

MARCA TERRITORIO Y MARCA CIUDAD. UTILIDAD EN EL ÁMBITO DEL TURISMO. EL CASO DE MÁLAGA

Elena de los Reyes Cruz Ruiz¹
Elena Ruiz Romero de la Cruz²
Gorka Zamarreño Aramendia³

Resumen: La presente contribución pretende establecer la dinámica y la lógica de la construcción y gestión de las marcas de ciudad en la actualidad, bajo el prisma del marketing turístico. Para ello se realiza un recorrido desde el ámbito del territorio y sus valores, hasta descender al concepto de marca y su imbricación con las ciudades del siglo XXI. En este trabajo se aborda las necesidades de las marcas asociadas a un espacio urbano o metropolitano, poniendo en valor las estrategias de posicionamiento y branding. Esta estrategia es de capital importancia para que las ciudades compitan por el turismo. Por ello, analizaremos la influencia de la marca ciudad sobre el turismo y en especial se abordará el caso de Málaga.

Palabras Clave: Marca ciudad, branding, Málaga, posicionamiento, turismo

CITY BRANDING AND PLACE BRANDING. TOURISM USEFULNESS. THE CASE OF MALAGA

Abstract: This contribution aims to establish the dynamics and logic of the construction and management of the city brands under the prism of tourism marketing. To reach this objective the propousak starts from the territory and its values, down to the concept of the brand and its overlap with the cities of the 21st century. This work addresses the needs of brands associated with an urban or metropolitan space by putting value in the strategies of positioning and branding. This strategy is capital for cities to fight for tourism attraction. Therefore we will analyze the influence of the city brand on tourism and in particular the case of Malaga.

Keywords: City branding, place branding, Málaga, positioning, tourism

¹ Facultad de Comercio y Gestión y Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora de la Universidad de Málaga. Departamento de Economía y Administración de Empresas. España. Tel: 952152077. ecruz@uma.es.

² Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Teoría e Historia Económica Profesora Titular de la Universidad de Málaga. España. Tel: 952132032. emruiz@uma.es.

³ Facultad de Comercio y Gestión y Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Profesor Asociado de la Universidad de Málaga. Departamento de Teoría e Historia Económica. España. gzama@uma.es.

1. INTRODUCCIÓN

La batalla por la economía global y la creciente transnacionalización de los mercados, producida desde finales del siglo XX, marcaron el inicio del cambio en la gestión de las ciudades. Las urbes se habían convertido en espacios que habían perdido atractivo para sus ciudadanos. Sometidas a esta presión, se inician las transformaciones urbanas que han llevado a las ciudades a diversificar su base económica, crear nuevas infraestructuras y regenerar y revitalizar su propia área. La transformación no sólo se ha producido en el espacio urbano, sino que ha alcanzado al propio residente. Se ha pasado del concepto de ciudadano usuario al de ciudadano cliente y del respeto burocrático de la norma, a la búsqueda de la eficiencia en la gestión (Córsico, 1994).

Este fenómeno se ha producido de manera global, experimentándose un aumento de la competencia entre ciudades, viéndose sus gestores obligados a adoptar principios, conceptos y herramientas propias de la gestión empresarial tales como, la planificación estratégica y el marketing. Los menguantes recursos estatales han espoleado a los gestores públicos a buscar recursos en el sector privado, a fin de conseguir que la ciudad proporcione mayores cuotas de satisfacción a sus ciudadanos, a la vez que se constituya en un importante polo de atracción.

Para la consecución de estos objetivos se recurre al marketing, lo que supone introducir el concepto de mercado en las ciudades. Merced a esta mercantilización se produce una transformación en la forma de concebir a la ciudadanía, a los inversores y a los visitantes de la ciudad. A partir de este momento, la ciudad se sumerge en un proceso de intercambio, que da lugar a transacciones entre los servicios y atracciones de la ciudad y sus diferentes públicos objetivos: ciudadanos, inversores, empresas o turistas, generándose una red de relaciones, donde la satisfacción del ciudadano cliente se convierte en fundamental (Elizagarate, 2008).

En la actualidad y según la última revisión del Departamento de Población de las Naciones Unidas, la concentración de la población mundial en ciudades es una tendencia creciente y si en 1950 el número de habitantes que albergaban las ciudades se situaba en torno al 30%, en 2015 ya era del 54% (3.960 millones de personas) y las previsiones apuntan a que se llegará a un 60% en el año 2030, lo que supondrá algo más de 5.060 millones de personas viviendo en núcleos urbanos.⁴

Los dos factores que nutrirán este crecimiento serán, la persistencia de la gente por mudarse de las áreas rurales a urbanas, buscando una mayor calidad de vida y el propio crecimiento de la población. Se ha pasado de 10 megaciudades en 1990 a 28 en 2014 acogiendo en conjunto a 453 millones de personas, o un 12% de la población urbana mundial. La ciudad polariza los grandes atractivos, pero el tamaño de las mismas las condiciona, por lo que se hace necesario una adecuada valoración de lo que supone esta distribución de la población.

A partir de este momento se concibe la ciudad como producto, formado por un conjunto de atributos tangibles (construcciones, edificios, carreteras, etc.), e intangibles (valores, información, conocimiento, imagen, marca, cultura, etc.), que los potenciales clientes valoran y a través del cual obtienen un determinado nivel de satisfacción (Sáez et al., 2011). Como ocurre con cualquier otro producto, las características intrínsecas de cada ciudad se convertirán en un instrumento más para diferenciarse y competir con otras ciudades.

⁴ El informe de la última revisión del 2014 puede ser encontrado en <https://esa.un.org/unpd/wup/Publications/Files/WUP2014-Report.pdf>.

Seisdedos (2007) señala que el marketing ha de incorporarse con normalidad a modo de filosofía de gestión urbana; y es que uno de los rasgos de la urbe, que le puede permitir diferenciarse del resto, es su imagen y junto con ésta su marca e imagen de marca. La planificación de marketing debe incluir una imagen fuerte, diferente, reconocible, coherente, que posea una narrativa consistente y una idea de fuerza. Esta es la forma de implantarse en el mapa mental y emocional de las personas, del público objetivo.

2. CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LA MARCA CIUDAD

El conocimiento de las ciudades es fundamental y a él se llega a través de las percepciones que genera la imagen que ofrece (Holloway, y Hubbard, 2001). Los significados de mayor perdurabilidad de una marca son: su valor, su cultura y su personalidad, por lo que definen la esencia de la marca.

Sartain y Schumann (2006: 9) nos recuerdan que las marcas, “no solo ayudan a vender”, sino que son en sí mismas la misión de la organización. Es en el entorno propio e intangible, en el que la empresa da paso a un nuevo modo de relacionarse a través de la marca. De este modo, las marcas toman como elemento central al consumidor (Aaker 1991 y Keller, 2003).

En la actualidad, los principios del branding (la marca y el proceso de su construcción y gestión) no son sólo aplicables a los productos y servicios comerciales, también lo son las realidades geográficas tangibles: ciudades, regiones y países, que podrían ser consideradas en la categoría de “serductos”. Las marcas influyen en el modo de ver el mundo y en las decisiones de invertir o visitar un destino en lugar de otro (Kapferer, 1992).

Las aportaciones de Govers & Go (2008) han sido vitales para la comprensión de las identidades y de la marca aplicada al territorio, consideran a la marca como un activo estratégico que opera en todos los niveles de la organización.

El concepto de marca territorio ha calado en distintos proyectos de investigación en los últimos años, así como entre los trabajos de diferentes organizaciones, cabe mencionar a San Eugenio (2013) así como la aproximación de González Oñate y Martínez Bueno (2013), al caso específico del turismo de Cuenca. Sin embargo, los conceptos aunados de marca y territorio han aparecido de manera fragmentaria y confusa, en las diferentes investigaciones académicas o en las aportaciones fruto del trabajo de diferentes instituciones.

Adicionalmente, debemos puntualizar que la terminología anglosajona añade todavía más confusión al no coincidir con la española, ya que como señala Jenkins (2005), el término espacio se vincula a una determinada localización física, mientras que los de lugar y territorio se usan en relación a unos determinados atributos físicos.

Aglutinar el concepto de espacio geográfico ya sea en su concepción turística, urbana o metropolitana, nacional, estatal o en cualquier otro tipo de aspecto espacial, será uno de los aspectos en los que la marca territorio tiene sentido, teniendo en cuenta que no será una marca que monopolice la identidad y representatividad de un determinado emplazamiento físico.

El concepto de la marca territorial representa un ejercicio de resistencia identitaria frente a la sociedad global postmoderna, Domeisen (2003: 14).

La necesidad de potenciar el turismo ha llevado a desarrollar estrategias de marketing de los territorios. Los autores más destacados Kotler y Gertner (2002),

Abraham y Ketter (2008), entre otros, han reconocido que esto es consecuencia directa de los efectos de la globalización y tiene como resultado la mejora de la imagen, incidiendo en el posicionamiento de países, ciudades y regiones en un contexto de absoluta competitividad a escala global.

Al hilo de lo anterior, Muñiz y Cervantes (2008) mantienen que ha cambiado la importancia geopolítica de las ciudades, desde la llegada de la globalización, de manera que han adquirido una importancia creciente, transformándose en productos de consumo, en marcas con identidades y valores.

La necesidad de la diferenciación, la adquisición de una identidad propia y singular, el espacio urbano (o en conurbaciones más complejas) se ha convertido en uno de los más grandes laboratorios de ensayo, de proyección de las herramientas del marketing y del branding en entornos espaciales (San Eugenio, 2012). A pesar de esta imperiosa necesidad de diferenciación, las marcas de territorio urbanas también son usadas para identificar, reconocer y establecer redes de continuidad y colectividad entre autóctonos y foráneos (Evans, 2003). Un espacio mental que comparten y que tiene como referencia una realidad física pero diferente para cada grupo objetivo. Por ello, la necesidad para satisfacer dichas expectativas, orienta la gestión de las urbes hacia una estrategia global de marketing y branding (De Elizagarate, 2003).

Nos enfrentamos entonces al concepto de marca de ciudad, que Seisdedos (2007: 157) define como el “puente entre el espacio real y objetivo y su percepción, que muchas veces tiene importantes diferencias que son claves para generar oportunidades de mercado, por reivindicar la identidad de su territorio y, por extensión, reclamar su “cuota de mercado”, en un renovado entorno competitivo entre espacios como expresa San Eugenio, (2013).

Las principales finalidades del marketing de ciudades son satisfacer las necesidades de los ciudadanos y de la actividad de la región y, producir una mejora sustantiva a corto plazo de la calidad global de la ciudad y su posición competitiva (De Elizagarate, 2003). Sobre esa misma premisa Puig (2009) sostiene que las ciudades de referencia, en el siglo XXI, son las poseedoras de una marca definida y reconocible, sirviendo para generar un flujo positivo sobre el espacio circundante.

La correcta gestión de la marca de ciudad conlleva, según Puig (2009), el deseo de competir al lado de las metrópolis de un nivel mundial más alto, la asunción de un rediseño contundente, (para las que tienen una imagen negativa de partida), un espacio para la correcta gobernanza, que conducen a un liderazgo político bien definido, la disposición de una estrategia, la propuesta de un valor añadido o la innovación constante, entre otros aspectos.

La reputación internacional es un valor al alza dentro de la estrategia de posicionamiento de las ciudades. Las ciudades necesitan desarrollar estas estrategias con el objetivo final de crear propuestas de valor para sus consumidores. (Paz, 2005). De este modo, la marca ciudad unificará las acciones promocionales del territorio, lo que de alguna forma traerá consigo que la marca se convierta en el principal activo, y a partir ahí, se trasladará ese concepto de ciudad a una nueva esfera global de competitividad entre territorios (San Eugenio, 2014: 21).

Para Huertas (2010), la marca de ciudad debe servir como dispositivo de identificación que permita atribuir determinados valores y simbología a la ciudad a la que se refiere, por tanto, debe funcionar como elemento diferenciador que convierta en única a la ciudad, como ocurriría con cualquier marca reconocida. Siguiendo de nuevo a Huertas (2010), la imagen de marca hace referencia al ámbito de la recepción, es decir,

al conjunto de actitudes y percepciones ancladas en la mente del consumidor, y no tienen por qué coincidir, necesariamente —y aquí radica el elemento de descontrol por antonomasia inherente al branding de territorios—, con la voluntad de las organizaciones de marketing de las ciudades, en relación con la proyección de una marca imbuida de unos valores rigurosamente predeterminados.

Elizagarate (2003: 49) mantiene que los objetivos del marketing de ciudades son ofrecer una visión global e intersectorial del sistema urbano a largo plazo, permitir identificar tendencias y oportunidades, formular objetivos prioritarios, concentrar recursos limitados en esos objetivos y desarrollar la posición competitiva de la ciudad que, en gran parte, es fundamental en el desarrollo de una acción de branding.

Un ejemplo recurrente del branding de ciudades es el referido al de la ciudad de Nueva York. En 1971 impulsó una campaña bautizada como *The Big Apple*, con el objetivo de atraer turistas y transformar la imagen de una ciudad completamente deteriorada y asolada por la violencia y el crimen. El éxito de dicha campaña fue total, comenzando un proceso de recuperación urbana, cuyo máximo exponente fue el reconocido slogan “I love New York”.

El objetivo final para crear una marca ciudad está íntimamente ligado a la promoción de la ciudad como destino turístico, centro de negocios, lugar de residencia o polo de atracción de conocimiento e innovación. Debemos ser conscientes que construir una marca ciudad no se centra únicamente en recrear una identidad visual, basada en aquellos hitos visibles más importantes de la ciudad. Como ejemplo, el uso de eslóganes atractivos como “Das Neue Berlin”, “Basel beats differently” o “Edinburgh: Inspiring Capital”, son herramientas cada día más comunes en las campañas de marketing estratégico de las ciudades.

Sin embargo, los elementos más utilizados en el branding tienen relación con lo visual. Elementos como el logo, la incorporación de un nuevo eslogan y el diseño de campañas publicitarias alrededor de esos elementos visuales. La creación y desarrollo de la marca ciudad es mucho más compleja y necesita de un complicado entramado de acciones de marketing, teniendo claros que los objetivos promocionales deben ir dirigidos a la consecución diferenciada y competitiva (Kavaratzis, 2007).

Recapitulando, una estrategia de branding debe cubrir básicamente tres etapas: la primera debe tener como eje la concienciación interna, los políticos e instituciones responsables deben acordar, de forma consensuada, la creación de una marca de ciudad. Una segunda etapa pasa por la evaluación de las potencialidades del territorio, a partir de las cuales se puedan generar marca. Finalmente, se impone el proceso de segmentación de públicos objetivos, la identificación del público interesado al que se dirigirá la marca (Huertas, 2010: 4).

3. LA CIUDAD FOCALIZADA COMO NUEVO “CAMPO DE BATALLA” DE LA ATRACCION TURISTICA

La ciudad debe ser un espacio de reflexión y de expresión de sus habitantes, pero puede convertirse en un escenario de arquitecturas fingidas, con el objetivo de epatar a sus visitantes. Los espacios urbanos mudan entonces en elementos de mercado, donde se trasladan los deseos de consumo de bienes y servicios, transformados en un deseo de consumo de territorios.

El campo de batalla, hablando en términos de marketing, es el espacio en el que todos se centran es la ciudad, donde en un primer momento se sucede la construcción de

imaginarios arquitectónicos, que tienen su correspondencia en arquitecturas reales y a veces, imposibles, en lo que Muñoz (2008) ha denominado como “festivalización” de las políticas urbanas, concretadas en la aparición de arquitecturas logo.

Observando el fenómeno de la rehabilitación de los espacios urbanos en España, durante las tres últimas décadas, contamos con la referencia obligada que ha sido Barcelona. Se utiliza este “modelo Barcelona”, para resumir tanto el proceso y sucesivas actuaciones que comenzaron a tener lugar desde comienzo de la década de los 80. A pesar de su éxitos y su notoriedad, que le han llevado a ser la ciudad más visitada de España durante la última década, la crisis de identidad del modelo se estableció de manera notoria a raíz del Forum 2004, cuando se produjo una inflexión frente al optimismo y autocomplacencia de la gestión, por parte de los políticos responsables de las dos décadas anteriores. Para sus detractores, no existe el modelo Barcelona, sino que se trataría de un proceso, que por discontinuo, ofrece resultados poco homogéneos y hasta contradictorios según los barrios (Morales, 2007).

En contraposición al “modelo Barcelona” y con una intervención completamente diferente, podemos hablar del “modelo Bilbao”, en el que el marketing se ha construido en torno a un gran elemento arquitectónico, que ha servido de revulsivo para la transformación urbana a niveles complejos. De la apuesta singular analizada y alabada en miles de informaciones, artículos y casos, y como efecto llamada del museo Guggenheim, le siguieron la recuperación de los antiguos barrios alienados por la dinámica industrial, paralelo a un desarrollo turístico, fundamentado en la fama mundial del arquitecto Ghery y su rompedora propuesta arquitectónica. La gestión estratégica de Bilbao se apoyó en un icono, que expande su simbolismo de modernidad y potencia a otras arquitecturas estrella, unidas a posteriores infraestructuras singulares, aeropuerto, puentes, estaciones que vendrían después a añadirse en la misma ciudad.

Este proceso se ha querido replicar, con mayor o menor fortuna, en numerosas ciudades españolas, que vienen experimentando importantes operaciones urbanísticas, no siempre afortunadas y que en muchos casos se han visto frenadas o ralentizadas debido a la crisis económica.⁵

Así pues, el fenómeno turístico asociado a las ciudades, y en especial el cultural, se desarrolla en el espacio urbano o metropolitano. En consecuencia, la ciudad se convierte en un gran contenedor, donde disponer la renovación de productos turísticos vinculada a la multiplicación de utilidades de los espacios. Tal y como señala MacCannell (2003), el turismo es el componente cultural de la globalización, y el turismo cultural, en sus diversas formas (patrimonio, arte, literatura, cinematografía), se consolida como un fenómeno de gran relevancia en el entorno urbano.

Cazes y Potier (1996) señalan tres pautas que producen la puesta en valor del papel turístico de las ciudades, el desarrollo sin precedentes de la movilidad recreativa, que se traduce en una pauta de desplazamientos de corta duración; la atracción que generan los recursos culturales y patrimoniales (como nueva pauta de consumo turístico) y la regeneración del paisaje urbano, de su imagen y de su atractivo, en especial en las regiones que han sufrido un fuerte fenómeno de desindustrialización.

En las tres últimas décadas han surgido una nueva tipología de prácticas turísticas urbanas de distinto carácter: cultural, recreativo y profesional. Por lo tanto, las ciudades están ávidas de ofrecer estas nuevas posibilidades al turismo en tres ámbitos, como un

⁵ La importancia de este fenómeno ha sido constatada en la exposición organizada por el MOMA de Nueva York en 2006 con el título *On Site: New Architecture in Spain*, comisariada por Terence Riley y que presentaba 53 proyectos construidos o en construcción entre el 2000 y el 2006.

espacio histórico donde interpretar el paso del tiempo, como un espacio transaccional de ocio y como un espacio intelectual, en el que se satisfacen unas determinadas expectativas culturales.

Debido a esta dinámica, las ciudades y en especial sus habitantes se enfrentan a nuevos retos nacidos de la cada vez más evidente obsolescencia de los Estados Nación y sus disminuidos presupuestos. (Freire y Gutiérrez-Rubí, 2010). En este sentido, la gestión pública pierde su capacidad preocupada por la gestión estatal y cada vez más alejada de las necesidades de las ciudades, que a su vez ganan protagonismo. Las ciudades se convierten en espacios territoriales cercanos y cotidianos en las que los ciudadanos vierten sus ansias de renovación, es decir, la clase creativa (Florida, 2010). Por todo esto, la ciudad deviene el espacio global por antonomasia, el ícono de una nueva red de territorios interconectados no por redes de transporte, sino por estructuras digitales.

La competitividad territorial conduce a los espacios, a la expropiación y mercantilización corporativa de la diferencia (multiculturalidad, etnicidad, etc.), hecho que permite su participación en una nueva economía cultural y global. Al mismo tiempo, se da una identificación prácticamente espontánea de ciudad y creatividad.

La ciudad es el territorio creativo por excelencia, la sede de parques científicos y tecnológicos, de incubadoras empresariales, de universidades, etc. Como ya denunció Klein (2001), el problema que se suscita en la actualidad, fruto de unas mayores demandas de los ciudadanos y de la necesidad de competir y diferenciarse, es la privatización de lo público, lo cual pone en peligro el concepto propio de ciudad como hasta ahora lo habíamos entendido y genera un movimiento de rechazo por parte de la ciudadanía, cansada de compartir su ciudad con negocios e intereses privados. Las calles, plazas se llenan de terrazas de bares y restaurantes, de acciones de marketing promocional e incluso las instituciones culturales son objeto de la avidez de las empresas, por lucir sus logotipos en las más variopintas acciones promocionales.

4. ASUMIENDO LOS NUEVOS RETOS URBANOS DE LA CIUDAD “TURISTICA”

El turismo es la gran manifestación del siglo XXI. Un fenómeno que debe su desarrollo al de las comunicaciones y la estabilidad política y social de grandes áreas de nuestro planeta. Para las ciudades, la función de turismo que se centra en el valor identitario, es precisamente la que mejor moviliza las necesidades del turista. Por eso, para impactarlo hay que construir una experiencia lúdica que lo saque de la rutina, proponiéndole una novedad insoslayable. Almeida (2008) lo resume en los siguientes términos, la marca ciudad debe funcionar como un seguro, un reclamo que lleve implícito ese mensaje de diferencia. El éxito reside en establecer la diferencia y fijar en la mente del turista o visitante una relación indeleble entre la experiencia y la ciudad.

La implicación de los entes públicos, privados y de los ciudadanos es básica a la hora de definir el tipo de funcionalidad turística de la ciudad. Cabrero (2013) apunta lo que se ha dado en llamar el efecto de la definición de los “perfiles de ciudad”, según el cual, la ciudad puede ser susceptible de categorizarse en base al grado de modernidad que desarrolle su economía local y le otorga una categorización en virtud de su nivel competitivo. Aquí es oportuno referir que en términos de la función de turismo, el tejido social es quien empuja o detiene a una comunidad para su desarrollo en el sector. Tratar a las ciudades bajo este enfoque es considerar a la ciudad en su conjunto, como un ente susceptible de acción promocional, de objeto de posicionamiento; en otras palabras, considerarla como marca.

Hoy en día, los flujos turísticos y el conjunto de actividades asociadas a él, fortalecen sus vínculos sociales y económicos, de manera que pasan a ser un objetivo prioritario de las políticas públicas de los gobiernos. Bajo esta dinámica, la acción gubernamental en la acción turística, se dirige a la planificación de infraestructuras vitales y a la cada vez más compleja promoción y divulgación de los recursos turísticos del destino en cuestión, acciones que han desarrollado estandarizados de promoción y publicidad.

Misiones de promoción al extranjero, campañas sobre las excelencias de los destinos turísticos, amplios reportajes a los denominados embajadores de marca, así como una compleja red de publicaciones y recursos volcados en las TIC. Los potenciales visitantes asimilan los mensajes y buscan la mejor oferta para cerrar su visita. En este proceso la relación costo-beneficio ha ido tomando paulatinamente mayor peso específico, dadas las condiciones económicas y presupuestarias a las que se enfrentan las ciudades (Royo et al., 2014).

Esta realidad, lleva implícita el peligro de que la marca ciudad ni siquiera sea parte del mensaje como tal. Esto significa que el producto turístico se promociona como un artículo más y solo con relación al costo. De lo anterior surgen las siguientes interrogantes: ¿es posible una acción turística más barata que la otra?, los visitantes ¿hacen balance del beneficio obtenido por el precio pagado?, ¿el destino de visita se elige por el precio?.

La toma de decisiones respecto al destino se ha alejado de elementos ponderables, como son la atracción y la satisfacción. Condicionados por la realidad económica y un poder adquisitivo cada vez más limitado, muchos turistas elijen el destino de su viaje por razones del precio como primera motivación. Consumen su viaje y, aun así, siguen siendo turistas “que no viajaron”, viajeros que “no sintieron” la parte lúdica de su acción turística.

La marca ciudad ofrece amparo a turismos de distinta variabilidad. Nos enfrentamos a una oferta que amplía por momentos su espectro: turismo médico y de salud, turismo ecológico, de negocios y el de convenciones, cultural, deportivo, enológico y gastronómico; son sólo algunos de ellos.

Por eso, estamos obligados a replantear los instrumentos de posicionamiento a fin de que optimicemos los recursos promocionales, orientándose de manera lógica las actuaciones públicas e institucionales y, lo que es más importante, que los públicos objetivos sean capaces de identificar los valores y matices del destino que elije. Conocer los mecanismos de decisión y controlarlos mediante una adecuada marca ciudad es la clave del éxito.

Sin embargo, un cliente objetivo puede o no verse involucrado en la toma de decisiones del destino y visitarlo. Tanto en el caso de elección (criterio: yo elijo a dónde viajar), como las modalidades de no-elección, plantean esquemas donde las variables del entorno, configuran la forma de interpretar a la ciudad como señala Valenzuela (2015).

Dinnie (2011) opina esta interpretación como algo favorable ya que el visitante de manera subconsciente interpreta la ciudad, gracias a los mensajes percibidos sobre el destino. Sería oportuno recalcar que el potencial turístico de un territorio y más concretamente de una ciudad, no depende de la situación geográfica de éste, el clima o sus recursos naturales.

Hoy en día, las tendencias transitan en torno a la actitud de los ciudadanos percibida por el visitante, la capacidad y calidad de recepción que la localidad desarrolla,

los valores que se promuevan de forma colectiva, así como la capacidad de organización de la sociedad local, para la función de recepción y hospedaje del turista. Factores que han de ser tenidos en cuenta, de manera relevante, en el desarrollo de la marca ciudad en los diferentes “turismos” que vienen a impulsar el desarrollo de las urbes.

La marca ciudad juega un papel fundamental en el desarrollo de las capacidades de atracción turística. Debemos pretender que las características inherentes a ese territorio satisfagan las necesidades lúdicas del cliente potencial, que ha elegido nuestro destino para su visita, indistintamente bajo los criterios de elección o de no-elección.

Fernández (2011) señala acertadamente que, el turismo consume identidad y patrimonio. Por ello, las transformaciones urbanas encaminadas a ofrecer mayores atractivos a los visitantes, deben tener como objetivo satisfacer primero las necesidades de los propios habitantes. Nada transformará una ciudad sin el cambio previo de sus habitantes. La mejora de las infraestructuras no se logrará, si posteriormente sus vecinos no las cuidan y mantienen en condiciones óptimas; la mejora social no se conseguirá si los ciudadanos no se están dispuestos a llevar a cabo un ejercicio de cohesión social compartido. Como podemos suponer, todos estos componentes de la identidad son plenamente reconocibles por el turismo y está íntimamente ligado a la esencia cultural local.

La marca ciudad debe servir de guía para comprender lo que el mundo de la actividad turística espera de la localidad, siendo un reflejo fiel de los esfuerzos que los gobiernos locales han acometido para la generación de políticas públicas, que tengan como fin la atracción de visitantes. La marca ciudad, es más que una imagen (tanto icónica como verbal), ya que aún de manera positiva el contexto de confianza en el público local y una expectativa de experiencia satisfactoria en el turista. El debate se abre en la importancia de considerar la no-uniformidad y realizar un enfoque que nos conduzca a una marca ciudad única (Govers y Go, 2009).

Baker (2012) señala todo lo contrario y puntualiza como la marca ciudad no debe centrarse en un solo posicionamiento, ni enfocarse hacia un solo mercado. Adecuándose a los recursos, la realidad y la potencialidad, la marca ciudad debe focalizarse en un único atributo y luego derivarse hacia un catálogo más o menos extenso de marcas que serán utilizadas dependiendo de las necesidades y desarrollos generados o dependiendo de los públicos objetivos.

De este modo, cuando se vayan cumpliendo los hitos del proyecto estratégico que la ciudad haya definido, es obligatorio realizar una evaluación de la marca ciudad, cómo ha evolucionado la idea original, cómo aplicar nuevos mecanismos de atracción para la función de turismo. Los factores a analizar deberán tener en cuenta los aciertos y las desviaciones del plan original, los cambios operados en la dimensión identitaria, el grado de notoriedad y reputación de la marca ciudad. Estas acciones permiten conocer el valor real de esta imagen, en contraposición al de otros destinos similares, que compiten de igual manera por el negocio turístico.

5. EL CASO DE MÁLAGA: UNA CIUDAD TRANSFORMADA EN LOS ALBORES DEL SIGLO XXI

Comencemos con una breve contextualización de la ciudad de Málaga, lo que significa a nivel de demografía, tener en cuenta que su población ya supera los 570.000 habitantes en 2015. Málaga es la sexta ciudad más poblada de España y la segunda tras Sevilla de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

La ciudad se extiende a lo largo de la costa mediterránea y es el centro de un área metropolitana que abarca 12 municipios que suman cerca de 1 millón de habitantes. Su término municipal tiene una extensión cercana a los 400 kilómetros cuadrados y se extiende entre los Montes de Málaga (con alturas cercanas a los 1000 metros) y el Valle del Guadalhorce. Fundada en el siglo VIII a.C. por los fenicios sobre un asentamiento local, Málaga fue la protagonista del boom turístico del tardío franquismo (Sánchez Escolano, 2016). En la actualidad es un importante centro económico y cultural, configurándose como un punto estratégico para las comunicaciones en el litoral mediterráneo (Santana, 2011).

Declarada Conjunto Histórico en sus calles se encuentran las huellas del paso de múltiples civilizaciones que jalonaron distintos momentos de su historia, el Teatro Romano, la Alcazaba, la Judería la Catedral, la Aduana así como un rico patrimonio monumental y arquitectónico. Málaga se ha volcado en la cultura y hoy abren sus puertas 36 diferentes museos entre los que caben destacar el Museo Picasso Málaga, El Centro de Arte Contemporáneo (CAC Málaga), el Museo Carmen Thyssen o el recientemente inaugurado Centro Pompidou, filial del reconocidísimo centro parisino (García Mestanza y García Revilla, 2016).⁶

5.1. Málaga, de ciudad de servicios a ciudad turística

La transformación de la ciudad de Málaga se empieza a orquestar con la llegada de la democracia, pero sufre una importante aceleración a partir de finales de la década de los noventa del siglo XX. Cabe destacar que los esfuerzos de transformación de Málaga se canalizaron a través de la Fundación CIEDES, puesta en marcha en 1994, es un organismo privado sin ánimo de lucro, que integra a las principales instituciones y entidades de la ciudad. La Fundación se ha configurado como un instrumento fundamental para el desarrollo de Málaga, fruto de sus esfuerzos surgieron dos planes estratégicos y múltiples actuaciones que han transformado, con mayor o menor acierto, la ciudad (Pascual i Esteve, 1999).

Joyanes y Gómez Gómez (2009) han señalado el peculiar fenómeno de la construcción de Málaga como destino turístico. Si bien la ciudad es el epicentro de la Costa del Sol y su fama como centro turístico surge en los años sesenta, su falta de playas atractivas y la desanexión de Torremolinos, que se convierte en municipio en 1988, la han privado de un flujo de turistas que la convirtiesen en un destino atractivo. La construcción de espigones y la generación de playas urbanas fue el primer paso para la recuperación de la ciudad Quero (2003).

Sin embargo, la degradación física y social del Centro Histórico había supuesto un deterioro de la imagen central de la ciudad, además de un importante deterioro en la calidad de vida de una población residente, cada vez más reducida y un comercio en parte obsoleto, que no acababa de adentrarse en las nuevas tendencias y modelos económicos. Los planes estratégicos abordaron la necesidad de revitalización del Centro así como la creación de áreas de expansión urbanísticamente ordenadas y atractivas. En 2005, según cifras del Ayuntamiento de Málaga, sólo un 5% de los turistas que visitaban la Costa del Sol visitaba la ciudad de Málaga, cuando entre un 10 y un 15% visitaba Granada o Sevilla (Observatorio Turístico de Málaga). Una situación que había que revertir.

⁶ Atendiendo a la información que proporciona el Ayuntamiento de Málaga, existen tres rutas para visitar Málaga denominadas: Málaga en 8 horas; Málaga en 2 días y Málaga en 3 días. En línea <http://www.malagaturismo.com/es/secciones/rutas/13>. Consultado el 20/12/2016).

Como señala Gutiérrez Istria (2010), las actuaciones llevadas a cabo durante el proceso de revitalización del proceso de revitalización del Centro Histórico han consistido en incentivar la rehabilitación privada, la redacción de proyectos singulares de plazas y calles, la renovación de instalaciones urbanas obsoletas, la mejora de la accesibilidad, la construcción de aparcamientos subterráneos y para residentes con el fin de reducir el impacto visual de los vehículos o la expansión de calles peatonalizadas, derivando todo ello en un incremento de la actividad urbana, del turismo, de la creación de nuevos establecimientos y del pequeño negocio, así como el retorno a las nuevas viviendas y viviendas rehabilitadas, para dar lugar a un Centro Histórico renovado y en desarrollo.

Durante este tiempo se ha buscado una regeneración que ha abarcado desde polos de conocimiento como el Parque Tecnológico de Andalucía, al intento de realizar obras singulares que supusiesen un revulsivo, como en el caso del “modelo Bilbao”, todas ellas fallidas y de ingrato recuerdo. De este modo, Málaga ha vivido diversos impulsos e iniciativas recogidas en su mayoría en sus Planes Estratégicos, que han llevado a la transformación de distintas zonas de la ciudad, dotándoles de elementos atractivos al turismo, que gracias al aeropuerto internacional y a la red de trenes Alta Velocidad, puede acceder con facilidad y a precios relativamente asequibles (Sánchez Ollero et al., 2014).

5.2. Los vínculos de la marca Málaga al comercio y a su proyección como ciudad “universal”

Aunque existen antecedentes anteriores que algunos expertos retrotraen a la época musulmana, la marca Málaga tiene sus orígenes en uno de los productos que antaño hicieron famosa a la ciudad: sus vinos dulces. La toma de conciencia del valor de la marca “Málaga” se hace realidad, hace casi un siglo cuando la denominada Asociación Gremial de Criadores de Vinos (germen del Consejo Regulador) solicita el 5/02/1924 la inscripción de dicha marca ante los órganos pertinentes, siendo reconocida mediante la publicación en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial con fecha 16/03/1924.⁷

Sin embargo, queremos centrarnos en la marca ciudad Málaga y las distintas denominaciones que hayan sido creadas y utilizadas por las instituciones públicas y sus organismos asociados, dedicados a la promoción de la ciudad.

Actualmente, en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) el Ayuntamiento de Málaga tiene registrado directamente, o a través de algunas de sus sociedades, las siguientes marcas:

✚ Málaga Ciudad Genial: Con fecha de situación en la OEPM el 1/3/2008, esta denominación fue puesta en marcha para el desarrollo específico del turismo en Málaga. Podemos afirmar que os encontramos ante un desarrollo de marca ciudad que trata de ahondar en las bondades de la metrópoli mediterránea. Se utiliza en todas las promociones y comunicaciones turísticas del municipio y aparece como logo-marca en todos los materiales gráficos y audiovisuales producidos. Se trata de un modelo consolidado, con una fuerte implantación en las redes sociales más frecuentemente utilizadas.

Figura 1: Imagen gráfica de Málaga ciudad genial

⁷ CRDO. “Málaga”, “Sierras de Málaga” y “Pasas de Málaga”. Documentación de archivo.



Fuente: Oficina española de patentes y marcas (2016)

✚ Loving Málaga: Con fecha de situación en la OEPM el 30/03/2015. Esta denominación pertenece a una campaña de promoción de la ciudad de Málaga a través de 365 experiencias, que tiene como objetivo poner en valor la imagen de Málaga como destino global. Se utiliza en determinados productos promocionales del Ayuntamiento de Málaga, pero se diferencia de los órganos de gestión turísticos de la ciudad. En este caso, la marca está pensada principalmente para su difusión en las redes sociales, disponiendo de su propia web.

Figura 2: Imagen gráfica de Loving Málaga



Fuente: Oficina española de patentes y marcas (2016)

✚ Málaga Ciudad de los Museos: En proceso de creación. Esta marca quiere recoger la potencialidad del gran número de infraestructuras museísticas que posee la ciudad y que suman actualmente 37. Una marca íntimamente ligada al turismo cultural.

Figura 3: Imagen gráfica de Málaga ciudad de los Museos



Fuente: Guía de museos del Ayuntamiento de Málaga (2016)

5.3. Potencial de la marca Málaga y sus efectos sobre el turismo

European City Brand Barometer del 2015 trata de medir la fortaleza de la marca de las ciudades europeas, a fin de ponerlas en relación con sus activos reales, determinando en qué medida la marca ciudad es un elemento de promoción (Saffron, 2016).

En el ranking de fortaleza Málaga aparece en el puesto 21. Es la quinta ciudad clasificada, por detrás de Barcelona (que aparece en tercer lugar), Madrid (en el séptimo), Sevilla (decimosexto) y Valencia (decimooctavo). En el apartado de “fortaleza de los activos” Málaga se sitúa también en el vigésimo primer puesto, en esta ocasión por delante de Sevilla.

En cuanto al aprovechamiento de la marca, Málaga aparece en el puesto 16, con una eficacia de su utilización de marca del 91%, siendo Barcelona la mejor situada con un 112% entre las españolas. Los activos de la marca Málaga, citados en el estudio son: sus monumentos históricos y artísticos; la gastronomía; los restaurantes; el buen carácter de la población; la existencia de buenos lugares para hacer compras; el buen tiempo y la facilidad para recorrerla a pié y utilizar el transporte público.

El efecto llamada sobre el turismo efectuado mediante las múltiples promociones y en especial como indica el propio Ayuntamiento, Internet, han propiciado un crecimiento sostenido de los viajeros que visitan Málaga. Si observamos el aumento del número de turistas entre el 2005 y el 2015, vemos que el incremento de visitantes fue de un 141%. Analizando los datos del Informe de Coyuntura Turística del Instituto Nacional de Estadística INE, en 2005 la cifra de viajeros alojados era de 456.493. Una década después esa cifra ascendió a 1.091.583. Las pernoctaciones tuvieron una evolución similar con un incremento del 119,93% en dicho intervalo, pasando de las 972.466 en 2005 a 2.224.505 en 2015 (INE 2016).

En cuanto a la oferta hotelera, la evolución de los alojamientos reglados de la ciudad, han experimentado un crecimiento acumulado del 36,8% en el quinquenio 2010-2015.

Figura 4: Oferta de alojamientos reglada en Málaga 2010-2015

| CIUDAD DE MÁLAGA | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | | Var. Anual | Var. 2010/2015 |
|---------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--|---------------|----------------|
| Apartamento | 122 | 227 | 347 | 604 | 1011 | 2155 | | 113,20% | 1666% |
| Hoteles | 7650 | 8018 | 8222 | 7846 | 7882 | 7914 | | 1,20% | 4% |
| Pensiones | 1239 | 1382 | 1674 | 1844 | 1910 | 2126 | | 11,30% | 72% |
| Casas y viviendas rurales | 129 | 167 | 205 | 221 | 243 | 247 | | 1,60% | 91% |
| TOTAL | 9140 | 9794 | 10448 | 10515 | 11046 | 12502 | | 13,20% | 36,80% |
| VAR. ANUAL | | 7,20% | 6,70% | 0,60% | 5,00% | 12,20% | | | |

Fuente: Observatorio Turístico de Málaga 2015. Elaboración propia

Atendiendo a las cifras ofrecidas por el Observatorio Turístico, en el periodo comprendido entre noviembre de 2014 y octubre de 2015, el número de turistas que llegaron a la ciudad de Málaga fue de 1.722.000, mientras que la cifra total de excursionistas (aquellos que no pernoctaron en la ciudad) fue un total de 2.023.000. El conjunto supone una cifra de 3.745.000 visitantes al año. Como se observa en la Figura 4, la oferta de alojamiento reglado se ha incrementado espectacularmente, paralelo al crecimiento del interés turístico por Málaga.

Esto coloca a Málaga en la tercera posición en el ranking de ciudades más visitadas, entre las capitales andaluzas por detrás de Sevilla y Granada. Por el contrario es la que más visitantes atrae entre las pertenecientes a la Red de Ciudades Patrimoniales de su entorno y en cuanto a los destinos costeros inmediatos, se ha convertido en la segunda. (Barrera, 2014).

Si bien, existe un avance de las pernoctaciones en la ciudad de Málaga y un auge de otros turismos, la diversificación de propuestas de ocio ha forjado una nueva imagen de la ciudad. En concreto, y a título de ejemplo citamos al turismo de cruceros (Cruz Ruiz, 2014 y 2015), un alza que puede tener relación y evidenciar el éxito relativo de la marca Málaga, si bien, se deben tener claros los preceptos del posicionamiento en relación a la efectividad del marketing de territorios y ciudades. Aparentemente, el esfuerzo que se está realizando por desvincular a Málaga como ciudad apreciada por la calidez de su clima y sus playas están dando sus frutos.⁸

Durante años la desestacionalización se enfocó en la atracción del turista del golf, de un alto poder adquisitivo pero que en raras ocasiones recalaba en la ciudad, debido a la limitada oferta de campos en sus inmediaciones. De ahí el esfuerzo de las administraciones por ofrecer una alternativa turística en torno a la cultura y los museos (García Mestanza y García Revilla, 2016) que se vehicula a través de otro de los eslóganes

⁸ Las nuevas tipologías turísticas ejercen un claro poder de seducción en las ciudades que pueden proyectarse en España más allá del turismo de sol y playa. En el caso de Málaga, han de reconsiderar nuevas propuestas. En el caso del turismo de golf ver la tesis de Borrego Domínguez, S. (2002). *Campos de golf y turismo. Estudio de Málaga y su provincia*. Tesis doctoral - Universidad de Málaga. Málaga. En el turismo de cruceros consultar Cruz Ruiz, E.R. (2014). *El turismo de cruceros en el mundo: Análisis de las tipologías de cruceristas en el puerto de Málaga según la percepción de la imagen, satisfacción y lealtad al destino turístico de la capital*. Universidad de Málaga. Y Cruz Ruiz, E.R. (2015). *Análisis de las tipologías de cruceristas: Imagen, satisfacción y lealtad a la ciudad de Málaga*. Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

turísticos “Málaga ciudad de los museos”, buscando la desestacionalización y el conocido como turista del *city break*.

6. Conclusiones

La marca ciudad será el nombre de la ciudad, además del logo y eslogan si existen, asociada a un grupo de atributos que, percibidos por el público objetivo, provocarán reacciones positivas o negativas. Pero si una ciudad trata la marca como un mero nombre se equivoca. Uno de los activos intangibles de la ciudad lo constituye el valor representado por el nombre de la marca, el nombre de la ciudad. La marca otorga un valor añadido, que en muchos casos es fundamental en la elección del público objetivo.

La marca Málaga debe definirse en unos determinados puntos fuertes, no puede centrarse en todos los aspectos. El peso de las infraestructuras museísticas, su concentración en torno al centro histórico y los aspectos históricos artísticos deben definir la marca Málaga hacia la cultura contemporánea. La transmisión que realiza la marca Málaga de sus valores emite señales de falta de definición y en muchos casos de mensajes contrapuestos. Un ejemplo evidente, la rabiosa modernidad del museo Pompidou, el Soho o del CAC Málaga, difícilmente casan con la tradicional Semana Santa.

Por ello, las campañas de promoción institucionales deben cuidar los puntos fuerza que es capaz de ofrecer Málaga y se han demostrado exitosos, sin que entren en colisión, ofreciendo una imagen homogénea de Málaga. Esta necesidad de coordinación es evidente, sobre todo debido a la superposición de agentes responsables de dicha promoción, que pueden diluir el valor de la marca ciudad en diferentes propuestas.

Descendiendo a los niveles del branding y la imagen proyectada por éste, actualmente existe una confusión de elementos, cuya tendencia puede ir en aumento y que restan rotundidad a una propuesta integrada y fácilmente reconocible por los ciudadanos y los turistas. Se hace necesaria una reordenación de usos y necesidades de los elementos gráficos. Prueba de ello es la imagen que exponemos a continuación que abunda en dos de las marcas de Málaga, la primera de ellas (Málaga Ciudad de los museos) una propuesta diferente a la definida como oficial.

Figura 5. Portada Guía Muesos de Málaga



Fuente: Excmo. Ayuntamiento de Málaga. (2016)

Otro de los puntos a trabajar es la implicación de la ciudadanía, debemos conocer lo que piensan los habitantes de la ciudad ya que las marcas territorio se construyen en un proceso vertical. La imagen autopercebida es el puntal desde el que construir la marca ciudad. En este aspecto las marcas ciudad Málaga deben trabajarse con cuidado, definiendo su papel sin solapamientos, como ocurre en el caso de Loving Málaga y Málaga Ciudad Genial.

Una línea de estudio futuro es el posicionamiento que ha creado la marca Málaga en tres segmentos muy diferentes: por un lado los visitantes nacionales y extranjeros y por otro el de los propios habitantes de las ciudades y finalmente entre los actores privados proveedores de servicios turísticos. El conocimiento de esta realidad ayudará, sin duda, a afinar las acciones de promoción por un lado y a eliminar conflictos entre los ciudadanos.

El agotamiento de los planes estratégicos es evidente, el último se clausuró hace más de dos años y no existen propuestas firmes de trabajo en las que domine el consenso entre los diferentes actores. El triunfo económico es evidente, las cifras lo avalan, sin embargo, un importante número de ciudadanos expresan su desencanto y disgusto por la mercantilización de los espacios públicos, algo que podría dar al traste con el éxito de la marca Málaga.

Finalmente, conviene destacar la necesidad de aunar la marca ciudad con la marca territorio, al poseer en este caso la provincia y la ciudad el mismo patronímico, si bien, la primera ocupa un extenso territorio, que también es conocido como la Costa del Sol y en el que se incluyen entidades locales muy activas turísticamente. Dado el interés por el desarrollo turístico perseguido por todos los entes locales y administraciones supramunicipales de la provincia de Málaga, es necesario una ordenación e integración de una marca territorio común a todos ellos, que la haga fácilmente reconocible y aporte el valor deseado entre los turistas.

BIBLIOGRAFIA

Abraham, E. y Ketter, E. (2008). *Media Strategies for Marketing Places in crisis*. Elsevier. Oxford.

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press, New York.

Almeida, F. (2006). Tipología de visitantes turísticos y satisfacción de la experiencia turística en Santiago de Compostela. *Baetica*, 28

Ashworth, G. J. y Kavaratzis, M. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Sociale Geografi* e. 96, (5), Royal Dutch Geographical Society KNAG, 506-514.

Ashworth, G. J. y Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16(8), 520-531.

Baker, B. (2012). *Destination branding for small cities*. United States: Creative Leap Books.

Barrera Fernández, D. (2014). *Corrientes de pensamiento en la gestión patrimonial y turística de la ciudad histórica. Adecuación turística de la ciudad histórica e integración del patrimonio urbano de dos ciudades medias europeas: Plymouth y Málaga*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.

Capel, H. (2006). De nuevo el modelo Barcelona y el debate sobre el urbanismo barcelonés. *Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales* (Serie Documental de Geocrítica). Universidad de Barcelona, (11), 629.

Cabrero, E. (2013). *Retos de la competitividad urbana*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.

Cazes, G. y Potier, F. (1996). *Le tourisme urbain*. París: Presses Universitaires de France.

Corsico, F. (1994). Marketing urbano uno instrumento per la città e per la impresa, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica. *Marketing urbano in Europa*. Torino, Torino Incontra, 60-73.

Cruz Ruiz, E.R. (2014). *El turismo de cruceros en el mundo: Análisis de las tipologías de cruceristas en el puerto de Málaga según la percepción de la imagen, satisfacción y lealtad al destino turístico de la capital*. Universidad de Málaga.

Cruz Ruiz, E.R. (2015). *Análisis de las tipologías de cruceristas: Imagen, satisfacción y lealtad a la ciudad de Málaga*. Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

Domeisen, N. (2003): Is There a Case for National Branding?. *International Trade Forum*, 1.

Dinnie, K. (2011). *City branding: theory and cases*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.

Elizagarate, V. (2008). *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid: Pirámide.

Evans, G. (2003). Hard-branding the cultural city-from Prado to Prada. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27(2), 417-440.

Florida, R. L. (2009). *Les ciutats creatives: com l'economia està convertint la tria de l'indret on viure en la decisió més important de la teva vida*. Barcelona: Pòrtic.

Florida, R. L. (2010). *La clase creativa: la transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.

García, J. S. (2010). Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar la Publicidad*, IV(1), 211-226.

García Mestanza, J; García Revilla, M.R. (2016). El turismo cultural en Málaga: Una apuesta por los museos", *International journal of scientific management and tourism*, 2 (3).

Govers, R., Go, F. (2009). *Place Branding*. Londres, Palgrave-McMillan.

Gutiérrez Istria, A. (2010). El Centro Histórico de Málaga: Perspectiva de su recuperación. *Viva la Calle. Las actuaciones de recuperación integral del centro histórico de Málaga desde 1994 a 2010*. Servicio de Programas del Ayuntamiento de Málaga. Málaga.

Hankinson, G. (2001). Location Branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*, v. 9, 127-142.

Hankinson, G. (2004). Relational network brands: towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.

Holloway, L. y Hubbard, P. (2001): *People and place: the extraordinary geographies of everyday life*. Harlow, UK: Pearson Education.

- Jenkins, R. (2005). Globalization, Corporate, Social Responsibility and poverty. *International Affairs*, 81/3, 525-550.
- Joyanes, M.D. y Gómez Gómez, A. J. (2009). La construcción de Málaga como ciudad turística. *Zainak. Cuadernos de Antropología-Etnografía*, 32, 805-813.
- Kapferrer, J.N. (2004). *The Strategic Brand Management*. Kogan Page. Londres.
- Kavaratzis, M. (2007). City Marketing: The past, the Present Issues. *Geography Compass*. 1/3, 695-712.
- Kein, M. (2001). *No Logo. El poder de las marcas*. Paidós. Barcelona.
- Keller, K.L. (2003): *Strategic brand management*. Pearson. Harlow.
- MacCannell, D. (2003). *El turista, una nueva teoría de la clase ociosa*. Barcelona: Melusina.
- Morales, M.C. (2007). Marca Gijón. La imagen de la ciudad. *Liño 13 Revista de Historia del Arte*.
- Montiel, M. (2002). *Promoción turística en Internet: las TIC como herramientas de divulgación e información*. Memorias, IV Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Málaga.
- Muñiz, N. y Cervantes, M. (2008). Marketing de ciudades. A J. M. Cubillo y J. Cerviño (Eds.), Marketing sectorial (pp. 107-136). Madrid: ESIC.
- Muñoz, F. (2008). *Urbanización. Paisajes comunes, lugares globales*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Observatorio Turístico de Málaga, Ayuntamiento de Málaga. Recurso electrónico: <http://www.malagaturismo.com/es/paginas/informes>.
- Pascual i Esteve, J.M. (1999): *La estrategia de las ciudades. Planes Estratégicos como instrumento: Métodos, técnicas y buenas prácticas*. Recurso electrónico: <file:///Users/gzamarreno/Downloads/EsteveLaPlanificacionestrategica.pdf>. Consultado 17/10/2016.
- Paz, S. (2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 177-195.
- Plumed Lasarte, M. (2015). Estudio del desarrollo del place branding a partir del análisis de las marcas territoriales existentes en España. *Papers de Turisme* 56, 119-143.
- Puig, T. (2009). *Marca ciudad: cómo rediseñar para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós.
- Quero, D. (2003). Geografía y urbanización en las ciudades mediterráneas: Málaga como ejemplo. *Mediterráneo económico*, 3.
- Royo, M.L., Mosquera, E., Pérez Cano, M.T., del Espino, B. (2014). El espacio urbano como proyecto cultural: nuevas estrategias de promoción turística en la ciudad de Málaga. *Congreso Internacional de Turismo en Andalucía y Norte de Marruecos*.
- Sáez, L. (2010). El valor de la Marca Ciudad como elemento diferenciador. *Revista de Administración*.
- Sáez, L; Mediano, L; Elizagarate, V. (2011). Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 8, 125-156.

- Saffron Brand Consultans (2016). *The Saffron European City Brand Barometer*,
- Santana, E. (2011). Arquitectura, Ciudad y Territorio en Málaga. *Isla de Arriarán*, 37, 307-324.
- Sánchez Escolano, L.M. (2016): *Ciudades medias y articulación espacial en el litoral Mediterráneo andaluz (1950-2014). Nuevas tipologías urbanas para el diagnóstico y el desarrollo territorial*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Sánchez Ollero, J. L. (2014). Alta velocidad ferroviaria: medio ambiente y sector turístico en Andalucía. En Hernández Mogollón, J. M. et. Al. (Dir.). *Ferrocarril, turismo y sostenibilidad*. Septem Ediciones, 341-356.
- San Eugenio Vela, J. (2008). Consideraciones en relación con los lenguajes de la comunicación entendidos como indicadores identitarios del paisaje. En R. Pérez-Amat, S. Núñez, y A. García (Eds.), *Comunicación, identidad y género (192-200)*. Madrid: Fragua.
- San Eugenio Vela, J. (2012). *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Barcelona: UOC.
- San Eugenio Vela, J. (2013). Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 62, 189-211.
- San Eugenio Vela, J. (2014). La marca de ciudad en la contemporaneidad. *Poliantea*, 10(19), 11-27.
- Sartarin, L y Schumann, M. (2006). *Brand from the Inside*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Seisedos, G. (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: del city marketing al urban management*. Madrid: Pearson Educación.
- Valenzuela, M.E. (2015). La estrategia de la marca ciudad en función del turismo. *El periplo sustentable*, 28, 59-70.
- Ward, S.V. (1998). *Selling Places: the Marketing & Promotion of Towns & Cities, 1950-2000*. Routledge. Chapman Hall, Londres, 2-30.