovadora y con una sociedad más integrada y con mayor igualdad (Fundación CIEDES, 2023).

1.2 Principales ejes de desarrollo económico y cultural

En los últimos años, Málaga ha seguido una estrategia de desarrollo basada en dos grandes ejes: por un lado, la transición de su economía hacia sectores relacionados con el conocimiento, la innovación y la tecnología; y por otro, la consolidación de una identidad cultural fuerte que ha servido para transformar la ciudad y mejorar su posicionamiento exterior. Este doble camino ha sido clave en el *rebranding* de la ciudad, que ha pasado de ser vista como un destino turístico tradicional a posicionarse como una ciudad con un futuro prometedor a nivel cultural, tecnológico y empresarial (Andrade et al., 2021; Romero-Padilla et al., 2020; García-Marín et al., 2024).

En cuanto a la economía, uno de los motores principales ha sido la creación de un entorno que favorece la innovación, donde destaca la colaboración entre instituciones públicas y empresas privadas. El mejor ejemplo es el Parque Tecnológico de Andalucía, ubicado en la zona de Campanillas, que ha atraído a muchas empresas del ámbito tecnológico, industrial y ambiental. A esta infraestructura se han sumado otros espacios como el Polo de Contenidos Digitales, enfocado en la industria audiovisual y del videojuego, y más recientemente el Centro Europeo de Ciberseguridad de *Google*, lo que refuerza la imagen de Málaga como una ciudad moderna y conectada al talento digital (Andrade et al., 2021; García-Marín et al., 2024; Google, 2023).

Este impulso se ha acompañado de iniciativas para atraer talento joven y perfiles emprendedores. La Universidad de Málaga ha tenido un papel clave en este proceso, no solo como centro educativo, sino también como un espacio donde se han ensayado soluciones urbanas más sostenibles, como el ya mencionado proyecto Smart Tree (García-Marín et al., 2024). Además, se han promovido eventos, redes de startups y mecanismos que facilitan la llegada de profesionales internacionales que trabajan en remoto, lo que ha contribuido a posicionar a Málaga como un destino atractivo para nuevos perfiles laborales.

Desde el punto de vista cultural, la ciudad ha seguido un modelo que combina el patrimonio histórico con una fuerte apuesta por los museos y el arte contemporáneo. El Museo Picasso marcó el inicio de este cambio, al que después se han sumado el *Centre Pompidou*, el Museo Carmen Thyssen, el Museo Ruso o el Centro de Arte Contemporáneo (CAC). Todos estos centros forman una red cultural que ha dado a Málaga una proyección internacional muy potente (Andrade & Costa, 2020; Vázquez, 2021; Romero-Padilla et al., 2020).

También se han creado espacios como el ya mencionado Soho, un barrio cultural con arte urbano, galerías y pequeños comercios, lo que ha generado actividad económica y revitalización social. Obras callejeras como las del artista Obey han ayudado a transformar la percepción de barrios que antes estaban más deteriorados, dándoles una nueva identidad más atractiva y contemporánea (Romero-Galisteo & García-Pulido, 2023; Nebot-Gómez de Salazar et al., 2023).

Además, Málaga ha desarrollado una programación cultural variada durante todo el año, con festivales, exposiciones, encuentros audiovisuales y otras actividades que no solo refuerzan su visibilidad exterior, sino que también contribuyen a mejorar sectores como la hostelería y el comercio. Esto ha convertido la cultura en un elemento importante del desarrollo económico local (Navarro-Jurado et al., 2020).

Toda esta apuesta ha permitido que Málaga amplie su base económica, reduciendo su dependencia del turismo vacacional tradicional. Al mismo tiempo, ha contribuido a construir una imagen de ciudad más moderna, activa y competitiva. Esta nueva identidad

refuerza la marca de la ciudad como un lugar que combina creatividad, innovación y tradición en su propuesta de valor.

1.3 Imagen proyectada y percepción externa

Málaga ha conseguido ir cambiando progresivamente la imagen que proyecta como ciudad y la manera en que es percibida desde fuera. Esta transformación no se debe únicamente a los cambios realizados en el espacio físico de la ciudad, sino también al esfuerzo de sus instituciones por definir y proyectar una identidad que esté alineada con sus objetivos actuales. Según el Plan Estratégico Málaga 2030, ya mencionado, uno de los objetivos prioritarios es posicionar la ciudad como referente en innovación, sostenibilidad, cultura y calidad de vida (Fundación CIEDES, 2023).

Campañas institucionales como *Málaga Ciudad Genial* o *Loving Málaga* han buscado transmitir una identidad actualizada y más alejada del turismo tradicional, orientada también a atraer inversión, talento y empresas. Estas campañas no se han limitado a mensajes publicitarios, sino que han acompañado un proceso real de cambio urbano, cultural y económico (Espino González, 2022; Fundación CIEDES, 2023).

Al mismo tiempo, Málaga ha ganado visibilidad en medios nacionales e internacionales, y ha empezado a figurar en *rankings* relacionados con innovación, calidad de vida o ciudades atractivas para profesionales móviles. Esta proyección se ha reforzado con logros como la ya descrita inauguración del Centro Europeo de Ciberseguridad de Google, la consolidación del Festival de Málaga como evento cultural de referencia, o el desarrollo de una red de museos de primer nivel con instituciones como las indicadas anteriormente (Google, 2023; ICEX, 2023; García-Marín et al., 2024).

Según Cruz-Ruiz et al. (2022), tanto los residentes como los turistas perciben que la imagen de Málaga ha mejorado en los últimos años, sobre todo en aspectos como la seguridad, los espacios públicos y la oferta cultural. Esto se basa en cambios palpables que se han hecho en la ciudad, como la ya mencionada apertura del Muelle Uno, la peatonalización del centro histórico o la creación de nuevas zonas verdes, que han contribuido a que Málaga se vea como una ciudad más cuidada y agradable (Andrade et al., 2021; Cornax-Martín et al., 2023).

Más allá de las transformaciones físicas, el Ayuntamiento ha logrado también una comunicación institucional basada en valores como la creatividad y la sostenibilidad. Esta visión de la ciudad se ha dado a conocer mediante campañas en redes sociales, actividades culturales y distintas intervenciones en el espacio público, ganando presencia entre los propios vecinos con el paso del tiempo. Un ejemplo claro de esta estrategia es el Distrito Cultural Soho, al que se ha eludido anteriormente (Romero-Galisteo & García-Pulido, 2023; Nebot-Gómez de Salazar et al., 2023).

Esta conexión entre identidad urbana y ciudadanía también se refleja en proyectos como la reurbanización de la calle Trinidad Grund, donde se han incorporado propuestas de vecinos al diseño final, o en iniciativas que buscan dar valor a las tradiciones y la identidad cultural de barrios históricos. Todo ello refuerza la idea de que la marca de la ciudad no es solo una herramienta institucional, sino también un proyecto compartido que se construye desde abajo, con la implicación activa de sus ciudadanos (Romero-Galisteo & García-Pulido, 2023; Nebot-Gómez de Salazar et al., 2023).

2. Análisis de Málaga según el modelo construido

Una vez analizado el cambio que ha vivido Málaga en los últimos tiempos, este apartado aplica el modelo de *city rebranding* desarrollado en el capítulo anterior a la ciudad. A través de sus cinco etapas se examina cómo se ha gestionado el proceso de *rebranding* de la ciudad y hasta qué punto se trata de una estrategia bien estructurada y participativa.

Se pretende comprobar si las decisiones que se han tomado en Málaga responden a un proyecto de *city rebranding* bien planificado o si, por el contrario, se trata de un conjunto de iniciativas aisladas sin una dirección clara. Para ello, se revisan casos concretos sobre lo que se ha explicado en los apartados anteriores de este capítulo.

2.1 Primera etapa

La primera etapa del modelo tiene como objetivo entender bien cómo es la ciudad en el momento actual, analizando aspectos clave como su historia, su cultura, su realidad social y económica, y cómo está organizada en el día a día. Este análisis permite

comprender cómo se construye el proceso de *city rebranding* y facilita la creación de estrategias para el futuro.

En primer lugar, hay que destacar que Málaga conserva un legado histórico que sigue siendo un pilar fundamental de su identidad. Es una ciudad portuaria mediterránea con un rico patrimonio que va desde restos fenicios hasta construcciones contemporáneas (Andrade et al., 2021). Este patrimonio constituye un gran atractivo turístico y un elemento central para el sentido de pertenencia y la unión entre sus habitantes (Romero-Galisteo & García-Pulido, 2023).

Desde el punto de vista social, Málaga es una ciudad con una gran diversidad, donde conviven personas de distintos niveles económicos y culturales. Esta diversidad se refleja en la coexistencia de barrios tradicionales y zonas desarrolladas recientemente, así como en la presencia de comunidades de diferentes orígenes y perfiles demográficos. Si bien esto aporta riqueza cultural, también plantea retos en términos de integración (Cornax-Martín et al., 2023).

Por otro lado, Málaga muestra una transición clara que va desde un modelo basado principalmente en el turismo de playa tradicional hacia una economía más variada, donde sectores como la tecnología, la innovación y la cultura juegan un papel cada vez más importante (Andrade et al., 2021; García-Marín et al., 2024). Este cambio económico ha influido directamente en su *rebranding*, promoviendo nuevas formas de vivir, trabajar y relacionarse con la ciudad.

Como se ha venido haciendo énfasis a lo largo de este trabajo, cuando se analiza la identidad es fundamental incorporar la percepción tanto de residentes como de visitantes. En este aspecto, la imagen que proyecta Málaga ha mejorado considerablemente, destacándose la calidad de sus espacios públicos, la seguridad y la oferta cultural y la sostenibilidad urbana (Cruz-Ruiz et al., 2022).

2.2 Segunda etapa

La participación ciudadana es un elemento clave en el proceso de *city rebranding*, ya que permite que la nueva identidad se construya de forma compartida y no exclusivamente

desde las instituciones. En Málaga, esta participación ha estado presente en algunas actuaciones, aunque de manera limitada y con poco alcance.

En el caso de la calle Trinidad Grund, las obras de mejora del barrio tuvieron en cuenta algunas propuestas de los propios vecinos, como la ampliación de aceras, la instalación de bancos o la recuperación de elementos históricos. Esto permitió que los residentes participaran en parte del proceso y se sintieran más conectados con los cambios en su entorno (Romero-Galisteo & García-Pulido, 2023).

En barrios como El Perchel, se han llevado a cabo iniciativas para proteger la identidad local frente a los cambios urbanos. Por ejemplo, se han recuperado fiestas tradicionales, actividades religiosas y oficios antiguos vinculados al barrio, promovidos por asociaciones vecinales y culturales. Estas acciones buscan preservar las costumbres del lugar y reforzar el sentido de pertenencia entre los residentes, implicándolos de forma directa en el proceso de *rebranding*. Esto ha permitido que el cambio no se perciba como una imposición externa, sino como una evolución en la que el barrio mantiene su esencia (Nebot-Gómez de Salazar et al., 2023).

Aun así, la mayor parte de la creación de la nueva identidad urbana ha estado liderada por el Ayuntamiento y otros actores estratégicos. Según Ginesta y San Eugenio (2020), esta forma de participación limitada, centrada en espacios concretos, puede dejar fuera a amplios sectores de la ciudadanía, reduciendo el impacto real del proceso, como ya se ha explicado.

2.3 Tercera etapa

Una parte clave del *city rebranding* es lograr que la nueva identidad no se quede solo en la imagen o en lo que se comunica hacia fuera, sino que tenga un reflejo real en las decisiones que se toman y en cómo se transforma la ciudad en el día a día. Aunque muchas de estas actuaciones ya se han mencionado en apartados anteriores, aquí se recuperan algunos ejemplos que muestran cómo Málaga ha dado pasos concretos para alinear su desarrollo con los valores que quiere proyectar.

La apertura del Muelle Uno y del Palmeral de las Sorpresas ha contribuido a renovar la imagen del frente marítimo, acercando el centro de la ciudad al mar y reforzando una estética más moderna y cuidada (Andrade et al., 2021). También se han llevado a cabo actuaciones de movilidad sostenible, como el impulso del transporte eléctrico, los carriles bici o iniciativas como el *Smart Tree* (García-Marín et al., 2024).

En el ámbito cultural, el crecimiento de la oferta de museos y la celebración de eventos como el Festival de Málaga han convertido a la ciudad en un lugar creativo (Romero-Padilla et al., 2020). En el terreno económico, el desarrollo del PTA y la instalación del Centro Europeo de Ciberseguridad de Google han sido claves para fomentar una imagen de ciudad innovadora (ICEX, 2023; Google, 2023).

Estas acciones se enmarcan en planes como el de Málaga 2030, donde se definen prioridades como la sostenibilidad, la digitalización o la cohesión social (Fundación CIEDES, 2023). En conjunto, todo ello muestra que el cambio de posicionamiento no ha sido solo un cambio de imagen, sino que ha estado acompañado por políticas y acciones concretas.

2.4 Cuarta etapa

Aunque varios elementos relacionados con la proyección de la imagen de Málaga ya se han explicado en apartados anteriores (como las diferentes campañas institucionales, la política cultural o la estrategia urbana), es relevante centrarse en este punto de forma más directa en la visibilización de la marca de la ciudad.

Una de las partes más importantes de esta estrategia ha sido la comunicación institucional, liderada principalmente por el Ayuntamiento, con el apoyo de organizaciones como la Fundación CIEDES. A través de campañas como *Málaga Ciudad Genial*, se ha buscado proyectar una imagen que se relaciona fácilmente con los valores de innovación, sostenibilidad y cultura (Espino González, 2022), ayudando a construir y consolidar el *rebranding* que Málaga quiere conseguir. En esta misma línea, el Plan Málaga 2030 ha servido para orientar las políticas públicas hacia la visión de futuro deseada (Fundación CIEDES, 2023).

Por otro lado, la actividad cultural y la programación de eventos, mencionadas en apartados anteriores, también han contribuido a reforzar esta imagen externa. Espacios como el CAC o el Centre Pompidou, junto con eventos como el Festival de Málaga, han tenido un papel importante en reforzar la imagen de la ciudad como un referente cultural y creativo (Romero-Galisteo & García-Pulido, 2023).

Todo esto ha ayudado a que lo que transmiten las instituciones no se vea como algo lejano o artificial, sino como parte de una transformación que se nota fácilmente en los espacios de la ciudad, en las actividades culturales y en la relación diaria que los ciudadanos tienen con su entorno.

2.5 Quinta etapa

A pesar de los avances conseguidos en su *rebranding*, en el proceso de cambio de Málaga han surgido ciertos problemas. Uno de los principales retos, como ya se ha dicho, ha sido el impacto del turismo. El crecimiento del número de visitantes y la expansión de los alquileres turísticos han contribuido a encarecer el precio de la vivienda, especialmente en zonas céntricas, lo que ha dificultado el acceso para parte de la población local (Navarro-Jurado et al., 2020).

Este proceso también ha tenido consecuencias en algunos barrios como el centro histórico o el Soho, donde las reformas urbanas y la llegada de nuevas actividades han hecho que suban los precios y, en algunos casos, que algunos vecinos con menos recursos tengan que irse a otras zonas. Aunque estas mejoras han contribuido a cambiar la imagen de la ciudad, también han generado desigualdades en cuanto a quién se beneficia realmente de esos cambios (Murray, 2020; Ginesta & San Eugenio, 2020).

Por otro lado, el discurso institucional se ha centrado en los aspectos positivos y fáciles de ver en el *rebranding* (como la cultura y la innovación), dejando en un segundo plano otros problemas importantes como la desigualdad entre barrios o la falta de vivienda a un precio asequible.

Además, tal y como se ha expuesto, la participación de la ciudadanía en todo este proceso ha sido bastante limitada. Aunque ha habido algunos casos concretos donde los

vecinos han podido implicarse, como en el proyecto de la calle Trinidad Grund o en iniciativas relacionadas con la recuperación de tradiciones locales, la mayoría de las decisiones importantes han sido tomadas por las instituciones y otras organizaciones con poder, sin formas claras de que la gente pueda participar de forma regular.

En definitiva, la aplicación del modelo de *city rebranding* al caso de Málaga ha permitido comprobar que la ciudad ha llevado a cabo un proceso de transformación profundo y estructurado, que va más allá de la mera renovación de imagen o de decisiones aleatorias. A lo largo de los últimos años, Málaga ha conseguido redefinir su identidad urbana apoyándose en una estrategia que ha combinado cambios en el entorno físico y el desarrollo económico y cultural. Si bien se han logrado avances en términos de visibilidad, también persisten retos importantes como la participación ciudadana limitada o el riesgo de exclusión en algunos barrios. En conjunto, el análisis muestra que Málaga constituye un ejemplo representativo de *city rebranding* en el contexto español, aunque con márgenes de mejora en cuanto a inclusión, sostenibilidad y participación ciudadana.

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo se ha enfocado en estudiar el *city rebranding* como una estrategia que permite cambiar la identidad e imagen de una ciudad y apoyar su desarrollo económico, social y cultural. Para ello, se ha revisado la literatura existente, se ha propuesto un modelo propio y se ha aplicado al caso de Málaga, con la idea de comprobar si se corresponde con lo que se considera un proceso *city rebranding* bien estructurado.

A partir de los cuatro objetivos específicos definidos en el Capítulo I, las principales conclusiones que se han obtenido son las siguientes:

1. El trabajo ha permitido definir el concepto de *city rebranding* y distinguirlo de conceptos como el *place branding*, el *nation branding* o el *destination branding*. Mientras que estas otras estrategias se centran en construir o reforzar una imagen preexistente, el *city rebranding* implica un cambio más profundo de la identidad y la imagen de la ciudad adaptado a nuevos retos y objetivos. Esta distinción permite entender mejor por qué algunas ciudades apuestan por realizar un *rebranding* de su marca urbana para adaptarse a nuevas necesidades.

2. El análisis de los principales modelos teóricos (como los de Anholt, Kotler o Buhalis) ha permitido ver que existen ideas interesantes para entender cómo se gestiona la marca de una ciudad pero con limitaciones importantes a la hora de tratar procesos de *city rebranding*. La gran parte de estos modelos suelen centrarse en promocionar la ciudad y en su imagen externa, dejando en un segundo plano la participación ciudadana o la relación entre el discurso institucional y las acciones que se llevan a cabo. Esto ha llevado a proponer un modelo propio que refleje mejor la complejidad de modificar la identidad y la imagen de una ciudad.

3. Se ha creado dicho modelo teórico, el cual está dividido en cinco etapas que van desde la identificación de la identidad actual hasta la evaluación de los resultados. Esto ha permitido estructurar el análisis del *city rebranding* de manera ordenada, explicando cómo se combinan las decisiones políticas, la gestión del espacio físico de la ciudad, la

comunicación de las instituciones y la participación ciudadana en la construcción de un *rebranding*, ofreciendo así una visión más completa del proceso.

4. El modelo se ha aplicado a la situación actual de Málaga, lo que ha permitido ver que la ciudad ha llevado a cabo un cambio que, en gran parte, responde a lo que se entiende por un proceso de *city rebranding*. Esto se puede comprobar en las acciones concretas que han acompañado al discurso institucional, apostando por sectores como la cultura o la innovación. Destacan proyectos importantes, como el Muelle Uno, que ha contribuido a dar imagen más moderna y competitiva. Aun así, el análisis ha permitido identificar algunos aspectos mejorables. Aunque se han hecho esfuerzos por incluir a la ciudadanía en ciertos procesos, la participación sigue siendo limitada en algunas áreas de la ciudad. Además, ciertas campañas institucionales han mostrado una imagen reducida de la ciudad, dejando fuera aspectos de su legado histórico y a colectivos menos visibles. Todo esto hace ver la necesidad de plantear acciones más inclusivas y que tengan una participación más efectiva por parte de los ciudadanos.

En cuanto a las limitaciones del presente trabajo, destacan la ausencia de entrevistas o testimonios directos de personas implicadas en el *rebranding* de Málaga, lo que habría permitido entender mejor cómo se ha vivido desde dentro. Por otro lado, al centrarse únicamente en Málaga, los resultados no se pueden generalizar a otras ciudades con contextos distintos. Además, aunque se ha hecho una revisión de la literatura amplia, es posible que haya otros enfoques que puedan complementar o rebatir en cierta medida lo que se ha desarrollado.

De cara a futuras investigaciones, aplicar el modelo propuesto en otras ciudades, tanto en España como fuera, permitiría comprobar si se adapta bien a distintos contextos y realizar los ajustes necesarios. También sería importante incorporar técnicas como entrevistas o *focus groups* que permitan recoger cómo vive la ciudadanía el proceso. Además, desarrollar indicadores que permitan evaluar de forma más concreta el impacto del *city rebranding* sobre la identidad urbana o la calidad de vida serviría de gran ayuda para completar aún más modelo y facilitaría hacer comparaciones con otros casos.

En definitiva, el caso de Málaga demuestra que el *city rebranding* no es una simple campaña de comunicación, sino que debe entenderse como una estrategia más completa

que combina decisiones políticas, cambios en la físicos ciudad y un papel activo por parte de los ciudadanos. El modelo planteado en este trabajo pretende servir como punto de partida para entender mejor estos procesos y poder aplicarlo en otros contextos, adaptándose a cada situación concreta.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, M. J. (2020). Touristification of European port cities: Impacts on local populations and cultural heritage. En A. & Carpenter, *European Port Cities in Transition: Strategies for Sustainability* (pp. 187–204). Springer.
- Andrade, M. J. (2021). A city profile of Malaga: The Role of the port–city border throughout historical transformations. *Urban Planning*, 6(3), 105–118.
- Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2010). *Places: Identity, image and reputation*. Palgrave Macmillan.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16, 520–531.
- Avraham, E. (2000). Cities and their news media images. *Cities*, 17(5), 363–370.
- Ayuntamiento de Málaga. Área de Urbanismo. (s.f.). *Memoria del proyecto de reurbanización del eje viario Trinidad Grund–Plaza de la Marina–Muelle Heredia*. Málaga: Ayuntamiento de Málaga.
- Belloso, J. C. (2007). El papel del liderazgo político en las estrategias de marketing urbano: el caso de Barcelona. *Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 4(1), 25–40.
- Betancur, J. J. (2021). Revisiting Medellín's governance arrangement after the dust settled: Brand Medellín revisited. *Cities*, 114, 103184.
- Boo, S., Busser, J., & Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, 30(2), 219–231.
- Brand Finance. (2023). *City Index 2023: Measuring the world's strongest city brands*.
- Braun, E., Eshuis, J., & Klijn, E.-H. (2014). Place marketing: Governance and the role of stakeholders. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), 97–108.
- Braun, E., Eshuis, J., & Klijn, E.-H. (2014). The effectiveness of place marketing and its

- influence on residents' satisfaction: A study on the Netherlands. *Public Management Review*, 16(5), 686–705.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.
- Cornax-Martín, M., & García-Serrano, O. (2023). Los espacios naturales urbanos como soporte de estilos de vida saludables. Percepción de los ciudadanos y hábitos de uso en la ciudad de Málaga. *Ciudad y Territorio: Estudios Territoriales (CyTET)*, 55(217), 263–284.
- Cruz-Ruiz, E., Ruiz-Romero de la Cruz, E., Zamarreño-Aramendia, G., & Cristòfol, F. J. (2022). *Strategic management of the Malaga brand through open innovation: Tourists and residents' perception*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 28
- Dinnie, K. (2011). *City branding: Theory and cases*. Palgrave Macmillan.
- Espino González, J. (2022). La comunicación institucional en la crisis de la COVID-19: el caso del Ayuntamiento de Málaga. *Revista de Comunicación de la SEECI*(55), 67–92.
- Evans, B., Joas, M., Sundback, S., & Theobald, K. (2006). Governing local sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 49(6), 849–867
- Fan, Y. (2006). Branding the nation: What is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 5–14.
- Firzal, Y. (2018). Rebranding city: A strategic urban planning approach in Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 126 (1).
- Florida, R. (2002). *The Rise of the creative class*. Basic Books.
- Fundación CIEDES. (2023). *Plan Estratégico de Málaga 2030*. Málaga: Fundación CIEDES.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66 (s1), 66–75.

- García-Marín, A., Sánchez-la-Chica, J. M., Barrios-Corpas, J., & Márquez-Ballesteros, M. J. (2024). A new model of building elements reutilization at the university campus. *SUPTM 2024: 2nd Conference on Future Challenges in Sustainable Urban Planning & Territorial Management*. Sciforum-UPCT.
- Ginesta, X., & San Eugenio, J. (2020). Rethinking place branding from a political perspective: Urban governance, public diplomacy and narrative construction. *Place Branding and Public Diplomacy*, 16(3), 230–242.
- González, M. R. (2015). Marca ciudad y gobernanza: El rol de los actores públicos en la construcción del imaginario urbano. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 7–20.
- Govers, R., & Go, F. M. (2009). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. Palgrave Macmillan.
- Hakala, U., Lemmetyinen, A., & Nieminen, L. (2020). Rebranding a “rather strange, definitely unique” city via co-creation with its residents. *Place Branding and Public Diplomacy*, 16(4), 316–325.
- Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27(5–6), 458–476.
- Healey, P. (2006). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Hospers, G.-J. (2010). Lynch's *The Image of the City* after 50 years: City marketing lessons from an urban planning classic. *Journal of Place Management and Development*, 3(1), 10–17.
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Google inaugura su centro de ciberseguridad en Málaga*. Retrieved from ICEX: <https://www.icex.es/es/w/google-inaugura-su-centro-de-ciberseguridad-en-malaga>
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2004). Reframing public participation: Strategies for the 21st century. *Planning Theory & Practice*, 5(4), 419–436.

- Jokela, S. (2019). Transformative city branding and the evolution of the entrepreneurial city: The case of Brand New Helsinki. *Urban Studies*, 56(9), 1825–1842.
- Kamlot, D., & Santos Vieira de Jesus, D. (2022). Rio de Janeiro brand identity: An analysis of the physical and symbolic dimensions. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 21(Especial), 64–87.
- Kaneva, N. (2011). Nation branding: Toward an agenda for critical research. *International Journal of Communication*, 5, 117–141.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58–73.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5), 506–514.
- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. J. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. The Free Press.
- Landry, C. (2008). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. Earthscan.
- Lucarelli, A., & Berg, P. O. (2011). City branding: A state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 9–27.
- Murray, I. (2020). Turistificación planetaria. En *Sostenibilidad Turística: overtourism vs undertourism* (Vol. 31). Societat d’Història Natural de les Balears.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824.
- Nana, S., Tobias-Mamina, R., Chiliya, N., & Maziriri, E. T. (2019). The impact of corporate rebranding on brand equity and firm performance. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 13(4), 93–105.
- Navarro-Jurado, E., Ramírez-Puerta, M. J., & Matarán-Rosales, A. (2020). Destinos

- turísticos litorales en España: Crecimiento, reacción social y post-crecimiento. El caso de la Costa del Sol-Málaga. En *Sostenibilidad Turística: overtourism vs undertourism* (Vol. 31). Societat d'Història Natural de les Balears.
- Nebot-Gómez de Salazar, L., & Barrera-Fernández, D. (2023). Intangible cultural heritage as a tool for urban and social regeneration in neighbourhoods: A case study in Malaga. *International Journal of Heritage Studies*, 29(5), 423–440.
- Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.
- Olins, W. (2006). Making a national brand. En W. Olins, *Branding the nation: The historical origins of nation branding* (pp. 41–53). Routledge.
- Pike, S. (2009). Destination brand positioning slogans—Towards the development of a set of accountability criteria. *Acta Turistica*, 21(1), 66–89.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227.
- Plewa, C., Lu, V., & Veale, R. (2011). The impact of rebranding on club member relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(2), 222–242.
- Puerari, E., De Koning, J. I., Von Wirth, T., Karré, P. M., Mulder, I. J., & Loorbach, D. (2018). Experimenting with urban living labs in the Netherlands: Characteristics and future challenges. *European Urban and Regional Studies*, 25(4), 316–332.
- Rius-Ulldemolins, J., & Klein, J. (2020). From a barrio chino urban stigma to the Raval cultural brand: Urban memory and cultural policies in Barcelona. *International Journal of Cultural Policy*, 26(3), 368–385.
- Rius-Ulldemolins, J., & Klein, J. (2020). Cultural governance and city rebranding in Spain: The case of cultural quarters in Valencia and Bilbao. *Cities*, 96.
- Romero-Galisteo, R., & García-Pulido, L. J. (2023). La Trinidad-Grund como lugar patrimonial y laboratorio urbano para la regeneración del Centro Histórico de Málaga. *Estudios Geográficos*, 84(295).

- Swain, S., Jebarajakirthy, C., Sharma, B. K., Maseeh, H. I., Agrawal, A., Shah, J., & Saha, R. (2023). Place branding: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Travel Research*, 63(3), 535–564.
- Vázquez, A. (2021). La ciudad creativa como dispositivo de reconfiguración simbólica del espacio urbano: el caso del Soho Málaga. *Biblio3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 26(1150).
- Zali, N., Bagherian, R., & Vafaei, A. (2014). City branding evaluation and analysis of cultural capabilities of Isfahan City. *European Spatial Research and Policy*, 21(2), 213–234.
- Zenker, S., & Beckmann, S. C. (2013). My place is not your place – Different place brand knowledge by different target groups. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 6–17.
- Zenker, S., & Braun, E. (2017). Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand architecture. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 270–287.
- Zenker, S., & Braun, E. (2017). Rethinking the measurement of place brands. En M. Kavaratzis, G. Warnaby & G. J. Ashworth (Eds.), *Routledge Handbook of Place Branding* (pp. 69–78). Routledge.
- Zenker, S., & Seigis, A. (2012). Respect and the city: The mediating role of respect in citizen participation. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 20–34.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Miguel Muñiz Aramburuzabala, estudiante del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "City Rebranding: Análisis de la Transformación de Málaga", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 4 de junio de 2025

Firma: _____

