

**Universidad Internacional del Ecuador
Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación
Escuela de Publicidad**

**Tesis para la Obtención del Grado de Licenciados en Comunicación
Social con mención en Publicidad**

**Tema
La Ciudad Como Marca:
Análisis de la Gestión de la Imagen de Quito desde 1991 hasta 2011**

**Autores:
Pía Carolina Hernández Reyes
Daniel Andrés Moncayo Ottati**

**Director:
Lic. Renato Rodríguez**

Quito, noviembre de 2011

CERTIFICACIÓN

Yo, Pía Carolina Hernández Reyes, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1717968141, egresada de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, de la Escuela de Publicidad, declaro que soy autora exclusiva de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprenden de la presente investigación, serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Quito, 15 de noviembre de 2011.

Pía Carolina Hernández Reyes

Yo, Renato Rodríguez, portador de la cédula de ciudadanía N° 1707508063, docente de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, declaro que la alumna Pía Carolina Hernández Reyes es autora exclusiva de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal suya. Todos los efectos académicos y legales que se desprenden de la presente investigación, serán de su sola y exclusiva responsabilidad.

Quito, 15 de noviembre de 2011.

Diego Renato Rodríguez Zabalú

CERTIFICACIÓN

Yo, Daniel Andrés Moncayo Ottati, portador de la cédula de ciudadanía N° 1713195996, egresado de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, de la Escuela de Publicidad, declaro que soy autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprenden de la presente investigación, serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Quito, 15 de noviembre de 2011.

Daniel Andrés Moncayo Ottati

Yo, Renato Rodríguez, portador de la cédula de ciudadanía N° 1707508063, docente de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, declaro que el alumno Daniel Andrés Moncayo Ottati es autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal suya. Todos los efectos académicos y legales que se desprenden de la presente investigación, serán de su sola y exclusiva responsabilidad.

Quito, 15 de noviembre de 2011.

Diego Renato Rodríguez Zabalú

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primera instancia a Javier, Xime, Renato, Fer y Edward, por ser amigos incondicionales de quienes aprendemos mucho más que teoría, quienes dejando de lado esa tradicional y limitante relación “profesor-alumno”, comparten un cigarrillo o un café en medio de triviales o profundas conversaciones. Hablamos en presente porque sabemos que la amistad no termina aquí, sino que quedan pendientes muchos cafés y cigarrillos. Agradecemos especialmente a Renato por la confianza otorgada en estos casi doce meses de tesis, por su guía y corrección oportuna, y por molestar sólo de vez en cuando con mensajes o emails sutilmente amenazantes... Ojalá sigas escribiendo ocasionalmente.

Un sentido “gracias” junto con un gran abrazo para nuestros amigos de la U, unos compartidos y otros no, quienes durante cuatro años (o más) hicieron que el esfuerzo de levantarnos de lunes a viernes antes de la salida del sol, valiera la pena.

Gracias también a nuestros *papases* y *mamases*, por ser los socios capitalistas de esta inversión educativa, y por supuesto, por el apoyo y el cariño sin intereses.

Por último, no está de más agradecer al concurso del Cóndor de Oro Estudiantil 2009, sin el cual esta tesis conjunta nunca se hubiera llevado a cabo.

RESUMEN

La siguiente es una tesis de investigación que descubre el tratamiento que ha tenido la imagen de Quito desde 1990. Iniciamos revisando conceptos básicos de comunicación organizacional, como base para entender los principios de la comunicación de destinos, materia en la que se inserta la gestión de imagen de marca de las ciudades y países. De este marco teórico se desprenden los criterios que al final servirán para analizar las estrategias empleadas por las entidades responsables del manejo de imagen de Quito durante las últimas dos décadas.

En el segundo capítulo se realiza una descripción de diferentes aspectos de la ciudad, con el fin de aproximarnos a los elementos más representativos de Quito, consultando también la opinión de expertos “*quiteñólogos*”.

El capítulo tres detalla los diferentes mensajes emitidos por la capital ecuatoriana hacia sus públicos, tanto desde las sucesivas administraciones del Municipio del Distrito Metropolitano, como desde la Empresa de Gestión Turística de Quito, responsable de la promoción de la ciudad y su marca. Finalmente, estas estrategias se analizan en base a los criterios definidos en el primer capítulo, para descubrir si el manejo que ha tenido la imagen de marca de Quito ha sido el adecuado o no. Esto se complementa con el análisis comparativo de las estrategias de otras ciudades consideradas casos exitosos en la comunicación de sus marcas destino.

ABSTRACT

The following is a research project that uncovers Quito's image treatment since 1991. We begin by going through basic concepts of organizational communication in order to understand the principles of destination communication, the subject that covers brand management for cities and countries. From this theoretical framework we obtained the criteria that later was used in analyzing the strategies applied by the institutions responsible for Quito's image management for the past two decades.

On the second chapter we describe different aspects of the city with the purpose of finding Quito's most representative elements, not without the help of some experts on the subject.

Chapter three is a detailed description of all messages issued by the Ecuadorian capital towards its audiences, both from the successive local governments, as from Quito's Touristic Management Company, an organization responsible for the city's brand and promotion. These strategies are finally analyzed based on the criteria defined in chapter one, in order to discover if Quito's brand management has been adequate or not. Other cities' strategies, considered successful case studies in destination brand management, are analyzed and compared with Quito's to complement this whole investigation.

ÍNDICE

RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN	11
ANTECEDENTES METODOLÓGICOS.....	13
▪ PROBLEMA	13
▪ HIPÓTESIS	16
▪ METODOLOGÍA.....	17
CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y PROMOCIÓN DE CIUDADES	20
1.1 <i>DE LA ORGANIZACIÓN A LA MARCA</i>	21
1.1.1 ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?	21
1.1.2 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	23
1.1.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA	24
1.1.2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA	25
1.1.3 IDENTIDAD: EL ADN DE LA ORGANIZACIÓN.....	25
1.1.4 ¿CÓMO SE COMUNICA LA IDENTIDAD?	27
1.1.4.1 NOMBRE	28
1.1.4.2 LOGOTIPO	28
1.1.4.3 ÍCONO	29
1.1.4.4 CROMÁTICA	30
1.1.5 GESTIONANDO LA IMAGEN DE MARCA	30
1.1.5.1 LA MARCA	32
1.2 <i>COMUNICACIÓN PARA EL MERCADO DE DESTINOS</i>	36
1.2.1 CONCEPTOS DE COMUNICACIÓN APLICADOS A CIUDADES	36
1.2.1.1 CITYMARKETING.....	37

1.2.1.2 IDENTIDAD DE CIUDAD	41
1.2.1.3 IMAGEN DE CIUDAD	43
1.2.1.4 MARCA DE CIUDAD	45
1.2.2.5 CITY BRANDING	49
1.3 CONCLUSIONES.....	50
CAPÍTULO II: UNA APROXIMACIÓN A QUITO	55
2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA “CIUDAD”	56
2.1.1 ¿CÓMO ES QUITO?	57
2.1.1.1 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA, EXTENSIÓN ESPACIAL Y FORMA.....	58
2.1.1.2 HISTORIA.....	58
2.1.1.3 ORGANIZACIÓN Y POLÍTICA	61
2.1.1.4 ECONOMÍA	63
2.1.1.5 HABITANTES Y RASGOS CULTURALES.....	64
2.1.1.6 ATRACTIVOS	66
2.1.1.7 ACCESIBILIDAD	71
2.1.1.8 SERVICIOS Y EQUIPAMIENTOS.....	72
2.2 “QUITEÑIDAD”, MITO O VERDAD	74
2.3 CONCLUSIONES.....	80
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA IMAGEN DE QUITO DESDE 1991 HASTA 2011	83
3.1 LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO DE QUITO	84
3.1.1 1991 – 1992 (RODRIGO PAZ).....	84
3.1.1.1 IDENTIDAD VISUAL.....	84
3.1.1.2 MENSAJES.....	86
3.1.1.3 PROYECTOS DESTACADOS	87
3.1.2 1992 – 1998 (JAMIL MAHUAD)	89
3.1.2.1 IDENTIDAD VISUAL.....	89
3.1.2.2 MENSAJES.....	91

3.1.2.3 PROYECTOS DESTACADOS	94
3.1.3 1998 – 2000 (ROQUE SEVILLA)	95
3.1.3.1 IDENTIDAD VISUAL	96
3.1.3.2 MENSAJES	97
3.1.3.3 PROYECTOS DESTACADOS	97
3.1.4 2000 – 2009 (PACO MONCAYO)	98
3.1.4.1 IDENTIDAD VISUAL	98
3.1.4.2 MENSAJES	102
3.1.4.3 PROYECTOS DESTACADOS	103
3.1.5 2009 – 2011 (AUGUSTO BARRERA)	104
3.1.5.1 IDENTIDAD VISUAL	104
3.1.5.2 MENSAJES	106
3.1.5.3 PROYECTOS DESTACADOS	107
3.2 <i>GESTIÓN DE LA MARCA QUITO</i>	112
3.2.1 LA IMAGEN DE QUITO	114
3.2.1.1 PROMOCIÓN REALIZADA	114
3.2.1.2 IMAGEN INTERNA	117
3.2.1.3 IMAGEN EXTERNA	119
3.2.1.4 ESTRATEGIAS: PLAN Q 2012	122
3.2.2. DISEÑO DE MARCA	124
3.2.2.1 NOMBRE	125
3.2.2.2 LOGOTIPO	125
3.2.2.3 ÍCONO	125
3.2.2.4 CROMÁTICA	126
3.2.2.5 SLOGAN	127
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MANEJO DE IMAGEN DE QUITO Y COMPARACIÓN CON CASOS DE ÉXITO .	129
4.1.1 PLANIFICACIÓN	130
4.1.1.1 PLANIFICACIÓN INTEGRAL	130

4.1.1.2 DEFINICIÓN DE UNA IDENTIDAD COMPETITIVA	132
4.1.2 DISEÑO DE MARCA	133
4.1.2.1 REPRESENTATIVIDAD Y DIFERENCIACIÓN	134
4.1.2.2 SIMPLICIDAD	136
4.1.2.3 EMOTIVIDAD	137
4.1.3 COMUNICACIÓN	138
4.1.3.1 CLARIDAD	139
4.1.3.2 CONSTANCIA	141
4.1.3.3 CONSISTENCIA.....	143
4.1.3.4 COMUNICACIÓN INTERNA.....	145
4.2 CASOS DE ÉXITO.....	147
4.2.1 AMSTERDAM	147
4.2.1.1 PLANIFICACIÓN	148
4.2.1.2 DISEÑO DE MARCA.....	151
4.2.1.3 COMUNICACIÓN.....	155
4.2.2 BOGOTÁ	159
4.2.2.1 PLANIFICACIÓN	160
4.2.2.2 DISEÑO DE MARCA.....	163
4.2.2.3 COMUNICACIÓN.....	166
4.2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO	169
VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
▪ VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	172
▪ CONCLUSIONES	174
▪ RECOMENDACIONES.....	177
BIBLIOGRAFÍA.....	180
ANEXOS	191

INTRODUCCIÓN

Cuando alguien piensa en Coca-Cola, automáticamente evoca ciertos elementos característicos de esta famosa bebida, como la tipografía clásica del envase combinada con el rojo brillante llamativo que tiene la etiqueta; algunas veces de seguro también llega con esto una irresistible sensación de sed y necesidad de refrescarse. En cambio, al detenerse en otras marcas, como Adidas quizá, aparecen en la mente tres rayas paralelas y al mismo tiempo el concepto de deporte, particularmente del fútbol y la sensación que este proyecta con jugadores de la talla de Messi driblando a todo rival que se interponga en su camino, para concluir con un gol extraordinario y celebrarlo apasionadamente. Estas conexiones inconscientes, este posicionamiento tan arraigado, son privilegio de pocos y aspiración de todos. Responden a grandes esfuerzos comunicacionales planificados estratégicamente e implementados sistemáticamente a lo largo de muchos años.

¿Pero qué llena la mente cuando se piensa en un lugar? ¿En un país? Por ejemplo Brasil. Quizá samba o fútbol; ¿y Australia? ¿Canguros? ¿Arrecifes de coral? ¿Con qué relaciona la gente a París? Sin duda con la Torre Eiffel y el clásico romance de película. La imagen y el posicionamiento del que gozan hoy varias ciudades y destinos del mundo responden a un proceso distinto al de los productos exitosos, muchas veces influenciados por agentes externos como el cine y la literatura. Sin embargo, existen lugares que hace tiempo comprendieron la importancia de una

detallada planificación y un cuidadoso diseño de su imagen como destinos atractivos, lo que actualmente les permite competir con gran ventaja en el mercado más grande que existe: el mercado del mundo.

La realidad es que hoy el planeta es un mercado donde ya no sólo se ofertan productos y servicios, sino también países, regiones y ciudades que buscan atraer la atención de turistas, inversores y residentes. Para lograrlo, cada destino debe demostrar que es apto para satisfacer las necesidades de diferentes públicos; debe demostrar que tiene un eje diferenciador que le permite estar latente en la mente de sus potenciales “consumidores”. En otras palabras, las ciudades deben generar y mantener una marca valiosa... tal como lo lograron Adidas y Coca-Cola.

Si bien Ecuador ha dado los primeros pasos hacia ese objetivo, creando y promocionando su marca país a nivel local y en el extranjero, la capital ecuatoriana no empieza siquiera a aprovechar los beneficios de la construcción de una imagen de ciudad competitiva. Invitamos pues a descubrir todo lo que Quito ha hecho y dejado de hacer, deliberada e involuntariamente, para generar y mantener una imagen en el mercado de destinos del mundo, descubriendo finalmente si su proceder se atiene o no a lo que dictan los expertos en este nuevo campo de la comunicación y promoción de destinos.

ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

▪ PROBLEMA

- Tema

La Ciudad Como Marca: Análisis de la Gestión de la Imagen de Quito desde 1991 hasta 2011.

- Formulación del Problema

Cambiar la imagen del Distrito Metropolitano de Quito con la llegada de cada nueva administración es una práctica que se ha institucionalizado en la capital. Cada cuatro años o menos, aparece en toda clase de soportes la palabra “Quito” dibujada con una tipografía distinta, combinada con diferentes colores y acompañada por diversos íconos. Con el más reciente cambio de Alcaldía a finales del 2009, la capital ecuatoriana estrenó, una vez más, imagen nueva. En menos de un año la ciudad se vistió con un círculo azul atravesado por un arco rojo: símbolo del Municipio del DMQ.

Es comprensible que las administraciones busquen diferenciarse de sus predecesoras a través de una transformación en su imagen corporativa. Sin embargo, esta falta de unidad y permanencia en las estrategias

comunicacionales de Quito, repercute, inevitablemente, en la imagen de la ciudad, tanto a nivel local como internacional. En vista de ello cabe preguntarse si es que ***la imagen de la capital tiene y ha tenido un adecuado manejo***, especialmente ***durante los últimos 20 años***.

- **Razones y Justificaciones**

La revisión y el análisis del manejo que ha tenido la imagen de Quito durante las últimas décadas resulta indispensable para identificar los aciertos, errores y resultados que puedan guiar posteriormente el desarrollo de una marca ciudad clara, diferenciadora y duradera, que no sólo permita a la capital competir en el mercado de destinos, sino que fomente la apropiación y el compromiso de los habitantes para con la urbe. Adicionalmente, el estudio de la imagen de Quito puede servir como base para la construcción adecuada de las marcas de otros destinos turísticos del Ecuador, y del país en su conjunto.

- **Delimitación del Problema**

Objeto: Manejo de la imagen de Quito

Tiempo: Desde 1991 hasta la actualidad (2011).

Durante los últimos 20 años se pueden observar claramente la gran variedad de transformaciones que ha sufrido la imagen de Quito.

- **Objetivos**

General

Conocer y analizar la gestión que ha tenido la imagen de la ciudad de Quito desde 1991 hasta la actualidad, para determinar si su manejo ha sido el adecuado, en base a criterios contemporáneos de la comunicación organizacional y la comunicación de destinos.

Específicos

- ✓ Definir los conceptos y tendencias actuales en la comunicación de ciudades y destinos, de acuerdo con expertos en esta materia.
- ✓ Establecer las características de Quito y los elementos de la ciudad con los que los habitantes se identifican.
- ✓ Describir las transformaciones que ha tenido la imagen de Quito a lo largo de los últimos 20 años.
- ✓ Analizar la gestión de imagen de Quito en base a criterios de comunicación de destinos y citymarketing.

- ✓ Descubrir cuál es la percepción de la ciudad de Quito y su promoción según sus públicos internos y externos.
- ✓ Investigar el manejo que se le ha dado a la marca ciudad “Quito” desde su creación.
- ✓ Comparar la gestión de la imagen de Quito con la gestión de imagen de otras ciudades.

▪ HIPÓTESIS

El manejo inadecuado de la imagen de Quito no ha permitido la construcción de una marca destino clara y diferenciadora para la ciudad, que cree un sentimiento arraigado de identidad en los habitantes y potencie la promoción de la capital como destino turístico.

- Variables e Indicadores

Variable Independiente: La imagen de Quito

Variables Dependientes: Identificación de los habitantes con la ciudad.
Potenciación de Quito como destino turístico.

▪ **METODOLOGÍA**

- **Corriente Metodológica**

Para la investigación se empleó un método analítico-inductivo, estudiando las diferentes variantes que ha tenido la imagen de Quito desde 1991 hasta la actualidad, para establecer si su manejo ha sido el adecuado, en base a lo que dicta la teoría en materia de comunicación de ciudades y destinos.

- **Forma de Investigación**

La investigación se llevó a cabo en Quito, tomando como fuente principal para la definición de los conceptos básicos o marco teórico del estudio, bibliografía especializada en el tema.

En cuanto a la descripción de la evolución de la imagen de la ciudad, se consideraron evidencias documentales (anuncios gráficos de prensa) de los cambios que ha sufrido la imagen de Quito desde 1991, así como opiniones de expertos en la historia de la ciudad, marketing, comunicación, citymarketing y personas involucradas en la gestión de la imagen de Quito en diferentes períodos. En lo referente al manejo de la marca ciudad “Quito”, se utilizaron como fuentes al Manual de Marca Quito y al Plan Q 2012: Plan Estratégico de Turismo de Quito, por ser los únicos documentos

existentes que se relacionan con la creación y la aplicación de la marca ciudad.

En base a fuentes bibliográficas también, se complementó el estudio comparando el manejo de la imagen de Quito con casos exitosos de otras ciudades del mundo.

- **Metodología Utilizada**

Al no existir investigaciones previas acerca del tema planteado, se aplicó un estudio exploratorio que dejó sentadas bases sobre las cuales se puedan realizar futuros planteamientos. Con esto en consideración, para el análisis se empleó únicamente metodología cualitativa, ya que se buscaba profundizar sobre los elementos comunicacionales y las estrategias que se han empleado para representar a Quito a lo largo de las últimas dos décadas, y relacionarlos con lo que dicta la teoría respecto de la gestión de imagen de ciudades.

- **Técnicas o Herramientas**

Observación, entrevistas, conferencias, fuentes bibliográficas, informes.

***“Any damn fool can put on a deal,
but it takes genius, faith and perseverance to create a brand.”***

“Cualquier tonto puede cerrar un trato,
pero hace falta genialidad, fe y perseverancia para crear una marca.”

- David Ogilvy-

***“You don’t change people’s perception of a country (city) with advertising.
You change people’s perception by finding the truth, finding an idea that
embraces that truth and putting it through everything they do.”***

“La percepción de la gente de un país (ciudad) no se cambia con publicidad.
La percepción de la gente se cambia encontrando la verdad, encontrando una
idea que transmita esa verdad y poniéndola en todo lo que hacen.”

-Wally Olins-

CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y PROMOCIÓN DE CIUDADES

Este capítulo en primer lugar pretende identificar las características esenciales de una organización, para demostrar que la ciudad puede definirse como tal, y, por lo tanto, ser susceptible a las técnicas comunicacionales que por décadas se han aplicado a las entidades comerciales. Como punto de partida, se asume que una ciudad **es** una forma de organización social, por lo que se tratarán los aspectos relacionados con la Organización y los conceptos más relevantes de su Comunicación, hasta llegar a definir la *Marca*.

Considerando que en la actualidad la comunicación y el marketing se reconocen como herramientas indispensables para promover a las organizaciones y sus marcas, y luego de justificar que la ciudad *ES* una organización, resulta inevitable deducir que ésta puede aprovechar las mismas herramientas que utilizan los negocios para alcanzar sus objetivos. Con esto en mente y en base al criterio de varios expertos, se definirán los conceptos más relevantes del marketing y la comunicación aplicados a destinos, y específicamente a ciudades. Estos conceptos servirán posteriormente como criterios para el análisis de la gestión de imagen de Quito.

1.1 DE LA ORGANIZACIÓN A LA MARCA

1.1.1 ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

El término organización es hoy un concepto amplio que engloba una gran variedad de grupos humanos. La clásica acepción que se refiere a las empresas comerciales que persiguen un beneficio económico mediante la producción de bienes de consumo, o entidades sin fines de lucro que trabajan por una causa social, ha dado paso a un significado mucho más extenso, ambiguo, y prácticamente indefinible, bajo el cual *casi* cualquier cosa podría ser una organización.

Para el comunicador Gerald Goldhaber (Goldhaber, 1994), por ejemplo, las organizaciones son “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente”.

Javier Vásquez, autor de la revista digital Gestipolis, recopila otras definiciones: Scott y Etzioni, sociólogos, definen a la organización como “unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados”. Joseph L. Massie, político y economista, explicó a la organización como “la estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres

humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes” (Vásquez Aguilar, 2005)

Entre estas definiciones se rescatan características comunes y relevantes que permiten la conceptualización que se empleó en este estudio:

Una **organización** es una *agrupación* de personas, estructurada en *unidades funcionales interrelacionadas e interdependientes*, que se crea para *conseguir objetivos comunes que afectan su entorno*. La consecución de dichos objetivos implica *coordinación, cooperación y comunicación* entre los integrantes.

Relacionando este concepto con nuestro estudio, se puede comprobar que casi cualquier ciudad del mundo cumple con las características señaladas, salvo el hecho de haber sido *creadas* bajo objetivos específicos. Una excepción clara es Brasilia, capital que fue construida al iniciar la segunda mitad del siglo XX, con el manifiesto propósito de concentrar las principales instituciones gubernamentales y servir como centro administrativo de Brasil (Brasília, 2008). Sin embargo, la mayoría de ciudades responden a un proceso histórico complejo, que inicia con la revolución agrícola hace aproximadamente diez mil años, dando como consecuencia asentamientos permanentes o comunidades sedentarias que evolucionaron de acuerdo a sus necesidades inmediatas y no a un plan estratégico.

Si bien en sus inicios las urbes no fueron concebidas con metas a mediano y largo plazo, hoy en día la aplicación del marketing y sus herramientas en el desarrollo de

las ciudades permite la *reconstitución* de éstas en base a objetivos estratégicos, los mismos que sólo pueden conseguirse con una adecuada comunicación, cumpliéndose así las condiciones que convierten a las ciudades en organizaciones.

1.1.2 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación es inherente a cualquier forma de relación humana. De ahí que, al ser la asociación de personas un requisito esencial de las organizaciones, la comunicación sea un fenómeno que se da naturalmente en ellas; es el elemento esencial que posibilita la interacción entre las unidades que las conforman, y los nexos con su entorno. No hay en la organización ninguna otra actividad que sea *transversal* como la comunicación, ni ningún proceso que no esté *atravesado* por ella (Costa, 2006). Por ende, gestionada correctamente, la comunicación puede ser una herramienta que lleve a la organización a alcanzar sus objetivos con mayor facilidad.

Todo lo que las empresas deciden, planifican y realizan, sólo adquiere sentido, significación y valor cuando lo comunican, tanto a nivel interno como externo; por sí mismos los hechos no son capaces de difundirse, de valorarse ni de llegar a un destino determinado. Es así que la trascendencia y el significado de lo que las organizaciones hacen, no dependen tanto de ello mismo, sino del hecho de comunicarlo, por eso Costa afirma que hoy en día la forma en que se comunica y

relaciona la empresa ha llegado a ser más importante incluso que lo que hace (Costa, 1999).

En el ámbito administrativo, la gestión de la comunicación se ha llamado comunicación organizacional o corporativa, pero actualmente los especialistas en el área tienden a denominarla comunicación global, integral o estratégica. Dejando de lado la etiqueta, ésta constituye un instrumento por medio del cual todos los mensajes de la organización, internos y externos, se armonizan tan efectiva y eficazmente como sea posible, para favorecer las relaciones con sus públicos (Van Riel, 1997).

Los públicos a los que se refiere Van Riel se suelen clasificar en públicos internos y públicos externos, los mismos que dividen a la comunicación organizacional en dos categorías, respectivamente:

1.1.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Es el conjunto de mensajes emitidos por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros que la integran. Su función es facilitar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando

su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos o servicios (Andrade, 2005).

1.1.2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

En contraposición a la anterior, la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, es decir, aquellos grupos que no forman parte de la entidad, con el objetivo de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios (Andrade, 2005).

1.1.3 IDENTIDAD: EL ADN DE LA ORGANIZACIÓN

Las relaciones de una organización con sus públicos se ven favorecidas cuando la opinión de éstos últimos respecto de la primera, es positiva. Esto se logra al proyectar la *identidad* de la organización en una *imagen* que despierte confianza y empatía.

Por identidad organizacional se debe entender tanto los datos objetivos como la personalidad de la entidad; todos los elementos que la hacen ser lo que es y la diferencian del resto: su historia, su ética, sus actividades, su filosofía de trabajo, sus valores, sus normas... La identidad de la organización también se refiere a los

atributos que ésta quiere proyectar para ser reconocida por sus públicos de una y sólo de esa manera. Es así que, en términos de Joan Costa, la identidad organizacional se define por tres parámetros: lo que la entidad *es*, lo que *hace*, y lo que *dice que es y hace* (Costa, 2006).

La identidad se hereda o se transmite a los integrantes de una empresa, para luego ser transferida hacia el entorno, por ello Costa se refiere a esta como “el ADN de la organización”; una forma intangible de material genético. La singularidad de esta identidad es lo que hace visible a la organización y separa su personalidad de las otras; es la estrategia de *diferenciación* por excelencia.

A partir de su identidad, la organización *se identifica* a sí misma y se da a conocer a sus públicos. Éstos a su vez *la identifican*, distinguiéndola entre otras, pero también, con un manejo adecuado, *se identifican con ella*. La identidad de la empresa no sólo es lo que la diferencia de las demás, sino el “valor” que atrae la identificación de sus públicos (Costa, 1999), por eso debe ser entendida y manejada como un recurso estratégico.

Para conseguir que los públicos reconozcan a la organización y a su vez se sientan identificados con ella, la singularidad de la identidad no es suficiente; esta debe ser atrayente y motivadora de las reacciones de quienes la rodean, de acuerdo con sus objetivos, además de *consistente y constante* (Rowden, 2004).

“El elemento de enlace de toda identidad es la consistencia, pues si no hay consistencia no hay concordancia, y si no hay concordancia no hay una masa identificable.” (Rowden, 2004, pág. 85) El público tenderá a confundirse si los componentes de la identidad de la organización no tienen concordancia entre ellos.

Por otro lado, el condicionamiento clásico nos enseña que el aprendizaje puede darse mediante la repetición de un estímulo determinado. Esto es relevante para la identidad de la organización ya que sólo a través de la constancia el público llegará a identificarla (Shiffman, 2001).

Al ser la identidad un recurso estratégico diferenciador, resulta imperativo que se la comunique, pues es la única manera de que la organización pueda entrar a competir en el mercado. Para ello, los intangibles que la constituyen, deben ser transformados en algo concreto, representativo y reconocible.

1.1.4 ¿CÓMO SE COMUNICA LA IDENTIDAD?

A diferencia de lo que sucede con una organización, la identidad de una persona se percibe directamente ya que es una unidad física que se puede ver y con la que se puede interactuar. Pero al ser la organización un ente abstracto, la única manera de reconocerla y referirse a ella es mediante la representación simbólica (Costa, 1999). Entiéndase por símbolo toda “representación sensorialmente perceptible de una

realidad, en virtud de rasgos que se asocian con esta por una convención socialmente aceptada” (RAE, 2001).

Los símbolos empleados tradicionalmente para representar la identidad de una organización son los siguientes:

1.1.4.1 NOMBRE

De acuerdo con Rowden, en el centro de la identidad se encuentra el nombre de la organización, porque “un nombre es un punto de inicio para la conciencia, y la conciencia da lugar a la reputación” (Rowden, 2004, pág. 131). En otras palabras, lo que el especialista en identidad corporativa quiere decir, es que lo que no tiene nombre, no existe: la identidad de una cosa se expresa nombrándola. Sólo cuando una organización ha sido bautizada, los públicos pueden referirse a ella.

El nombre de la organización se convierte así en el primer signo de la identidad de la misma: un signo lingüístico.

1.1.4.2 LOGOTIPO

A las palabras se las lleva el viento... Esta popular afirmación señala la volatilidad del signo verbal o sonoro. La memoria visual es más fuerte que la

memoria auditiva, por tanto, un nombre no es suficiente para identificar algo; es necesario darle a ese nombre una cara, una forma visual, y la manera más lógica de hacerlo es escribiéndolo.

Se obtiene así lo que correspondería a la *firma* de la organización. El valor de la firma radica en que posee una forma gráfica característica que garantiza autenticidad, y, al igual que una firma personal, esta debe ser constante para poder identificarla. Sin embargo, al sostener que la identidad es el elemento diferenciador por excelencia, no basta *escribir* el nombre de la organización con una letra indiferente o corriente. La manera misma en que se lo escriba debe poseer características fuertemente identificativas que faciliten su reconocimiento.

El nombre toma entonces la forma de un signo visual o una palabra diseñada a la que se denomina *logotipo* (Costa, 1999).

1.1.4.3 ÍCONO

Una tercera forma de representar la identidad es mediante símbolos gráficos. Éstos, a diferencia de los signos lingüísticos, son emotivos y no racionales, despiertan sensaciones que las palabras no pueden (Costa, 1999).

Hay que recalcar que los íconos bien pueden complementar a los signos lingüísticos de la organización, o reemplazarlos; no por nada se suele decir que *una imagen vale más que mil palabras*.

1.1.4.4 CROMÁTICA

Universalmente los colores se asocian con sentimientos y emociones: rojo = pasión; verde = frescura; amarillo = energía. Se puede afirmar entonces que los colores por sí mismos comunican. Semióticamente se los clasifica incluso como signos, por su capacidad de *significar* algo. Por ende, la cromática distintiva de una organización es otra manera que tiene ésta de representar su identidad, bien sea aplicada en su logotipo o íconos, o por sí misma.

El poder que tiene el color es aún mayor que el de las imágenes, ya que es un estímulo óptico de efecto inmediato: se *siente* sin necesidad de reconocer una forma gráfica ni de descifrar un logotipo (Costa, 2004).

1.1.5 GESTIONANDO LA IMAGEN DE MARCA

La identidad está presente, de manera intencional e involuntaria, en todas las manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones de una organización.

Cuando los públicos entran en contacto con estas, interpretan y valoran la identidad a partir de su experiencia personal, y construyen una síntesis mental que define a la organización. Esta síntesis es lo que se denomina imagen (Costa, 2006).

“La imagen es un concepto de recepción. Es decir, indica la forma en que una organización es percibida por su entorno o sus audiencias. Esta percepción es en parte generada por su comunicación, y en parte por el modo en que ésta es filtrada o decodificada por sus públicos” (Tironi, 2008, pág. 80). Debido a esta característica subjetiva de la imagen, la organización *nunca* puede llegar a tener *total* control sobre ella. Es aquí donde radica la importancia de la *gestión* de la imagen, pues aunque la organización no la controla, sí incide en ella con todos los estímulos, significados y valores que emite en su comunicación.

Entre estos estímulos se encuentran los símbolos que representan su identidad, los mismos que se explicaron en el punto anterior. Dichos signos y símbolos conforman lo que en el mundo del marketing y la comunicación se conoce como MARCA.

Cabe aclarar que la imagen de una organización se construye pese a sus signos gráficos, pese a su marca. Existen incluso entidades que han desarrollado su imagen sin la difusión de identificadores visuales, como el Premio Nobel, Rolls Royce o el Vaticano. Esto sucede porque las empresas, los productos, los eventos y las regiones, *son lo que son y se los ve como se los ve* —se los “imagina” — más allá de la marca gráfica que tengan. La relación que se establece entre el concepto de una

organización (la imagen) y su referente (la marca), es una convención que se produce a lo largo del tiempo, con una adecuada comunicación, no de manera automática con una marca atractiva (Cassisi, 2006).

Este hecho no le resta importancia a la marca, pues cuando la entidad “marcada” es desconocida, enfrentar su marca gráfica genera lo que se puede llamar una “primera impresión”, y esta primera impresión, aunque no es definitiva, sí juega un rol trascendental en la gestión de imagen de marca, ya que si es favorable facilitará el posicionamiento y la recordación, y por ende, el ahorro de distintos recursos.

1.1.5.1 LA MARCA

Objetivamente, y en primera instancia, la marca es un doble signo. Por un lado es un signo verbal o lingüístico, con el que todos pueden designar a una organización o un producto, es decir, su nombre. Y por otro, es un signo visual compuesto por logotipo, colores e íconos (Costa, 2004).

Aunque esta concepción de marca es ampliamente aceptada, diversos estudios de *neuromarketing* han demostrado que otros signos, no visuales ni verbales, pueden igualmente representar una identidad determinada. Es por eso que hoy en día ciertas marcas se expresan a través de sonidos, olores y/o texturas que complementan al signo visual (Lindstrom, 2009). Se puede afirmar entonces que la marca no es un producto exclusivo del diseño

gráfico. Hoy toda clase de disciplinas, técnicas y soportes de comunicación están implicados en la creación de las marcas y en la gestión de su imagen.

“Las fábricas acaban por oxidarse, los envases quedan obsoletos, los productos pierden relevancia. Pero las marcas viven para siempre” (Healey, 2009, pág. 66). Esta afirmación ilustra muy bien por qué se dice hoy en día que la marca es uno de los activos más importantes de una organización, a tal punto que se ha desarrollado una nueva rama en el marketing y la comunicación que se encarga exclusivamente de la construcción y el mantenimiento de una buena imagen de marca: el *branding*.

Si bien la función primaria de la marca es identificar a una organización, un producto o un servicio determinado, en la actualidad las marcas han tomado un sentido más emocional: la promesa de recibir algo a cambio. Es así como Volvo, Harley-Davidson o Disney no son sólo símbolos, sino símbolos que garantizan valores: el valor de la seguridad, el valor de un estilo de vida alternativo y rebelde, o el valor de una experiencia de fantasía y felicidad.

El fuerte vínculo entre una marca y un valor es fruto de una comunicación cuidadosamente planificada y ejecutada. En este punto es donde adquieren gran relevancia los mensajes que acompañan a la marca, ya que son los que ayudan a posicionarla con valores específicos. Los mensajes que más aportan al posicionamiento de características de la marca son los *slogans*.

- **El Slogan**

Un slogan es una frase breve que se utiliza para ayudar a establecer una imagen para una marca, y para incrementar la recordación. Esto se produce repitiendo la frase en la publicidad y todas las comunicaciones públicas de la organización. Se utiliza en los anuncios impresos o como frase de cierre al final de las cuñas de radio y televisión (O'Guinn, Allen, & Semenkin, 2006).

El slogan trasciende a un anuncio e incluso a una campaña, explican Romero y Rodríguez, porque su función pasa más por corporativa que por acción publicitaria específica. Un slogan no debe utilizarse para sintetizar el anuncio, ni tampoco funciona como anclaje o relevo de la imagen, sino que constituye un elemento conector de campañas. Esta característica corporativa del slogan hace que generalmente aparezca visualmente unido a la marca (Romero & Rodríguez, 2005).

Los autores especifican además que, para posicionar y ayudar a la recordación de la marca, este debe ser breve, fácil de repetir y de recordar, y, especialmente, duradero, lo que le permite dar continuidad a diferentes campañas. Un buen ejemplo de esto es el slogan "*Just do it*" de Nike, que le dio a la empresa un tema básico para una extensa gama de campañas a lo largo de la década de 1990.

Con todo lo mencionado previamente, podemos sintetizar a los componentes de la marca con el siguiente esquema:

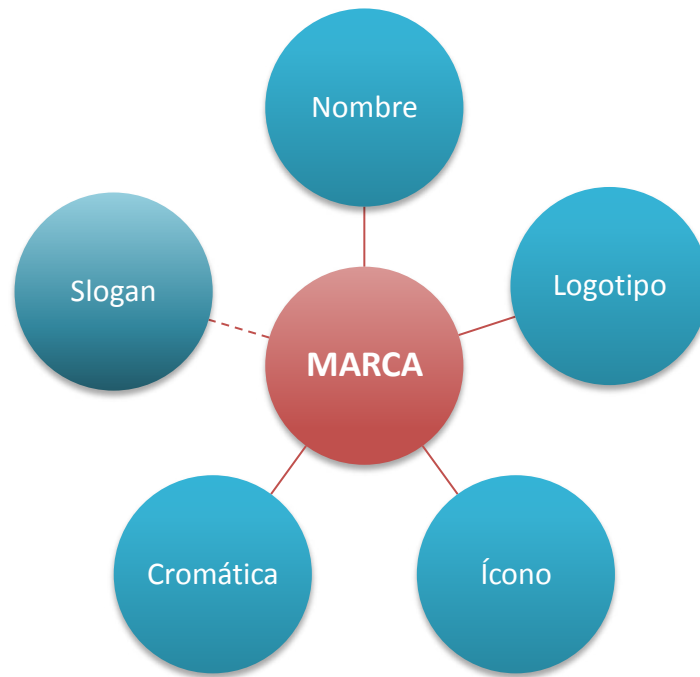


Ilustración 1: Elementos que constituyen la Marca

Este debe interpretarse como un esquema flexible de lo que constituye una marca en cualquier sector o industria, ya que con la libertad que han adquirido el diseño y la comunicación organizacional, las combinaciones son casi infinitas: existen actualmente marcas que se han sintetizado en íconos (Nike), marcas que sólo emplean tipografía o logotipos (IBM), marcas que omiten el slogan y otras que hacen del slogan su marca.

1.2 COMUNICACIÓN PARA EL MERCADO DE DESTINOS

1.2.1 CONCEPTOS DE COMUNICACIÓN APLICADOS A CIUDADES

En palabras de Simon Anholt, especialista en marketing de destinos, hoy el mundo es un gran mercado. El rápido avance de la globalización hace que cada país, cada ciudad y cada región, compita con todos los demás por una parte de los consumidores, turistas, inversionistas, estudiantes, empresarios, eventos deportivos y culturales del mundo, y por la atención y el respeto de los medios de comunicación, de los gobiernos y de la gente de otros lugares (Anholt, 2007).

La Organización Mundial del Turismo prevé que para el año 2020 se lleven a cabo 1.600 millones de desplazamientos internacionales, lo que se traduce en 1.600 millones de oportunidades para los destinos de cualquier lugar del planeta (World Tourism Organization). Sólo en América Latina y el Caribe existen miles de sitios diferentes que luchan por atraer no sólo turistas, sino inversión extranjera.

Este mercado de destinos altamente competitivo, obliga a los lugares a gestionar sus atractivos con la misma profesionalidad que el sector privado. Para ello, especialistas mundialmente reconocidos como Philip Kotler, Toni Puig y Simon Anholt, recomiendan la utilización de herramientas que han probado ser efectivas para las empresas durante décadas.

1.2.1.1 CITYMARKETING

Como cualquier organización, la ciudad oferta ciertos servicios a públicos internos y externos, y al hacerlo compite con otras ciudades que tienen ofertas similares. Siendo esta la dinámica en todos los mercados, no existe motivo para que las ciudades se abstengan de utilizar las herramientas del marketing, como toda empresa que persigue el éxito.

El marketing de ciudad, o *citymarketing*, es un proceso continuo que debe implicar a todos los agentes sociales, porque en algún punto todos influyen en la promoción, imagen y venta del lugar: funcionarios públicos, empresarios, arquitectos, transportistas, agencias de viajes, instituciones financieras, compañías de telecomunicaciones, empresas de hospitalidad, entre otros. Es por ello que la planeación estratégica de la ciudad se debe llevar a cabo por un equipo compuesto tanto por autoridades y administradores públicos, como por representantes del sector privado (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 2007). Sin embargo, Kotler señala que la planeación estratégica es más difícil para las comunidades que para las compañías individuales, ya que en estas últimas sus integrantes persiguen metas unificadas, mientras que las ciudades son “campos de batalla constante” donde los grupos de poder luchan por intereses particulares y el desarrollo está sujeto a decisiones periódicas de la administración de turno.

Para contrarrestar esta situación, muchos países y ciudades han ido un paso más allá creando organizaciones responsables del marketing de sus destinos, que funcionan como entidades independientes de las administraciones locales y de las asociaciones privadas de la industria del turismo, pero que trabajan por los intereses de ambas. Esto con el objetivo de aumentar la competitividad del lugar en una forma que no puede ser alcanzada por las partes interesadas trabajando aisladamente (Pike, 2008).

En términos generales el proceso de planeación estratégica de marketing de un lugar se desarrolla en cinco etapas (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 2007):

Primero, se debe entender con precisión cómo funciona la ciudad y por qué es así. La herramienta para hacerlo se denomina *Auditoría de Lugar*, que consiste básicamente en un análisis FODA y del entorno de la ciudad (competidores, tendencias de mercado, acontecimientos importantes). Esto proporciona la base para la segunda etapa del proceso: el *Establecimiento de la Visión del Lugar y los Objetivos*, que permiten determinar los asuntos prioritarios (debe considerar cuestiones como la combinación de los atractivos que va a explotar la ciudad, sus mercados meta y sus objetivos a corto y largo plazo). Con esto claro, se puede pasar a *Formular la Estrategia* y el *Plan de Acción* para conseguirlos. Idealmente, el mejoramiento de un lugar debería considerar un adecuado diseño urbano, el mejoramiento general de su infraestructura, la cobertura y calidad de los servicios básicos, la variedad,

disposición y diferenciación de sus atractivos, y por último, pero no menos importante, la amabilidad y hospitalidad de su gente. La etapa final del proceso consiste en la *Ejecución del Plan* y el *Control* del mismo.



Ilustración 2: Planeación Estratégica de una Ciudad

Simon Anholt, experto en marketing de destinos, coincide con este proceso, pero lo describe de una manera más simplificada (2007):

a) Averiguar cómo la gente ve el lugar y entender cómo esa percepción evita que más personas se interesen en el destino, lo respeten y admiren, escuchen lo que dice, inviertan en su economía, gasten más tiempo y dinero ahí, o cualquiera sea el objetivo particular del lugar (*Auditoría*).

b) Idear una visión clara de cómo la gente *debería* ver al lugar, de manera que empiecen a hacer todo lo anterior. (*Visión y Objetivos*)

c) Crear un proceso democrático, efectivo y evaluable, que convierta la visión actual en la futura. (*Estrategia, Ejecución y Control*).

La característica democrática del proceso coincide con la propuesta de Kotler de que la planeación estratégica se debe llevar a cabo por un equipo multidisciplinario y plurisectorial.

Por su parte, el español Toni Puig, considerado el *gurú de las ciudades* y responsable del éxito de la marca Barcelona, estandarte y modelo de la gestión de imagen de destinos, en una charla dictada el 14 de abril de 2011 durante la II Cumbre Mundial de Comunicación Política en Quito, sin contraponerse a lo planteado por Anholt y Kotler, sino mas bien complementándolos, explica el proceso de la siguiente manera:

Para crear una marca ciudad de confianza, en primer lugar se deben responder varias preguntas: ¿dónde estamos?, ¿qué nos pasa?, ¿cuál es nuestro futuro?, ¿qué ciudad queremos ser?... Las respuestas construyen una propuesta de ciudad clara, con estrategias concretas, que se deben condensar en valores de marca pública imprescindibles, valores de éxito; mientras menos, mejor. Una vez definido el o los valores, se los convierte en

un relato; un mensaje claro, concreto y positivo de la visión de la ciudad; un mensaje que movilice a los ciudadanos hacia la acción.

Este relato debe repetirse constantemente a la ciudadanía, respaldado por la comunicación de las obras y acciones que lo sustenten, hasta crear confianza, hasta crear un marco mental común de valor. “La marca ciudad no es el dibujito, es el marco mental”. Esta posición evidencia la importancia que el experto le da a la comunicación, o lo que Puig llama “la larga conversación con los ciudadanos”. Desgraciadamente, explica, “todavía pensamos que la comunicación es un gasto, cuando en realidad es una inversión”.

Concluyendo, a partir de su experiencia como asesor de muchas ciudades en diferentes países del mundo, Puig recalca que lo trascendental de la comunicación desde la municipalidad es la visión de la ciudad que se desea construir. “El turismo viene después. El turismo llega a ciudades donde los ciudadanos lo acogen, donde hay calidad de vida (...) Las ciudades que se renuevan, las ciudades que saben a dónde van, tendrán turismo.”

1.2.1.2 IDENTIDAD DE CIUDAD

Extrapolando el concepto de identidad organizacional al ámbito de los destinos turísticos, la identidad de una ciudad se refiere a la particular combinación de las características de esta, que la hacen ser la ciudad que es:

su historia, sus rasgos geográficos, su arquitectura, su gente, su cultura, entre otros tantos aspectos.

La transformación de estos intangibles en algo concreto y reconocible que pueda ser comunicado con claridad, como dicta la teoría de la comunicación organizacional, representa un problema al considerar la complejidad de la ciudad. Esta gran “organización” está constituida por infinidad de elementos, positivos y negativos, muchos más que en una institución comercial, y además muchos de ellos pueden ser compartidos con otras ciudades.

Considerando lo anterior, al auditar o analizar un lugar, se deben identificar las fortalezas del mismo y su situación frente la competencia, ya que la selección de los atractivos de una ciudad es parte fundamental del éxito que esta tenga. Definir lo que hace a un destino diferente y distintivo es el primer paso para ponerlo en el mapa. Se deben seleccionar sus fortalezas y trabajar arduamente en su desarrollo y comunicación, para crear lo que Anholt denomina una *identidad competitiva*, que posteriormente será el sustento de la marca (Anholt, 2007).

Es aquí donde reside el desafío más grande del marketing y la comunicación de destinos: diferenciar a un lugar, en medio de una lista casi interminable de competidores. Con respecto a este punto, Anholt explica que en el mundo globalizado en el que vivimos, cada destino debe competir con cualquier otro

destino para conseguir un lugar en la mente del consumidor, y la mayoría de nosotros no usamos más que algunos segundos al año para pensar en una ciudad en el mundo. Por ello, resulta imperativo que la identidad sea distintiva o diferenciadora, ya que a menos que la ciudad logre representar algo concreto, tendrá pocas oportunidades de ser recordada durante el tiempo necesario para lograr la atención del consumidor (Anholt, 2010).

La identidad competitiva de una ciudad es lo que la hace única y le permite destacarse sobre sus competidores. El manual de *branding* de destinos turísticos editado en 2009 por la Organización Mundial del Turismo, OMT, indica claramente que establecer qué es lo que hace a un destino diferente y con ello dotarlo de una ventaja competitiva, es el fundamento de la creación y gestión de una marca de destino exitosa (World Tourism Organization and European Travel Comission, 2009).

1.2.1.3 IMAGEN DE CIUDAD

Para Kotler, la imagen de una ciudad es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de ella; esta es una simplificación de un gran número de asociaciones y piezas de información relacionadas con el lugar; es el producto de la mente que procesa y enmarca grandes cantidades de datos acerca de la ciudad (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 2007).

Anholt, por su parte, equipara la imagen de marca de un producto o servicio con la reputación de un lugar. La reputación de un destino tiene un impacto directo en casi todos los aspectos de sus relaciones con otros lugares, y juega un rol trascendental en su progreso económico, social, político y cultural. Esto se debe a que la gente se apoya en esa reputación para facilitar y agilizar sus decisiones con respecto a los lugares que visita, al igual que los consumidores con las marcas. En un mundo tan ajetreado, la mayoría de la gente no tiene tiempo de aprender acerca de cómo son realmente los países y las ciudades, por lo que sus opiniones se basan en simples clichés, estereotipos y prejuicios. Es simple: “cuando no se tiene tiempo de leer un libro, se lo juzga por su portada” (Anholt, 2007).

Esa “portada” es justamente lo que vendría a constituir la imagen de una ciudad. Parece injusto, pero los lugares con una reputación positiva y fuerte encuentran que casi todo lo que emprenden en el ámbito internacional es más fácil, en contraposición a los destinos con una imagen pobre. Conscientes de esto, la mayoría de ciudades y países promueven hoy sus productos y servicios, y manejan su imagen lo mejor posible, pero muy pocos lo hacen de manera coordinada.

Como se aclaró en el primer punto, una organización nunca podrá tener total control sobre su imagen, debido a que esta se crea en la mente de las personas a partir de distintos elementos, como experiencias personales,

prejuicios, estereotipos y mensajes voluntarios e involuntarios emitidos por la entidad. Como en toda empresa, la gestión de la imagen de la ciudad radica en planificar, controlar, unificar y repetir esos mensajes para inducir la percepción deseada.

1.2.1.4 MARCA DE CIUDAD

Parte de los mensajes a los que acabamos de referirnos, son los símbolos con los que la ciudad se representa a sí misma. Hasta hace poco tiempo, las ciudades tan sólo tenían un nombre y un escudo oficial; estos eran los símbolos que las identificaban. Hoy es cada vez más frecuente encontrar también un logotipo, colores característicos e incluso íconos que las representan, acompañados por promesas y slogans atractivos.

Estos símbolos, al igual que en el ámbito comercial, son los que constituyen, en primera instancia, la marca de la ciudad; y de la misma manera que hace una empresa, para que la marca ciudad se posicione en el mercado de destinos, ésta debe difundirse de manera unificada, consistente y constante; debe estar presente en todo lo que la ciudad hace; cada mensaje, cada acto de marketing, y cada comportamiento de la entidad responsable de su promoción y de todos los participantes, interesados o *stakeholders* (World Tourism Organization and European Travel Commission, 2009).

Varios autores definen qué es y qué características debe tener la marca ciudad:

- En palabras de Simon Anholt, la marca de un lugar es su identidad transformada en algo tangible, comunicable y útil (Anholt, 2007).
- Antonio Martínez Gómez, gerente de promociones e iniciativas municipales de la ciudad de Elche, España, amplía las características que debe tener la marca ciudad (2006):

“En el caso de las ciudades, su propio nombre se convierte en el principal componente de la marca, ya que su singularidad y exclusividad son factores básicos para que se las pueda identificar, reconocer y diferenciar. Pero el nombre de la ciudad sólo como marca resulta insuficiente en términos de citymarketing.

Una marca de ciudad tiene que utilizarse como símbolo de su personalidad y debe estar asociada a una serie de activos y recursos urbanos existentes y a unos valores relacionados con el modelo de ciudad y con una significativa capacidad de atracción.

La marca debe representar algo concreto y de interés, y debe ser creíble en el sentido de vincularse a un determinado producto de ciudad, relacionado con una realidad y un proyecto urbano.”

- Coincidiendo con el experto, Kotler señala que la marca de un destino debe ser válida o creíble, en el sentido de estar relacionada a elementos existentes, es decir, debe ser *representativa*. Este atributo se relaciona directamente con la identificación de los aspectos diferenciadores de la identidad de la ciudad que se seleccionan previamente en base a la investigación. También debe ser simple, es decir, concreta, fácil de comprender, no vaga ni intrincada o ambigua, sino *clara* (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 2007).
- Pero a estas características hay que agregarles un elemento trascendental que puntualiza Gildo Seisdedos, director del Foro de Gestión Urbana del Instituto de Empresa de España, en un artículo para la revista SAVIA: el sentido *emocional* de la marca. El especialista argumenta que en la actualidad, con la inmensa cantidad de competidores que existe, la función primaria de la marca de identificar a un lugar, no es suficiente; esta debe prometer algo a cambio, debe garantizar un valor (Cuando la ciudad es la marca, 2008).

Seisdedos añade un elemento importante que, aunque no forma parte de las características de la marca, es trascendental en la estrategia de comunicación de la misma y su posicionamiento: la participación popular, ya que si se logra un fuerte orgullo de pertenencia en los habitantes, éstos se

convierten en los mejores embajadores de los atributos de su ciudad.
(Cuando la ciudad es la marca, 2008)

La OMT refuerza esta posición recalcando que es importante que la marca esté cerca de la gente: los residentes del país (o en este caso de la ciudad) y usuarios de la marca, porque ellos la implementan; y en ese sentido la marca no es sólo un símbolo, sino que está viva con la gente (World Tourism Organization and European Travel Commission, 2009).

De acuerdo con Anholt, este principio es similar al principio de cultura corporativa que aplican las grandes organizaciones con sus públicos internos, constantemente motivando a su gente a “vivir la marca”, “compartir valores” y a trabajar por un “propósito común”. La idea es que una promesa externa al mercado, tiene poco significado si esta no es compartida por la fuerza de trabajo y otros *stakeholders*, y si esta no es experimentada en las estructuras internas, procesos y cultura de la organización. Esto se aplica a todo grupo de personas, una compañía, un club, un equipo deportivo o toda una ciudad: si la mayoría de gente acepta los mismos valores y comparte las mismas metas, es mucho más probable que el grupo alcance sus objetivos (Anholt, 2007).

1.2.2.5 CITY BRANDING

En pocas palabras, el branding se define como el proceso de diseñar, planificar y comunicar la marca de una organización o un producto, con el fin de construir o gestionar la imagen del mismo.

Pero el branding muchas veces se malinterpreta atribuyéndole poderes casi mágicos que permiten crear marcas exitosas con valores y atributos determinados, para cualquier producto o servicio. Pero la realidad es otra: una marca no adquiere poder por sí misma, sino únicamente cuando el producto que representa gana confianza; sólo una buena compañía con un buen producto, puede, con suficiente paciencia, habilidad y recursos, construir la imagen de marca que desea. Pero a diferencia de las empresas, los destinos no pueden *crear* una buena reputación o imagen de marca; deben ganársela (Anholt, 2010).

Con esta afirmación, Anholt quiere aclarar que hablar de branding de una ciudad o un país desde un punto de vista comercial, es una posición demasiado simplista. Cambiar la imagen de un lugar resulta sumamente complicado debido a que este es un fenómeno estable y arraigado, y a que los destinos carecen de un propósito único por la gran variedad de actores que en ellos habitan. Es por esto que, al tratarse de una ciudad, el branding nunca podrá limitarse a su concepción tradicional; el diseño de la marca, los

esfuerzos de promoción y relaciones públicas, y los mensajes persuasivos no son suficientes. El mejoramiento y mantenimiento de la imagen de marca de una ciudad sólo podrá darse con un mejoramiento y mantenimiento de su infraestructura, servicios, diseño y atractivos. En otras palabras, para una ciudad, la única manera de alcanzar una buena reputación, es esforzarse por **SER** lo que se desea aparentar.

1.3 CONCLUSIONES

Empleada correctamente, la comunicación constituye una herramienta estratégica para ayudar a que cualquier organización alcance sus objetivos de manera eficiente y eficaz, ya que sólo con un discurso planificado, ésta puede transmitir la esencia diferenciadora (identidad) que desea, para que sus públicos la reconozcan y se sientan identificados con ella.

Esta identidad se transmite principalmente y en primera instancia a través de un conjunto de símbolos que constituyen la marca de la organización, y que construida y manejada adecuadamente, puede incidir de manera positiva en la imagen que los públicos generan de la organización; al manejo de estos elementos se lo conoce como gestión de imagen.

La comunicación interna es de vital importancia para la consecución de los objetivos de una organización, ya que la imagen se comienza a construir en el núcleo de la misma, con los públicos que la constituyen. Si estos no desarrollan un fuerte sentido de pertenencia e identificación con la empresa, es muy difícil que esta logre proyectar la imagen deseada. En otras palabras, si el equipo no se pone la camiseta, nunca conseguirá fanáticos.

La diferencia principal entre la gestión de imagen de una marca empresarial y una marca de destino, radica en la complejidad. En una ciudad los grupos de interés o públicos son mucho más numerosos y variados que en una compañía individual, lo que dificulta la definición de objetivos claros e incluyentes. Pero en términos generales, los principios de la comunicación de marca son los mismos: **CLARIDAD, CONSISTENCIA y CONSTANCIA**. La marca es lo que define e identifica a una ciudad, por ello debe ser fácil de reconocer y fácil de comprender (claridad); debe estar presente, de la misma manera, en todos los mensajes que emite el lugar (consistencia); y debe repetirse con frecuencia y permanecer sin variaciones durante un largo período de tiempo, de manera que se posicione en la mente de los públicos (constancia).

Todo contribuye a la imagen de un lugar, desde sus calles, sus edificios y su señalización, hasta el tráfico, la limpieza y la actitud de su gente. Por ello la planificación para crear y mantener una imagen de marca positiva debe ser una

PLANIFICACIÓN INTEGRAL, debe involucrar a los diferentes actores de la ciudad; no sólo al sector público o a la industria turística.

El proceso inicia con el análisis de la situación del lugar, y a partir de los resultados, el establecimiento de una visión y objetivos claros. Parte esencial de la planificación es la selección de los **ASPECTOS DIFERENCIADORES** de la identidad de la ciudad (**IDENTIDAD COMPETITIVA**), que serán la base de la marca y de toda su comunicación. La gestión de imagen de marca de un lugar debe empezar por definir las características que se van a explotar; tratar de abarcar todo sólo dificultará la selección de símbolos y mensajes claros, que finalmente impedirán el posicionamiento de la marca.

En caso de que un destino careciera de atributos diferenciadores sobre los cuales trabajar su imagen, o si su identidad fuera muy dispersa, compleja o indefinible, entonces, según la sociología, cabría lugar para *construir* una identidad. Esto es, seleccionando aspectos que se puedan potencializar y difundir de manera sistemática, para, paulatinamente, posicionarlos como parte de la identidad de la comunidad.

La imagen que se desea proyectar de una ciudad, traducida en su marca, debe asentarse en atributos **DIFERENCIADORES** y **REPRESENTATIVOS** del lugar, ya que si se comunican promesas sin fundamentos, la imagen no tardará en derrumbarse. Al

mismo tiempo, sólo una marca con un diseño diferente que fomente el sentido de pertenencia de la gente, destacará en un mercado competitivo.

La marca a su vez debe ser **SIMPLE**, rápidamente comprensible, no ambigua. Finalmente, al igual que en el ámbito comercial, el sentido **EMOCIONAL** de la marca de un destino establece un valor agregado que le otorga una enorme ventaja frente a sus competidores, ya que es más fácil crear pertenencia en los públicos internos, e interés en los externos, cuando la promesa constituye algo vinculante que trasciende la razón.

La **COMUNICACIÓN INTERNA** es trascendental en la consecución de los objetivos de toda organización. Puig, Anholt y la Organización Mundial del Turismo destacan la importancia de la comunicación con los ciudadanos en el proceso de construcción de una imagen de marca exitosa, ya que si la gente tiene clara la visión de su ciudad, se identifica con ella, la acepta y la acoge, empezará a actuar en concordancia y se convertirá en una gran fuerza promotora, utilizando la marca ciudad, implementándola y difundiéndola. Cuando esto sucede, el posicionamiento de la marca a nivel externo resulta más factible.

*Quito, barro, barroco.
Conventual, liberal.
Un poco calmo, un poco loco.
Distrito verde y patrimonial.*

*De indígenas, chagras y costeños;
de llapingachos y pan de pita;
de extranjeros y lugareños;
armónico y cosmopolita.*

*Fusión de piedra, arcilla y oro,
de mil detalles a porfía.
Calicanto convertido en tesoro
en San Francisco y La Compañía.*

(...)

*Quito epidérmico y profundo,
sincronía de todas las edades,
epítome de lo que es el mundo,
policromía de identidades.*

*A la vez curuchupa y socialista,
viejo y moderno en el mejor sentido.
A la vez puritano y hedonista,
es lo que es, y lo que siempre ha sido*

-Luis Dávila L.-

CAPÍTULO II: UNA APROXIMACIÓN A QUITO

Decir ciudad genera en la mente un sinnúmero de imágenes y sentimientos basados en la experiencia personal de las vivencias en alguna de ellas. Por este y otros motivos, ciudad es un término muy difícil de definir, debido a su amplitud y su subjetividad. Su concepto puede abordarse desde distintos puntos, dependiendo de la rama de estudio o la ciencia según la cual se la observe.

Tomando esto en cuenta, el presente capítulo, más que lograr una definición exacta de ciudad, lo que pretende es identificar los elementos comunes a todas las ciudades, para, en base a ellos, realizar una descripción de Quito. A partir de esta descripción, y con el aporte de expertos en el área, intentaremos aproximarnos a lo que constituye la *identidad de ciudad* Quito, pilar fundamental para la construcción y gestión de la imagen de marca de un destino, como se ha establecido en el capítulo anterior; aunque debemos advertir que la discusión alrededor de este tema ha sido polémica y, hasta la fecha, inconclusa.

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA “CIUDAD”

La Real Academia de la Lengua Española define a la ciudad como un “conjunto de edificios y calles, regidos por un ayuntamiento, cuya población densa y numerosa se dedica por lo común a actividades no agrícolas”, con una segunda acepción que indica “lo urbano, en oposición a lo rural” (RAE).

En su obra Ciudad y Urbanización (Bertuzzi, 2005), María Laura Bertuzzi reúne varias definiciones de distintos autores sobre el concepto “ciudad”, entre las que destacan:

- “La ciudad es una realidad histórico-geográfica, sociocultural, incluso política, una concentración humana y diversa, dotada de identidad o de pautas comunes y con vocación de autogobierno.” (Jordi Borja, geógrafo y urbanista)
- Jean De Vries no define a la ciudad pero determina ciertas dimensiones cuantificables que distinguen a ésta de otras formas de asentamiento, por ejemplo el número de habitantes, la densidad poblacional, la proporción de las ocupaciones no agrícolas y la diversidad de las mismas.
- Por último, el famoso sociólogo y economista Max Webber, introdujo un elemento fundamental para la ciudad, que es la presencia del mercado y la integración de la ciudad a redes comerciales más o menos extensas que la determinan.

Estos aportes permiten identificar ciertos elementos que constituyen las características esenciales de una ciudad, en base a los cuales se realizará la descripción de Quito.

Tenemos así que una ciudad comprende un *área geográfica urbana*, con alta *densidad poblacional*, autonomía *administrativa* y concentración de *servicios*; la economía gira en torno a actividades *no agrícolas*, y sus habitantes comparten *rasgos culturales* determinados.

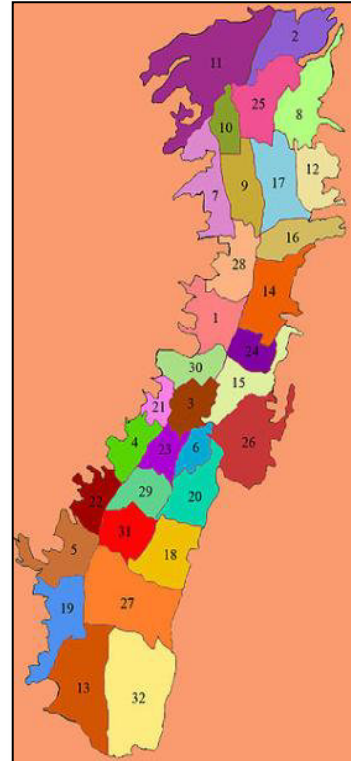
2.1.1 ¿CÓMO ES QUITO?

Antes de retratar a la ciudad en cuestión, debemos aclarar a qué nos referimos al hablar de Quito, ya que existe una confusión que se deriva del nombre mismo. Por un lado se encuentra el Distrito Metropolitano de *Quito*, un cantón conformado por 65 parroquias urbanas y rurales, y, dentro de éste, la cabecera cantonal San Francisco de *Quito*: ciudad capital del país (parroquias urbanas del cantón).

El presente estudio se referirá exclusivamente a la ciudad de Quito debido a la mayor disponibilidad de datos y a que la gestión de imagen a lo largo de los años se ha enfocado precisamente en el sector urbano.

2.1.1.1 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA, EXTENSIÓN ESPACIAL Y FORMA

La ciudad de Quito se encuentra al norte del país, en el centro de la provincia de Pichincha, sobre las laderas orientales del volcán del mismo nombre, en la parte occidental de los Andes. Quito se ubica en una meseta cuyo terreno irregular oscila entre los 2850 y los 3100 metros sobre el nivel del mar. El volcán Pichincha al oeste, y las lomas orientales de Puengasí, Guanguiltagua e Itchimbía, encierran a la urbe y le dan una forma estirada que serpentea de sur a norte a lo largo de 40 km aproximadamente, mientras que a lo ancho no alcanza los 5 km. En el centro de la ciudad, se eleva un pequeño y redondeado monte, bautizado como “el Panecillo”, que divide la región norte de la región sur de la urbe (Wikipedia).



MAPA DE QUITO
([es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Parr
oquias_Urbanas_de_Quito-2.jpg](https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Parr%C3%B3quias_Urbanas_de_Quito-2.jpg))

2.1.1.2 HISTORIA

El origen de Quito es, hasta el día de hoy, un misterio. Lo explicó claramente el famoso historiador Juan de Velasco a finales del siglo XVIII:

“La Historia Antigua del Reino de Quito es tanto más incierta y confusa cuanto más se retira a su primer origen (...) La única que puede llamarse escasa luz son las tradiciones; mas siendo éstas recogidas sin crítica ni discreción, mezcladas con mil fábulas en los hechos, y apoyadas en la cronología sobre puros cómputos y conjeturas, apenas pueden suministrar materia que no quede en la esfera de incierta o de dudosa.” (Velasco, Pareja, & Canseco, 1981, pág. 3)

Al carecer de escrituras, y basándose únicamente en restos arqueológicos, los historiadores en la actualidad sólo pueden aventurarse a hablar del Quito preincaico como una zona habitada por diferentes señoríos étnicos y estructurada en núcleos jerarquizados, el más importante de los cuales fue el actual centro de Quito.

De lo que sí se tiene registro, es que durante el siglo XVI, al extender los Incas su poderío sobre la región norte de lo que fue el Tahuantinsuyo, convirtieron a Quito en el centro administrativo de sus territorios norteños, justo cuando los españoles arribaban a América. Aprovechando las luchas por el control territorial, las tropas hispanas se lanzan a la conquista de las fortalezas incaicas, y al llegar a Quito se enfrentan a la resistencia, comandada por Rumiñahui, quien incendió la ciudad para impedir el avance español.

Sebastián de Benalcázar fundó San Francisco de Quito el 6 de diciembre de 1534, convirtiendo a la urbe en un centro político y comercial, e imponiendo

el catolicismo. En los antiguos lugares de culto indígena se levantaron iglesias y conventos, lo que hace de la capital un centro religioso de todas las comunidades eclesiásticas.

Tras casi tres siglos de dominio español, las nuevas generaciones mestizas iniciaron el proceso de independencia, y en 1809 Quito fue la primera ciudad del continente en declararse independiente, lo que le ganó el nombre de “Luz de América”. Este espíritu libertario llegó a su clímax el 24 de mayo de 1822, en una batalla librada en las laderas del Pichincha, para ocho años después, conseguir la proclamación de la República del Ecuador.

A partir del establecimiento de la República, en Quito se dio un acelerado y desordenado desarrollo urbanístico. Esto en medio de la lucha ideológica entre conservadores y liberales, que concluye en 1895 con la gran Revolución Liberal encabezada por Eloy Alfaro.

Con esa revolución llegaron los cambios más trascendentales en la política, economía, educación y cultura del Ecuador, y como símbolo de esos cambios se construyó el ferrocarril que unió a Quito y Guayaquil. Para la capital, el tren trajo consigo la migración de ciudades serranas que le dieron a Quito, poco a poco, el carácter mestizo y bizarro de su cultura y ambiente social.

Hasta la mitad del siglo XX, Quito genera la mayor actividad política y se va construyendo la institucionalidad del país. Con el impulso económico del

petróleo, la ciudad desarrolla su arquitectura moderna levantando los grandes edificios que hoy albergan a todas las instituciones públicas del Ecuador.

A finales del siglo XX Quito empieza a considerar el cuidado de su patrimonio cultural colonial, para en 1978 ser declarada por la UNESCO la primera ciudad del mundo como Patrimonio Cultural de la Humanidad (Historia).

2.1.1.3 ORGANIZACIÓN Y POLÍTICA

La evolución de la ciudad, desde la época de la colonia hasta la actualidad, es el reflejo de un proceso social definido a partir de marcadas diferencias económico-culturales, y articulado por aquellos grupos de poder que han monopolizado la administración pública, ocasionando que las clases sociales de bajos recursos que migraron de diferentes regiones de la Sierra hacia la capital, se vayan relegando a las periferias, y creando un gran crecimiento en la extensión de la capital en un corto periodo de tiempo.

Este crecimiento obligó al Municipio de Quito a tomar ciertas medidas. Así, en 1942 el primer Plan Regulador Urbanístico es aceptado basándose en el crecimiento físico de la ciudad y una zonificación funcional en base a tres actividades: vivienda, trabajo y recreación. El Plan delimitaba a la zona sur como el asentamiento de la industria y de los barrios obreros; la zona

central, destinada a convertirse en el centro de gestión, cultural, hospitalario, comercial y bancario de la ciudad; y una zona norte proyectada como un sector residencial. Si bien la zonificación respondía a una tendencia de crecimiento urbano, ésta claramente favoreció a la zona norte de la ciudad (Córdova, 2005).

Aunque las administraciones más recientes se han esforzado por fomentar el desarrollo equitativo de todos los sectores de la ciudad, el sur todavía se relaciona con las clases socioeconómicas bajas, contraponiéndose al centro-norte de Quito, ya que al extremo norte de la ciudad también han proliferado los barrios de escasos recursos.

Como capital del Ecuador, Quito alberga a todos los órganos e instituciones gubernamentales de la República, lo que le convierte en el centro administrativo y político del país.

La administración de la ciudad y de todo el Distrito Metropolitano, se ejerce a través del Concejo Metropolitano, integrado por 15 concejales y presidido por el Alcalde y dos Vicealcaldes; todos elegidos mediante un sufragio universal para ejercer funciones durante cuatro años (El Concejo Metropolitano).

El Distrito Metropolitano se encuentra dividido en nueve Administraciones Zonales, cuyo objetivo es descentralizar los organismos institucionales, así

como también mejorar el sistema de gestión participativa. De estas, cinco conforman la ciudad de Quito, y cuatro el área metropolitana. A su vez las administraciones se fraccionan en 32 parroquias urbanas y 33 rurales y suburbanas.

2.1.1.4 ECONOMÍA

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, para marzo de 2011 Quito tiene una población económicamente activa de 799.584 personas, con una tasa de desempleo del 5,7% y 37% de subempleo (INEC, 2011). Según el Gobierno del DMQ, tomando datos del censo de 2001, el 75% del empleo en la capital se concentra en el sector terciario, es decir, servicios, mientras que el 22% se dedica a la manufactura y construcción, y apenas el 3% al sector primario (Estadísticas e Indicadores del DMQ: Empleo, 2001).

Junto con Guayaquil, la capital es sede de las más importantes compañías nacionales y de la casi totalidad de compañías multinacionales asentadas en el país. La actividad financiera y bancaria se aglutina en el centro norte de la ciudad al igual que la mayoría de empresas y oficinas de negocios.

Quito es una ciudad muy agitada en el ámbito comercial, con grandes y modernos centros comerciales, cadenas de grandes supermercados,

ferreterías, farmacias, etc. Aquí se concentra la mayor parte de la industria automotriz, y la mayor actividad de construcción, pero la actividad comercial es muy variada. A partir de una gran inversión destinada a la regeneración urbana del Centro Histórico y otros lugares turísticos, que empezó con cambio de siglo por parte del Municipio, el rubro turismo viene a ser una importante fuente de ingresos para la ciudad, representando en el año 2006, \$560,5 millones de dólares (Plan Q 2012: Plan Estratégico de Turismo de Quito: Informe Fases 0, I y II, 2007).

2.1.1.5 HABITANTES Y RASGOS CULTURALES

- **Población Joven y Mestiza**

En la actualidad la ciudad de Quito cuenta con algo más de un millón y medio de habitantes (Estadísticas e Indicadores del DMQ: Proyección de la Población del DMQ). De estos, el 45% se encuentra entre los 15 y los 39 años de edad, es decir que la población en la capital es mayoritariamente joven (Estadísticas e Indicadores del DMQ: Distribución de la Población del DMQ por Grupos de Edad, 2001). Como en toda capital, en Quito confluyen nativos y migrantes de diferentes provincias y de países vecinos y lejanos. Esta situación, sumada al proceso histórico que ha devenido en una realidad socioeconómica de marcados niveles adquisitivos, crea, como en

cualquier urbe, una gran variedad de subculturas que habitan en la misma ciudad.

▪ **La Sal Quiteña y El Chulla**

Un rasgo cultural de los quiteños, del que mucho se ha hablado, es de su humor e ingeniosidad. Según Kingman, en la ciudad no hay persona que no se sienta identificada con la denominada “sal quiteña”, considerada privilegio de pocos y patrimonio de todos. Para el autor, el *chulla* es el ejemplo arquetípico de la sal quiteña. Su ingenio y astucia para escapar de los problemas usando e inclusive abusando del recurso humorístico, lo catalogaron como personaje pinturero, irreverente y audaz, haciendo del humor una fuente distintiva de su personalidad y de su existencia fluctuante entre “la bohemia y un burocratismo sin figuración”. Su ingenio adquirió renombre en el ámbito local y trascendió en lo nacional, quedando su imagen grabada “en los ecos rumorosos de la Plaza Grande y en el hueco de las tabernas”, haciendo de este un personaje nostálgico para los quiteños, producto paradójico de una sociedad ambigua que reflejaba la realidad social de la época, mediatizando a quienes no procedían de la casta de terratenientes y de las viejas familias que ostentaban un supuesto abolengo” (Kingman, 1989, pág. 420).

- **Religión**

Quito llamó la atención desde sus orígenes debido a su ubicación geográfica con respecto al sol, la mayor deidad de la época para los pueblos indígenas: Caras, Quitus, e Incas, todas fueron culturas profundamente religiosas, atraídas hacia Quito por el Sol.

Desde la llegada de los españoles hasta la actualidad, la adoración incaica por el Sol fue transformada por otras religiones, especialmente el catolicismo, que se convirtió en el eje moral de los ciudadanos, influenciando su modo de vida y formas de comportamiento (ANEXO 1: Entrevista J. Salvador Lara).

Esta fe se evidencia especialmente en fechas importantes para la Iglesia Católica como la Semana Santa, donde miles de creyentes de la ciudad renuevan su fe mediante penitencias o visitando las iglesias y disfrutan de las procesiones que se realizan en esa semana.

2.1.1.6 ATRACTIVOS

- **Paisaje**

Quito es una ciudad larga y estrecha, rodeada de montañas andinas. Aunque la cercanía e imponentia del volcán Pichincha al occidente es

de por sí llamativa, lo que más se destaca es la cadena de majestuosos nevados al norte de la ciudad, que se divisan a lo lejos. El Cotopaxi, los Ilinizas, el Cayambe y el Antizana, son algunos de los montes blancos que se pueden apreciar desde distintos puntos de la ciudad, y que forman parte de lo que con los años ha llegado a conocerse como el Callejón de los Volcanes.

▪ **Centro Histórico**

Quito posee el Centro Histórico más grande, menos alterado y el mejor preservado de América (UNESCO), donde se concentran una enorme cantidad de iglesias, capillas, monasterios y conventos coloniales, además de plazas, museos, patios internos, edificaciones republicanas y arquitectura de inicios del siglo XX. Toda esta riqueza le mereció a Quito en noviembre de 1978, el reconocimiento universal de la Unesco al declararla el Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad (Patrimonio). Además de sus famosas edificaciones religiosas, en el Centro Histórico se encuentran atractivos miradores, como el de San Juan; monumentos históricos, como la Virgen del Panecillo; y célebres calles como *La Ronda*, donde se han abierto una gran cantidad de cafés y restaurantes, y la calle de las *Siete Cruces*: un paseo por diferentes templos religiosos que ilustran estilos arquitectónicos como el barroco y el gótico. Asimismo, alrededor de

la plaza principal, en un evidente estilo español, se ubican los imponentes palacios presidencial, municipal, arzobispal, y la catedral.

Han transcurrido tres décadas desde el reconocimiento de la Unesco, lapso en el cual las diferentes administraciones han trabajado en la restauración y rehabilitación del Centro Histórico.

▪ **Iglesias y Conventos**

La religión católica fue un instrumento fundamental en la colonización de América por parte de los españoles. Como consecuencia, el arte religioso adquirió una importancia enorme que se plasmó con la construcción de un sinnúmero de iglesias, monasterios y conventos, pero sirvió también para impartir la instrucción religiosa. Por eso, los colonizadores en América estimularon el trabajo de artistas locales, quienes crearon una mezcla única de elementos indígenas y europeos. Lo particular del Centro Histórico de Quito es precisamente ese mestizaje artístico donde se encuentran ángeles con rostros indígenas o incrustaciones de soles incas en algunos portales de las iglesias (Arte Colonial).

▪ **Museos y Centros Culturales**

En Quito existen muestras permanentes y temporales que abarcan una amplia variedad de intereses: desde museos de arte antiguo, pre-colombino y colonial, hasta exhibiciones modernas en el Centro de Arte Contemporáneo El Bicentenario, el Centro Cultural Itchimbia y el Centro Cultural Metropolitano.

Asimismo se han implementado muchos museos temáticos, como Yaku, museo del agua; la Capilla del Hombre, que alberga la obra del famoso pintor ecuatoriano Oswaldo Guayasamín; el Museo Interactivo de Ciencia, el Museo de Acuarela y Dibujo, entre otros. Muchos de estos escenarios culturales se ubican en el Centro Histórico, y otros al norte, en la parte más moderna de la ciudad (Museos) (Centros Culturales). Casas coloniales de antiguos personajes como María Augusta Urrutia, y patios del Centro Histórico que han sido restaurados también funcionan hoy como museos.

▪ **Artes Escénicas**

La tradición artística ecuatoriana se concentra en Quito, y la ciudad cuenta con varios escenarios y grupos que hacen que la cultura prolifere. En el Centro Histórico, los clásicos teatros Sucre y Bolívar suelen utilizarse para conciertos de música clásica, óperas, obras dramáticas y de ballet. Contraponiéndose a estos, al norte de la

ciudad se encuentran escenarios más modernos, como el Patio de Comedias y la Casa de la Música, lugar preferido para la presentación de orquestas (Quito Turismo).

▪ **Entretenimiento**

La oferta de entretenimiento en Quito se concentra en los centros comerciales del sur, centro y norte de la ciudad, dentro de los cuales hay cines, pistas de patinaje y salas de bolos. Cabe mencionar que, al ser el fútbol el deporte nacional por excelencia, los encuentros del campeonato ecuatoriano a lo largo del año son siempre una opción.

Actualmente el mayor movimiento nocturno se concentra en la Mariscal, un sector que ha sido recuperado y hoy reúne una gran cantidad de restaurantes, cafeterías, bares, discotecas y locales comerciales, especialmente en la Plaza Foch y sus calles adyacentes, como la Calama. Esta zona es preferida por los turistas extranjeros jóvenes, ya que cuenta con económicos hostales.

▪ **Gastronomía**

Al estar asentada en medio de los Andes, los productos agrícolas de altura son tradicionales en la cocina quiteña. Una gran variedad de papas y de maíz, junto con cereales como la quinua, el trigo y la

cebada, además de muchas legumbres, como el fréjol y los chochos, son protagonistas de la cocina local, sin dejar de lado a la carne de cerdo (El Placer de los Sabores en Quito).

Aunque la cocina tradicional es preferida por los quiteños, cientos de establecimientos gastronómicos internacionales, entre restaurantes, bares y cafeterías, han abierto sus puertas en Quito.

2.1.1.7 ACCESIBILIDAD

El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre es la conexión directa de Quito con el mundo. Sin embargo, los problemas que conllevan la ubicación del mismo dentro de la zona urbana, han derivado en la construcción de un nuevo aeropuerto de Quito situado en las afueras de la ciudad, en la parroquia de Tababela, el cual entrará en funcionamiento en 2011 (Quiport).

Por otro lado, Quito cuenta con dos terminales terrestres que comunican a la ciudad con el resto del país: una de gran magnitud en el sur de la ciudad, que recibe y embarca pasajeros con destino a las provincias del centro y sur del país, y otro en el norte, que cubre los trayectos a las provincias del norte.

2.1.1.8 SERVICIOS Y EQUIPAMIENTOS

▪ Servicios Básicos

Quito se caracteriza por un alto nivel de cobertura en servicios públicos. La cobertura de agua, luz y alcantarillado (servicios básicos) alcanza aproximadamente al 94% de la población.

SERVICIO	QUITO URBANO
Agua Potable – Red Pública	93,2%
Agua Potable – Tubería dentro de la vivienda	82,9%
Alcantarillado – Red Pública	91,7%
Eliminación de Basura – Carro Recolector	95,3%
Disponibilidad de Energía Eléctrica	98,3%
Servicio Higiénico – Uso Exclusivo	82,6%
Servicio Ducha – Uso Exclusivo	70,8%
Combustible para Cocinar – Gas	97,4%
Disponibilidad de Servicio Telefónico	61,9%

COBERTURA DE VIVIENDAS CON SERVICIOS BÁSICOS CIUDAD DE QUITO
Censo de Población y Vivienda 2001, INEC

<http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/servicios%20basicos.htm>

Adicionalmente, la penetración de Internet es bastante alta: la tasa nacional a marzo del 2009 es de 10%, y Quito tiene el 42% de usuarios (Corporación Instituto de la Ciudad de Quito, 2009).

- **Parques**

Quito cuenta con varios parques y jardines, entre los que se destacan el Parque Metropolitano Guanguiltagua, uno de los parques urbanos más grandes de Iberoamérica; Parque La Carolina, La Alameda, Las Cuadras, Parque Largo Río Machángara, Itchimbía, El Ejido y el Jardín Botánico (Parques + Jardines).

- **Hoteles**

Una variada lista de establecimientos hoteleros de todos los tipos, desde casas rústicas hasta grandes y modernos hoteles se esparcen por la ciudad. La mayoría de hoteles se encuentran en el centro norte y centro histórico, zonas que concentran los principales atractivos turísticos. Los hoteles del norte son más modernos y grandes, promocionándose como destino para ejecutivos y empresarios.

- **Infraestructura Deportiva**

Muchos de los parques de Quito cuentan con instalaciones deportivas para la práctica del fútbol, vóley, básquet, tenis y otras disciplinas. Adicionalmente, tres estadios en el norte, centro y sur de la ciudad, sirven de escenario para los torneos profesionales de fútbol. Por su parte, la Concentración Deportiva de Pichincha, con sede en la

capital, dispone de una gran variedad de espacios deportivos, desde coliseos, gimnasios, piscinas, canchas, pistas y polideportivos, hasta un complejo de escalada.

Gracias a la iniciativa de grupos ecologistas, y en convenio con el Municipio del DMQ, la ciudad cuenta hoy con una ruta permanente para la movilización alternativa, en su mayoría de bicicletas, que atraviesa la urbe y varios parques (Quito Turismo).

2.2 “QUITEÑIDAD”, MITO O VERDAD

En el Capítulo I se definió a la identidad como un conjunto de características y atributos que hacen a la organización lo que es, y la diferencian del resto. Desde esta perspectiva, todos los elementos descritos en el punto anterior crean la combinación única que constituye la identidad de Quito. Sin embargo, existen muchos aspectos que la ciudad comparte con otras urbes del mundo, especialmente de Latinoamérica, lo que obliga a encontrar aquellos rasgos diferenciadores con los que se pueda identificar a la ciudad y separarla del resto, y en base a ellos potencializar su imagen.

Varios autores aseguran que Quito es única, y que sin duda tiene características que la definen y diferencian. El historiador ecuatoriano Jorge Salvador Lara, por ejemplo,

quien ha escrito varias obras acerca de Quito, emplea el término “quiteñidad” para referirse a esas características. Aclara que parte de nuestra identidad la compartimos con otros países de América Latina porque hemos sido forjados en el mismo troquel: español y aborígen, pero luego de revisar la historia de la ciudad, Lara asegura que la fe, la libertad y la cultura, son los elementos que constituyen la esencia de Quito y sus habitantes. Explica que históricamente Quito ha sido un pueblo de mucha fe, desde el profundo concepto de religiosidad primitiva que tenían los aborígenes, adorando elementos de la naturaleza como el sol, la luna y los nevados, hasta la fe extrema de los españoles que llegaron luego de librar una batalla religiosa de siete siglos contra los moros. Esta mezcla de religiosidades se evidencia en las iglesias, santuarios, romerías y santos de Quito.

En lo que se refiere a la libertad, Lara defiende que el Ecuador ha sido protagonista de la historia, empezando con la gran marca libertaria de 1809, siendo el primer pueblo en derrocar al gobernante colonial. Otra evidencia es la revolución de las alcabalas, en 1892, que fue ya un primer estallido contra el mal gobierno, y una actitud que recientemente hemos visto reproducida cuando los quiteños se levantaron sin convocatoria para derrocar a los gobiernos de Bucarám, Mahuad y Gutiérrez.

Por último, el historiador argumenta que la cultura es parte de la identidad de Quito desde la época de la colonia, con la Escuela Quiteña de pintura, escultura y arquitectura. Además, menciona a instituciones que “han hecho honor al Ecuador en

el campo de la cultura”, como la Academia Ecuatoriana de la Lengua, segunda que se fundó en Hispanoamérica correspondiente con la española; la Academia Ecuatoriana de Historia, y la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

Al hablar de la identidad de Quito Lara también menciona características que son comunes con otros pueblos: el hecho de que sea una ciudad andina, ubicada en el cinturón de fuego, equinoccial y pacífica (en el sentido de que se encuentra a lado del Océano Pacífico). “Pero ninguna capital es al mismo tiempo todo eso”, aclara, lo que hace que Quito sea muy especial (ANEXO 1: Entrevista J. Salvador Lara).

Marco Chiriboga Villaquirán, periodista, escritor y filósofo ecuatoriano, mantiene desde hace años un programa radial de nombre *“Quiero hablarles de una ciudad llamada Quito”*, y es considerado un experto en la historia, las anécdotas y la gente de la capital. Entre los elementos distintivos y especiales de la ciudad, el experto señala dos: su arquitectura y su gente. Destaca el Centro Histórico, que es el más grande y mejor conservado del mundo, y que sin duda nos identifica. Pero además de eso, “Quito tiene duende”, asegura Chiriboga, refiriéndose así al intangible que hace que las personas se enamoren de la ciudad.

“Quito es como una olla de sancocho, donde se metió de todo”. Cuando se estudian las toponimias del sector, se encuentran nombres de origen maya, inca, quiché, judío, sefardita... porque aquí llegaron personas de todos lados. Por eso para Chiriboga “Quito es la ciudad de las convenciones desde hace 10 mil años”, y

manifiesta que es precisamente esa mezcla la que le otorga a la capital la extraordinaria belleza que otras no tienen; el barroco quiteño es la mejor evidencia.

Chiriboga parte de la ubicación geográfica de Quito para exponer otro aspecto:

“Quito tiene leyendas de todo; la gente es muy inventiva (...) Siendo la única capital mediterránea que tenía España en América, estábamos lejos del mundo, del mar y del comercio. No había televisión, no había jueguitos, no había computadores. Entonces, ¿qué hacía la gente? ¡Chismear! La gente vivía de la imaginación”.

Pero no todas las características de Quito son positivas. La parte terrible que tenemos los quiteños, explica, es que heredamos la humillación que aprendieron los indios durante la conquista y la colonia. Pero este escenario fue causa de otro elemento: el chiste o la sal quiteña. “La venganza del indio es el chiste (...) porque si analizas un cacho, siempre es una queja. (...) Los pueblos tristes toman venganza a través del chiste”.

Para Chiriboga, Ernesto Albán con su personificación de Don Evaristo, fue el personaje universal que reunía prácticamente todas las características del quiteño, y por eso gustó tanto. “Pero el chulla no ha muerto” asegura Chiriboga, “lo que pasa es que ya no sale con bombín, ni sale con bastón, ni sale con chaleco, y ahora habla otro idioma; pero el espíritu nunca muere” (ANEXO 2: Entrevista Marco Chiriboga).

Si bien estos autores defienden la existencia de una clara identidad quiteña, la sociología los contradice. Mario Unda, catedrático y sociólogo ecuatoriano que trabaja para la Corporación Instituto de la Ciudad de Quito, explica que en cuanto al tema de la identidad de un lugar, se evidencia una gran brecha entre el discurso y la realidad. Aunque se ha hablado de una esencia quiteña, o de una “quiteñidad”, resulta imposible encontrar elementos con los que todos los habitantes se relacionen, por el simple hecho de que en una ciudad existen muchos y muy diversos actores; por ello es más correcto hablar de múltiples identidades urbanas.

Unda explica también que la identidad es producto de un complejo proceso histórico en el que intervienen todos esos actores y diferentes circunstancias, y por ende, en esencia, toda identidad se construye. Desde esta perspectiva, si se selecciona un elemento, se le otorga valor y se lo difunde sistemáticamente durante suficiente tiempo, entonces pasará a ser o formar parte de la identidad de un lugar. El sociólogo ejemplifica esto con la experiencia de Guayaquil y el malecón 2000, una obra que por su difusión ha pasado a ser un elemento de identidad Guayaquileña. Cuenta también que a Quito se la conocía antes como “ciudad de geranios”, porque los balcones del Centro Histórico estaban llenos de esa clase de flores. Si comenzáramos a sembrar geranios en toda la ciudad, explica, y a enfocarnos en este elemento, entonces nuevamente pasaría a formar parte de la identidad de Quito. (ANEXO 3: Entrevista Mario Unda).

Corroborando esta posición, el sociólogo español Manuel Castells, manifiesta que la identidad cultural de una ciudad se construye sobre la base de uno o varios atributos culturales, a los que se les da prioridad sobre otras fuentes de sentido (citado en (Chiriboga, 2009)). En base a esto, la Corporación Instituto de la Ciudad de Quito considera que durante las últimas décadas en la capital se ha dado un proceso de reconstrucción de identidad basado en la recuperación de su Centro Histórico y su acervo patrimonial. De hecho, esto fue uno de los objetivos explícitos de la conservación y la restauración emprendida por el FONSAL en 1987 (Chiriboga, 2009). Una encuesta contratada por el mismo organismo en junio del 2009, confirmó esto al preguntar, entre otras cosas, qué representa Quito para los quiteños, lo que constituye una base práctica en el tema de la identidad de la ciudad. De los quiteños encuestados, el 34% relaciona a la ciudad con su Centro Histórico y monumental, un 4% con el Panecillo, un 3% con su patrimonio cultural y un 3% con la Plaza de la Independencia. Otro 19% lo relaciona con su tradición y cultura, mientras que un 9% lo relaciona con la gente y un 6% con la Iglesia de la Basílica. El resto se dispersa en otros símbolos, como la mitad del Mundo, los museos o el comercio. Los resultados se ilustran a continuación:

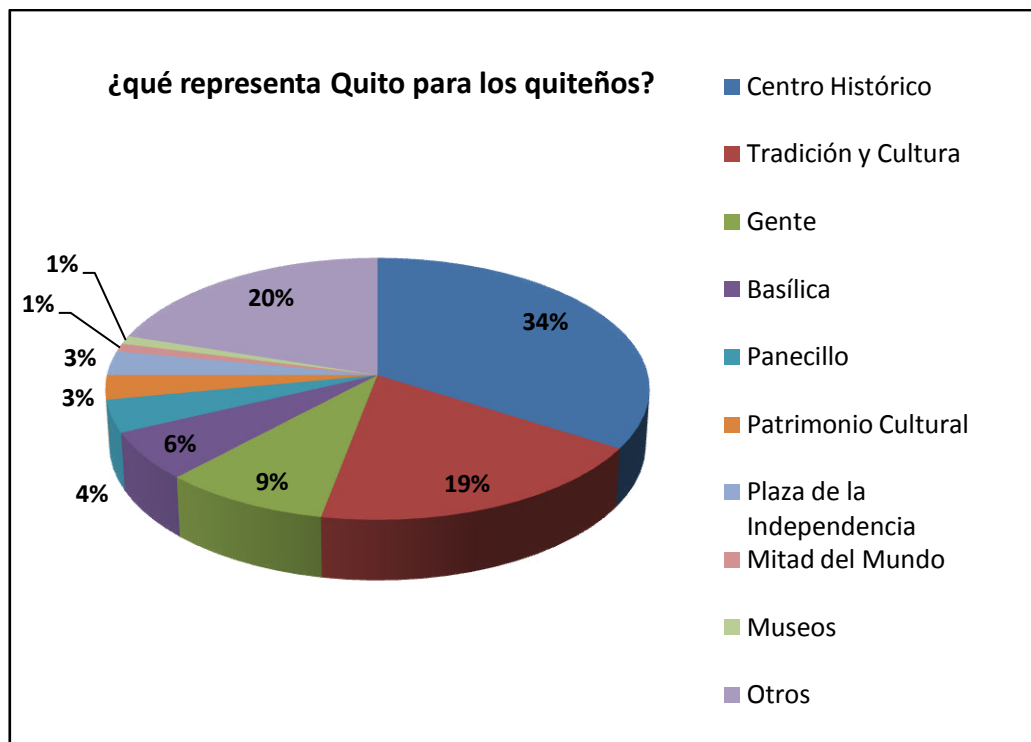


Figura 1: Resultados Encuesta de Identidad

2.3 CONCLUSIONES

Al ser la ciudad de Quito una organización compleja, con un proceso de formación de miles de años, cuyas características geográficas e históricas han creado sectores sociales desarticulados, resulta sumamente complicado definir una identidad urbana/organizacional con la que todos sus habitantes se sientan representados. Sin embargo, en base a la encuesta realizada por la Corporación Instituto de la Ciudad y la opinión de varios conocedores de Quito, podemos al menos aproximarnos a las características más relevantes y diferenciadoras de la ciudad: en primera instancia,

el Centro Histórico, con su arquitectura colonial distintiva y su patrimonio artístico y cultural; su ubicación geográfica con respecto al sol, por encontrarse exactamente en la línea equinoccial, mejor conocida como la mitad del mundo; y la *sal quiteña* o el humor e ingenio de sus habitantes frente a los problemas cotidianos.

Sin duda el enfoque en la recuperación y conservación del Centro Histórico durante las últimas décadas, han dado como resultado un cierto grado de identificación de la gente con este sector de la ciudad y su patrimonio, lo que demuestra que si los esfuerzos de comunicación se orientan a ciertos elementos seleccionados conscientemente, se puede, con el tiempo, desarrollar una identidad definida.

***“Insanity is continually repeating the same behavior
in the expectation of a different result”.***

“Locura es repetir continuamente el mismo comportamiento
a la espera de un resultado diferente”.

- Albert Einstein –

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA IMAGEN DE QUITO DESDE 1991 HASTA 2011

El primer punto de este capítulo detallará, en orden cronológico desde 1991, las estrategias de comunicación de cada administración del DMQ, clasificándolas en tres ejes: Identidad Visual, Mensajes y Proyectos Destacados. Se considera a esta última categoría porque, como se estableció en el Capítulo I, la imagen de una ciudad no sólo se proyecta a través de sus mensajes, sino también con su diseño urbano, infraestructura, servicios y atractivos. O, dicho de otra manera, todos estos elementos también constituyen “mensajes”, voluntarios o involuntarios, que influyen en la imagen de la ciudad. Si bien la primera Alcaldía a la que se hace referencia en este estudio inició en 1988, con la elección de Rodrigo Paz, se considerará a esta administración desde 1991, por abarcar la investigación únicamente los últimos 20 años de historia de la ciudad. En el segundo apartado se revisarán los esfuerzos realizados específicamente sobre la gestión de la imagen de Quito como destino turístico, destacando a la marca ciudad, que se implementó en el año 2003. Cabe aclarar que el presente capítulo no incluye un apartado de conclusiones pues estas corresponden al análisis de la gestión de imagen de la ciudad, detallado en el Capítulo IV.

3.1 LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO DE QUITO

Durante los 90's y al menos hasta la mitad de la primera década del nuevo siglo, la gestión de la imagen de destino, como se la plantea en el Capítulo 1, no fue aplicada a la ciudad de Quito. El manejo de la imagen se centró más bien en la identificación de las diferentes Alcaldías y sus obras, es decir, en el ámbito institucional (y político) del Municipio de Quito, mismo que se describe a continuación.

3.1.1 1991 – 1992 (RODRIGO PAZ)

3.1.1.1 IDENTIDAD VISUAL

A inicios de los 90's, el Municipio de Quito carecía de símbolos visuales que lo identificaran como institución. El único ícono que empleó la administración de Paz fue el escudo de la ciudad, que generalmente acompañaba los anuncios de la Alcaldía. (ANEXO 8: Anuncios de prensa Rodrigo Paz 90-01, 90-02, 91-01.1, 91-03, 92-01)

A partir de 1991, el Municipio empezó a utilizar en sus mensajes a un personaje animado, mejor conocido como Don Evaristo. Esta caricatura fue creada por el artista y publicista Edgar Cevallos, quien replanteó al clásico personaje concebido por el escritor Alfonso García Muñoz, e interpretado

por el actor Ernesto Albán: *Don Evaristo Corral y Chancleta*, el propio y auténtico Chulla Quiteño. Cevallos cuenta que en aquel entonces, aunque el Municipio estaba diseñando una estrategia de comunicación, su propuesta fue favorecida al ser original y novedosa y alejarse del esquema tradicional que la administración de Paz había estado planificando (ANEXO 4: Entrevista Edgar Cevallos).



Caricatura de Don Evaristo

El ícono animado fue eje de muchas campañas de ciudadanía, incluso en las administraciones posteriores a Paz, produciéndose con él cerca de 50 spots de televisión e infinidad de piezas gráficas y cuñas de radio.

La continua presencia de Don Evaristo en los medios de comunicación, como vocero de los mensajes educativos del Municipio, lograron posicionar al personaje en la mente de los quiteños, y hasta la fecha el público lo recuerda con mucho cariño y lo relaciona con la ciudad; especialmente el público adulto. Cabe señalar que durante la Alcaldía de Paz, Don Evaristo fue utilizado casi exclusivamente para las campañas cívicas o de bien común, y no acompañaba a los mensajes formales o convocatorias oficiales del Municipio (ANEXO 8: 91-01, 91-02, 91-04.2, 91-05, 91-06, 92-01, 91-02).

3.1.1.2 MENSAJES

Aunque la administración de Rodrigo Paz no utilizó las herramientas comunicacionales que se empleaban en el sector privado (logo, colores institucionales), sí mantuvo una línea clara y unificada en los mensajes que desde 1991 llevó al público el famoso vocero animado “Don Evaristo”. Su evidente enfoque educativo finalmente contribuyó a mejorar la imagen de Quito, principalmente dentro del país y entre los mismos quiteños.

Según recuerda su creador, “Quito, compromiso de todos” y “Devolver la alegría a Quito” fueron algunos de los mensajes, con versos recitados por la divertida caricatura, que enseñaba al público a botar la basura en su lugar, a no orinar en las calles, a circular por los lugares indicados, etc. (ANEXO 4: Entrevista Edgar Cevallos). Todos estos eran mensajes positivos, incluyentes, en los que Don Evaristo se refería al público con cariño, utilizando la expresión “mis chullas”, y los comprometía con alguna acción o actitud específica (ANEXO 8: 91-01.2, 91-04.3, 91-05, 91-05.4). Generalmente los anuncios de esta administración incluían un cierre con el mensaje “Por la ciudad” (ANEXO 8: 91-01.3, 91-04-1, 91-05.4, 91-06, 91-07).

Cevallos, encargado de la dirección creativa de todas las campañas de Don Evaristo, explica que el objetivo era “que los ciudadanos participen con la ciudad y que cambiemos nuestra forma de ser en procura de tener nuestra

propia identidad; de que nuestra autoestima sirva para todos, en beneficio de todos y que nos mostremos al mundo como una ciudad un poco mas organizada” (ANEXO 4: Entrevista Edgar Cevallos).

3.1.1.3 PROYECTOS DESTACADOS

Según Fernando Carrión (director de planificación de la Alcaldía de Paz), en vez de afrontar una obra puntual, la gestión de Rodrigo Paz tuvo una actuación más amplia y de características generales, de la que se puede rescatar lo siguiente:

- Se le dio importancia al Centro Histórico, creando el fondo de salvamento, Fonsal, que proporcionó recursos nacionales e internacionales para la recuperación del sector. Se elaboró el Plan Maestro para el Centro Histórico Quiteño.
- Se planteó un salto tecnológico importante con el trolebús, la primera propuesta revolucionaria de transporte masivo en el Ecuador. Se avanzó hasta llegar a la licitación. Y también se trabajó en obras de vialidad, con vías periféricas como la Simón Bolívar y la Sucre, y vías centrales.

- Se creó el Distrito Metropolitano, contemplando la descentralización del Municipio, con la creación de Administraciones Zonales.
- Se planteó una propuesta novedosa en la estética del espacio público: escenas atractivas, con sentido de arte urbano usando diversos materiales, inclusive de desecho.
- Se montó una oficina de Relaciones Internacionales con los objetivos de posicionar en el exterior a Quito, y captar recursos de cooperación en cualquier país del mundo.

En términos generales se puede afirmar que si bien esta administración no aprovechó las herramientas de comunicación en pro de la imagen del Municipio ni de la ciudad, sí dio los primeros pasos para construir un Quito atractivo y moderno, y, en base al Don Evaristo de Cevallos, difundir una imagen positiva de la ciudad entre los ciudadanos. El éxito de este personaje según su autor, se debe principalmente al respeto con que impartía los mensajes, y explica: "Cuando tú respetas al personaje, respetas al pueblo al cual transmites el mensaje; y cuando la gente percibe que tras de eso hay respeto, no manipulación, la gente no se queja, la gente ama, la gente escucha, la gente atiende y está dispuesta a hacer lo que el personaje le sugiere". Cevallos señala también la importancia de aprender a interpretar, conocer y saber cómo piensa el público y qué espera de un mensaje.

3.1.2 1992 – 1998 (JAMIL MAHUAD)

3.1.2.1 IDENTIDAD VISUAL

Debido al éxito que tuvo Don Evaristo en la administración de Paz, la nueva Alcaldía también utilizó al personaje en varias campañas educativas, sin embargo, transcurrido un tiempo, el autor negó los derechos de uso de la caricatura porque consideró que se la estaba empleando con fines políticos, por lo que el Municipio se vio obligado a crear otro personaje: el Policía Municipal. La transición se realizó con anuncios en los que aparecían ambos (ANEXO 9: Anuncios de prensa Jamil Mahuad 93-02, 93-03).

La creación de las campañas de *Floresmilo Suasnavas*, el policía municipal, estuvo a cargo de Leonardo “Pipo” Laso. El personaje se utilizó tanto en forma de caricatura como representado por diferentes actores, entre ellos el conocido Santiago Naranjo (ANEXO 9: 95-01, 97-02). Otros personajes creados en esta Alcaldía fueron “las Vecinas”, representadas por las conocidas actrices de “las Marujitas”, quienes reproducían situaciones cotidianas para transmitir los mensajes y las obras del municipio (ANEXO 9: 94-02). ¿Quién no recuerda aquel spot de televisión con la famosa frase: “¡Geovany!, ¡pasáme la chauchera! ¡Apuráate!”?

Durante los primeros meses de la administración de Mahuad, la identidad visual de la Alcaldía no varió, manteniendo el escudo de la ciudad para

identificar sus mensajes, pero a partir del segundo trimestre de 1993, empezaron a aparecer los primeros esbozos de logos institucionales.



En la primera propuesta figuraba el nombre de Quito, atravesado por dos manos haciendo el gesto de “compromiso”; una mano pequeña,

que representaba a Don Evaristo, y otra grande, que representaba la mano del alcalde (este concepto se empleó en varias piezas comunicacionales durante el período de Mahuad, especialmente en spots de televisión, en los que la popular caricatura de Evaristo comprometía al Alcalde y a la ciudadanía a cumplir ciertas obras y actividades). Bajo este símbolo se sugería la bandera de la ciudad.

Pronto se empezó a utilizar un isotipo que sería representativo de esta Alcaldía: el perfil de diferentes edificios de Quito, resaltando claramente las cúpulas de dos iglesias. Se cambió la tipografía del logo



anterior, pero se mantuvo el símbolo de las manos atravesando la palabra Quito; según Pipo Laso, esta imagen gozaba de la preferencia del alcalde. Debajo de la bandera se aumentó la palabra “Municipio”. Con el transcurso del tiempo, se separaron las manos del logo, pero se las mantuvo como un

símbolo adicional en muchas de las piezas comunicacionales de la Alcaldía. Sin embargo, las características de este símbolo también fueron cambiando, hasta convertirse en una imagen más realista, de la que se eliminó cualquier elemento que evocara a Don Evaristo (ANEXO 9: 93-10).



El logo definitivo, que se utilizaría hasta el final de la administración de Mahuad, estaba compuesto por el isotipo del perfil de las iglesias, la palabra “Quito” destacándose en la mitad y subrayada por la bandera de la ciudad, y debajo de todo, la palabra “Metropolitano”. Sin embargo en algunas ocasiones se utilizó una variación casi imperceptible que empleaba el término “Distrito Metropolitano” e invertía el orden de los elementos (ANEXO 9: 94-01).

3.1.2.2 MENSAJES

Los mensajes de esta Administración tuvieron un claro tinte informativo y educativo. La Alcaldía de Mahuad se aseguró de transmitir constantemente los avances de sus obras, con anuncios llamativos, muy gráficos, y utilizando muchas veces mensajes incluyentes y positivos (ANEXO 9: 93-00, 93-05, 93-07, 94-01, 94-03). Los personajes de Don Evaristo, el Policía Municipal y las

Vecinas, se emplearon también ocasionalmente para informar sobre cambios y beneficios (ANEXO 9: 93-01, 94-02 97-02).

Las campañas de ciudadanía manejaron inicialmente las características rimas de Don Evaristo, positivas y graciosas, en un lenguaje muy “quiteño”, llamando al público a realizar ciertas acciones, como mantener los autos en buen estado (ANEXO 9: 93-02, 93-03, 93-04). Posteriormente el protagonista de esta clase de anuncios pasó a ser el Policía Municipal, con temas como la limpieza de la ciudad y el correcto uso del Trolebus, proyecto central de la Administración de Mahuad (ANEXO 9: 95-01, 97-01, 97-03). Los mensajes trataron de mantener un lenguaje coloquial, similar al de Don Evaristo, a veces incluyendo rimas.

En las piezas comunicacionales que empleaban a “las Vecinas”, los mensajes se transmitían mediante *sketches* que presentaban una conversación de las comadres, donde una le explicaba a la otra sobre los avances de las obras del Municipio y las nuevas facilidades para los ciudadanos, siempre manteniendo un lenguaje coloquial, gracioso, comprensible, y muy quiteño.

De acuerdo con Leonardo Laso, asesor de comunicación de esta Alcaldía, a través de los voceros que se crearon, los mensajes evidenciaban las cosas negativas de los quiteños (por ejemplo ANEXO 9: 95-01), de manera que el

público se reconocieran en esos actos, y cambiara de comportamiento en pro de la ciudad (ANEXO 5: Entrevista Leonardo Laso).

Una característica esencial de los mensajes de esta Alcaldía, es la inclusión y la participación del público, repitiendo frases como: “Buen transporte para todos” (ANEXO 9: 94-01), “La cultura es de todos” (ANEXO 9: 93-06), “Vamos todos a la minga” (ANEXO 9: 97-01), “Para las calles mejorar, todos debemos colaborar” (ANEXO 9: 97-02) y el bien logrado slogan que se empleó en un pegajoso jingle hacia el final de la Administración: “Quito somos todos” (ANEXO 9: 94-02).

Según Patricio Torres, funcionario del Dpto. de Comunicación del Municipio durante esta Alcaldía, los mensajes se centraron en los beneficios del Trole (ahorro de tiempo, dinero, menos contaminación) y su correcto uso, ya que la ciudad debía aprender desde cero a utilizar este nuevo sistema de transporte. Otro gran esfuerzo comunicacional, mucho menos visible que el de la campaña del Trole, pues no empleó medios tradicionales y estaba dirigido a un sector específico de la ciudad, fueron las piezas repartidas (folletos y volantes) en los barrios del Sur, que enseñaban a los habitantes cómo utilizar los servicios básicos que se implementaron en la zona durante esta Administración. (ANEXO 6: Entrevista Patricio Torres).

3.1.2.3 PROYECTOS DESTACADOS

- El Trolebús es sin duda la obra más representativa de esta Administración, que en la década de los 90's modernizó el sistema de transporte público de Quito. Si bien la planificación y los trámites para la construcción del Trole se iniciaron durante la administración anterior, la implementación y todo el esfuerzo de comunicación del proyecto se llevó a cabo en la Alcaldía de Mahuad, por lo que la obra se relaciona con este alcalde.
- La inversión realizada en los barrios marginales del sur, que carecían de servicios básicos por ser en su mayoría ilegales, fue otro de los puntos relevantes de la obra de esta Alcaldía. El 80% del presupuesto de la administración fue destinado a proyectos en el sur de Quito, como alcantarillado, agua potable, adoquinado, pavimento, y se dio apoyo y fomento a la construcción de centros comerciales como El Recreo.
- Mahuad comenzó las negociaciones para sacar a los vendedores ambulantes del Centro Histórico, que fue uno de los cimientos para la posterior recuperación de este sector de la ciudad.

Durante esta administración se evidencia el uso de las herramientas comunicacionales en favor de la imagen de la Alcaldía, con mensajes coherentes que respondían a objetivos claros, y que supieron codificar de manera adecuada el lenguaje y el humor del público quiteño.



En lo que se refiere a la identidad visual del Municipio, específicamente su logo, tuvo un inicio muy desarticulado. Sin embargo posteriormente se consiguió un uso adecuado de este elemento, e incluso se pudieron ver intenciones de unidad

gráfica con la imagen de las empresas Municipales como la EMOP, pero estos fueron intentos incipientes.

3.1.3 1998 – 2000 (ROQUE SEVILLA)

En 1998 Jamil Mahuad renunció a la Alcaldía de Quito luego de haber ganado las elecciones para Presidente de la República. Ocupó su lugar Roque Sevilla, quien fuera el Vicealcalde durante la administración de Mahuad.

3.1.3.1 IDENTIDAD VISUAL

A pesar de que la nueva administración tenía el propósito explícito de continuar con lo emprendido por Mahuad, poco tiempo después de posicionarse como Alcalde, Sevilla llevó al plano de la comunicación su “sello personal”, imprimiéndole un nuevo logo a todos los mensajes del Municipio.



La nueva imagen utilizó un isotipo que representaba a la Plaza Grande del Centro Histórico de la ciudad, vista desde un plano cenital (desde arriba), y una tipografía más pesada y sin serifas en la palabra “Quito”.

Todo esto sobre un rectángulo horizontal como base, dentro del cual se leía la palabra “Metropolitano”.

Una tendencia interesante que marcó esta Alcaldía con respecto a la aplicación de la identidad visual, fue el uso del isotipo del Municipio, acompañado por el nombre del



alcalde, en lugar del nombre de la ciudad, para firmar los mensajes de la institución (ANEXO 11: Anuncios de prensa Roque Sevilla 99-05). Por otro lado, siguiendo lo iniciado por la administración anterior, también se intentó

implementar una suerte de unidad de imagen corporativa con las empresas municipales, como la EMOP principalmente (ANEXO 11: 99-01, 99-04).

3.1.3.2 MENSAJES

Leonardo Lasso, especialista en las estrategias de comunicación empleadas por el Municipio de Quito desde la administración de Mahuad, señala que durante los dos años en que Sevilla asumió la Alcaldía, no existió una estrategia clara en los mensajes de la institución, sino anuncios esparcidos y desvinculados sobre diferentes temas, como la recuperación del Centro Histórico, el Trolebús y proyectos de agua potable (ANEXO 11: 98-01, 99-04, 99-03, 99-05). Estas piezas carecieron de unidad y no respondían a ningún propósito u objetivo general.

3.1.3.3 PROYECTOS DESTACADOS

En su primer discurso, Sevilla habló de dar continuidad a las obras que al momento se realizaban, propósito que cumplió con la extensión del sistema del Trole, la complementación de los proyectos de agua potable, y las obras encaminadas a recuperar el Centro Histórico.

A finales de 1999, las labores de Sevilla se vieron obstaculizadas con la repentina erupción del volcán Guagua Pichincha, que cubrió de cenizas a la capital, y que forzó a esta administración a concentrarse en enfrentar la emergencia pública que el desastre natural ocasionó.

Durante este corto período se aprecia claramente la predominancia de los intereses políticos por sobre la comunicación acertada del Municipio de Quito. Con apenas dos años a cargo de la administración de la ciudad, Roque Sevilla llevó a cabo un innecesario cambio en la imagen de la Alcaldía, con el fin de identificar sus obras.

3.1.4 2000 – 2009 (PACO MONCAYO)

En las elecciones de marzo del año 2000 para la Alcaldía de Quito, Roque Sevilla fue derrotado por el militar retirado Paco Moncayo, quien fuera reelecto en 2004.

3.1.4.1 IDENTIDAD VISUAL

Al inicio de este período se produjo un retroceso en lo que a identidad institucional del Municipio de Quito se refiere. Durante los primeros meses la Alcaldía careció de un logo o imagen institucional, retomando el escudo de la

ciudad como acompañante de algunos anuncios, pero sin ningún tipo de formato o diseño (ANEXO 11: Anuncios de prensa Paco Moncayo 00-01, 00-02, 00-03, 00-04).



En 2001 apareció un logo que rompió con la tradición de emplear íconos representativos de Quito, que hasta el momento habían mantenido las alcaldías precedentes (el chulla quiteño, las iglesias del Centro Histórico y la plaza central). La imagen figurativa de un corazón rojo dentro del cual resaltaba un círculo azul cuyos bordes blancos sugerían una letra “Q”, pasó a firmar los anuncios del Municipio, acompañada por el slogan “Quito, Mi corazón”. Sin embargo, el escudo de la ciudad también se siguió incluyendo ocasionalmente en los anuncios, en diferentes formatos. (ANEXO 11: 01-01, 01-03, 01-05)

En 2002 la situación se invirtió. El ícono cívico desplazó al logo del corazón, convirtiéndose en el



zisotipo de un nuevo logo, que empleaba la palabra Quito en letras estilizadas, subrayada por el texto “Distrito Metropolitano” dentro de un recuadro dividido en tres partes, azul-rojo-azul, que sugería la bandera de la ciudad. Este logo se mantuvo sólo hasta finalizar el año, pero muchas veces

los anuncios continuaron incluyendo la imagen del corazón a manera de cierre o firma (ANEXO 11: 02-01, 02-02, 02-08).

En el 2003 la ciudad celebró 25 años desde que fuera nombrada por la UNESCO como “Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad”, por lo que se diseñó un logo especial para la fecha, y se eliminó por completo el uso de los dos anteriores. La nueva imagen no empleaba ningún ícono representativo de la ciudad, sino que resaltaba el número 25 dentro de un rectángulo vertical de color rojo. Esta forma geométrica fue la base para lo que sería la imagen definitiva de la Administración de Moncayo.

En 2004 se dividió diagonalmente al rectángulo, para ubicar el color rojo en la parte superior, y el azul en la inferior. En la base se incluyó un logotipo con la palabra Quito en letras mayúsculas, en una tipografía moderna, recta, sin serifas y muy



pesada, cuyo único detalle consistía en un triángulo rojo sobre la letra “i”. Bajo el logotipo se ubicaba el texto “Distrito Metropolitano”, también en blanco, pero con letras pequeñas y ligeras. La sección superior del rectángulo se empleó para colocar el mensaje “Capital Iberoamericana de la Cultura”. Este texto se utilizó durante todo el 2004, año en el cual la ciudad recibió dicha distinción.



Este logo se empleó también en otra versión, que eliminaba el rectángulo y reubicaba el texto al lado derecho del logotipo, separándolos con una delgada

línea vertical. En base a este, paulatinamente se fueron unificando las imágenes de las diferentes empresas metropolitanas, estrategia que hasta entonces ninguna Alcaldía había empleado correctamente (ANEXO 11: 04-06, 04-03, 04-04).

Este último logotipo, es decir, únicamente la palabra “Quito”, sin la línea en la mitad ni el texto de “Capital Iberoamericana de la Cultura”, es el que se mantuvo hasta concluir la administración de Moncayo en 2009. Con este, por primera vez, la imagen del municipio se difundió de manera uniforme y sistemática, respondiendo claramente a un manual de identidad visual.



Fuente de las imágenes: <http://www.grafitat.com>

3.1.4.2 MENSAJES

El logo del corazón que se mantuvo a lo largo del primer período de Moncayo, siempre estuvo acompañado por el mensaje “Quito, mi corazón”, que incluso formaba parte del logo. Si bien esta imagen tuvo mucha presencia, no existe evidencia de que el mensaje haya respondido a ninguna campaña o estrategia de comunicación.

A finales de 2001, la Alcaldía empezó a dar relevancia a las obras que realizaba, no sólo con anuncios explícitos (ANEXO 11: 01-06, 01-08, 03-03), sino con avisos que indicaban el proyecto, la ubicación y las recomendaciones o especificaciones para los ciudadanos. Esta tendencia se mantuvo claramente los años subsiguientes (ANEXO 11: 02-03, 02-05, 02-06, 02-08, 04-05, 04-07).

Si bien los archivos de prensa no evidencian piezas comunicacionales durante el 2003, de acuerdo con Leonardo Lasso, quien también asesoró a la administración de Moncayo, en ese año el mensaje se centró en conmemorar los 25 años del nombramiento de Quito como Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad, con el objetivo de realzar el orgullo de la ciudad. Continuando con este fin, al año siguiente, se difundió el nombramiento de Quito como Capital Iberoamericana de la Cultura.

3.1.4.3 PROYECTOS DESTACADOS

Dos obras caracterizaron la prolongada administración de Paco Moncayo:

- En primer lugar, todos los proyectos relacionados con la recuperación del Centro Histórico, como la reubicación de los vendedores informales, la distribución de locales comerciales, la restauración y estilización de las obras arquitectónicas del sector, y la difusión del valor cultural e histórico del patrimonio.
- En segundo lugar, una red de agua potable y alcantarillados para varios sectores de la ciudad y de los barrios suburbanos de Quito.
- Otro proyecto relevante hacia el final de la administración de Paco Moncayo, fue la puesta en marcha de la construcción del nuevo Aeropuerto de Quito. Sin embargo, como la obra no se concluyó, no constituye un elemento representativo de la administración.

Aunque el primer período de esta administración se caracterizó por una evidente desorganización en su imagen, desde 2003, y por primera vez, el Municipio de Quito contó con una verdadera unidad y coherencia gráfica; una suerte de imagen paraguas aplicada a todas las instituciones que controla.

3.1.5 2009 – 2011 (AUGUSTO BARRERA)

3.1.5.1 IDENTIDAD VISUAL

En octubre de 2009, dos meses después del cambio de administración, la imagen del Municipio de Quito sufrió una transformación radical. A criterio de Luis Dávila, director de Comunicación del Municipio de Quito, la razón del cambio de imagen fue recuperar la identidad de la ciudad, con el aspecto estético como punto de partida, y la necesidad de “uniformar” la imagen de todas las empresas metropolitanas (Revista Lideres).



El logo de la actual administración está compuesto por el nombre de la ciudad en color azul, con una tipografía recta, pesada y sin serifas, que combina letras mayúsculas y minúsculas, sin espacios entre caracteres. Debajo y a manera de base, con letras grises, un poco más livianas, rectas y en mayúsculas, se indica: “Distrito Metropolitano”.

La “Q” de la palabra Quito, sirve como isotipo del logo, y se construye con un círculo perfecto atravesado por un arco rojo en el cuadrante inferior izquierdo. Con la unidad de imagen corporativa en mente, este símbolo se maneja como eje o paraguas de todas las 12 secretarías, 9 administraciones zonales y 36 empresas municipales, pero variando sus colores y en algunos

casos agregando detalles gráficos descriptivos, como sucede con la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable.



Esta nueva imagen claramente cumple con la característica de flexibilidad, por su fácil adaptación a diferentes necesidades. Adicionalmente, el símbolo de la “Q” ha sido implementado y difundido en gran cantidad de soportes, como paradas de buses, uniformes de los empleados municipales, buses, camiones, etc., lo que facilita su identificación y recordación. El logo Incluso se aplica en soportes



producidos por el mismo municipio: la revista “Q”, la revista “Qulturas” y el semanario “El Quiteño”, todos destinados a difundir las obras que realiza la Alcaldía, y los atractivos y actividades de la ciudad.

Galo Estrella, director creativo de la agencia que estuvo a cargo del diseño, explica que el nuevo logo es mucho más vanguardista, más actual y más cosmopolita. “Usamos formas geométricas con curvas, que se asemejan a las formas que tiene la ciudad” (Revista Lideres).

3.1.5.2 MENSAJES

Poco después de iniciada la nueva administración de Augusto Barrera, la ciudad prácticamente se uniformó con el nuevo logo de la Alcaldía, acción que en sí misma constituye un claro mensaje: cambio.

Las diferentes campañas de ciudadanía y de difusión de obras y proyectos, aunque abarcan temas tan diversos como la prevención de incendios y la aplicación de restricciones en la circulación vehicular, han mantenido desde el inicio la unidad de mensaje a través de la aplicación de un mismo cierre al final de todos los anuncios: *“El Quito que queremos es el Quito que hacemos”*. Esta frase se utilizó hasta finales del 2010, cuando se eliminó la mitad del mensaje, dejando sólo la parte inicial: *“El Quito que queremos”*.

3.1.5.3 PROYECTOS DESTACADOS

Hasta la fecha en que se llevó a cabo este estudio, la Administración de Barrera se caracterizó por enfrentar principalmente dos problemas de la ciudad: la movilidad y la inseguridad.

- Para el primero se implementó un proyecto de restricción de la circulación vehicular en horas de alto tráfico, de acuerdo al día y número de placa de los automotores, denominado “Pico y Placa”. Este estuvo acompañado por una campaña informativa que se difundió antes de iniciar la medida, la misma que se mantendrá indefinidamente.
- Con respecto al segundo punto, se están implementando obras destinadas a mitigar la inseguridad en Quito, como la implementación de Centros de Equidad y Justicia (sitios para atender violencia intrafamiliar), juzgados de la niñez, unidades de policía comunitaria, atención del Trolebús las 24 horas del día (Agencia Pública de Noticias de Quito, 2011). Sin embargo, pese a estos proyectos, los robos, asesinatos y violaciones que se producen en la ciudad, diariamente se difunden en los medios, lo que contribuye a la imagen negativa de inseguridad de Quito.

- Aunque no formó parte de la propuesta del Alcalde Barrera durante su campaña, un tercer punto que cabe incluir en este apartado, es el nombramiento de Quito como “Capital Americana de la Cultura 2011”, por el cual se han llevado a cabo varios esfuerzos de promoción de la ciudad y sus atractivos.

▪ CAPITAL AMERICANA DE LA CULTURA 2011

En agosto de 2010, Quito recibió la distinción de Capital Americana de la Cultura 2011. Este título es otorgado por un organismo internacional del mismo nombre creado en 1998 con el objetivo de promover la integración interamericana desde el ámbito cultural, y contribuir a un mejor conocimiento entre los pueblos del continente americano (Tudela, 2011). Cabe señalar que esta es una designación que no se otorga por mérito, sino de manera rotativa entre las ciudades postulantes. Cada año, la Capital Americana de la Cultura es promovida internacionalmente por la organización, la misma que ayuda a establecer nuevos puentes de cooperación con Europa, continente donde se iniciaron las capitales de la cultura en 1985.

Durante la declaración oficial de Quito Capital Americana de la Cultura 2011, realizada el 29 de enero, el presidente del Bureau Internacional de Capitales Culturales, Xavier Tudela, explicó que esta

distinción le significará a la capital ecuatoriana más de 3.000 anuncios televisivos gratuitos, con los que se llegará a más de mil medios de comunicación del mundo, entre los que se cuentan los canales *Antena 3* y el grupo *Discovery Channel* (El Telégrafo).

El isotipo del Municipio de Quito fue adaptado para crear un logo



especial para identificar a la ciudad durante el año que dura esta distinción. Si bien este agrega colores a la gama cromática que está empleando la Alcaldía, se lo relaciona fácilmente ya que mantiene la unidad a través de la “Q”, y utiliza el mismo logo de la Administración en el nombre.

El organismo encargado de la promoción de Quito Capital Americana de la Cultura es el Municipio, a través de la Secretaría de Cultura. Los soportes que se han empleado para difundir esta distinción son vallas informativas en el Centro Histórico, programas y cápsulas de radio que resumen distintos atractivos de Quito, reseñas diarias en periódicos como *El Comercio*, artículos promocionales en las revistas de la Administración, y la web www.quitocapitaldelacultura.com.



Página de Inicio
<http://www.quitocapitaldelacultura.com>

Este sitio destaca la “Q” característica de la administración actual, y divide su contenido en cuatro puntos: Primer Patrimonio de la Humanidad, Agenda Cultural, Capital Americana de la Cultura 2011 y las Siete Maravillas de Quito. Al ser la cultura el centro de estos esfuerzos de promoción, la página incluye información de Museos, Teatros, Parques, Plazas y Barrios, Centros Culturales y Alrededores, sumando un total de 86 lugares diferentes para visitar en Quito, cada uno con su respectiva descripción y ubicación en *Google Maps*.

El 1ro de enero de 2011, circuló con diario El Comercio, una pieza que anunciaba a Quito como Capital Americana de la Cultura, con el slogan “Alma del mundo”. Pese a este prometedor inicio, el mensaje no se ha repetido en otras piezas promocionales, excepto en el spot de la ciudad que empezó a difundirse en el mes de julio en canales internacionales. Esta falta de unidad dificulta identificar a los distintos esfuerzos comunicacionales como parte de una misma campaña, pero el logo de la administración se mantiene siempre presente.



Esta administración, aunque aún no ha terminado su período, ha sabido manejar su imagen de una manera adecuada, especialmente su identidad visual, con un diseño completamente unificado y una difusión planificada y consistente. Lamentablemente, la gestión de imagen no se ha sabido replicar tan bien en la

campaña para promocionar a Quito como Capital Americana de la Cultura, cuyos múltiples esfuerzos de comunicación han sido desarticulados.

Una fuerte crítica que se le ha hecho a esta administración, es el gasto que todo este despliegue gráfico ha representado para la Alcaldía del DMQ, desembolso que ante muchos ojos resultó innecesario considerando que antes de Barrera el Municipio contaba ya con una imagen organizacional unificada, lograda en el período anterior.

3.2 GESTIÓN DE LA MARCA QUITO

En el año 2002, durante la administración de Paco Moncayo, se creó la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito, CMT, que en 2009, con Augusto Barrera, pasó a denominarse Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico de Quito, mejor conocida actualmente como Quito Turismo”. Poco después de la creación de esta institución municipal, se decidió la preparación de un Plan Estratégico de Turismo para la ciudad, que incluía tanto el Desarrollo como el Marketing y la Organización de la CMT. Este plan se denominó “Plan Q”. Lamentablemente, en la actualidad la Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico carece de un archivo, tanto físico como digital, del Plan Q original (o al menos así se nos informó al solicitar una copia del documento).

En noviembre de 2007, la entonces Corporación se planteó revisar la implantación de los primeros cuatro años del Plan Q, y la fijación de estrategias para el próximo período 2008-2012. Se creó entonces el “Plan Q 2012”, con la asesoría de la consultora internacional Chias Marketing, misma firma que estuviera presente en la elaboración del Plan original.

El Plan Q 2012 inicia con una breve evaluación del primer plan, indicando principalmente el porcentaje de las acciones cumplidas frente a las planificadas en 2003, mismas que desconocemos. En segunda instancia, se realiza un detallado diagnóstico de la situación del turismo en la capital al finalizar el 2007. A partir del diagnóstico, se plantean la visión de Quito desde el turismo, los objetivos, y las estrategias del Plan (Chias Marketing, 2007).

Tres puntos del Plan Q 2012 resultan de gran relevancia para el presente estudio: la promoción realizada, el análisis de la opinión de los distribuidores locales y extranjeros de la oferta turística, así como de los representantes del sector turístico de la ciudad; y por último las estrategias planteadas en base a los resultados del diagnóstico realizado. Estos puntos arrojan muchos datos que se relacionan directa o indirectamente con la imagen de Quito, mismos que se detallan a continuación.

3.2.1 LA IMAGEN DE QUITO

3.2.1.1 PROMOCIÓN REALIZADA

En el diagnóstico del Plan Q 2012, el documento describe la promoción efectuada entre 2004 y 2007, mencionando únicamente lo siguiente:

- **Señalización turística de la ciudad**

Instalación de 22 multipaneles en el Centro Histórico y 16 en La Mariscal. Además, la instalación de 69 señalizaciones *in situ* en edificios del Centro Histórico.

- **Oficinas de información**

La ciudad cuenta con siete oficinas de información ubicadas en sectores como el Aeropuerto, el Teleférico, el Centro Histórico y otros puntos estratégicos.

- **Press y Fam trips**

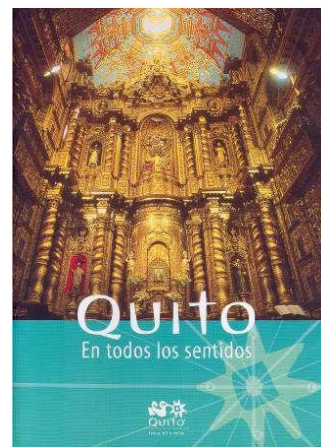
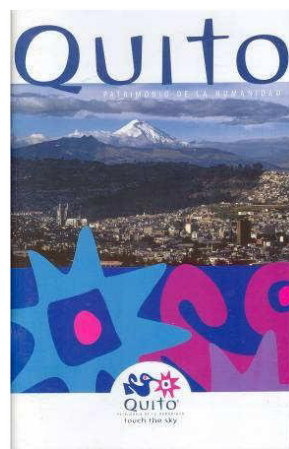
Viajes de familiarización (Fam trips) para operadores turísticos de países como Alemania, Francia, Chile y Canadá, al igual que viajes de familiarización para prensa (Press trips) de medios impresos y audiovisuales de España, Estados Unidos, Italia, Perú, etc.

- **Material de soporte**

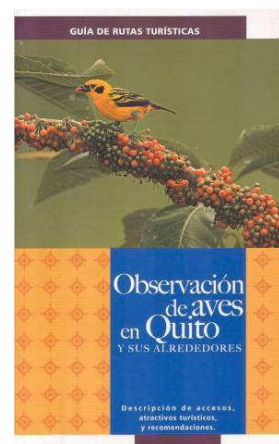
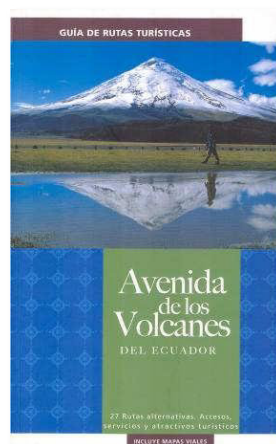
La Corporación diseñó y distribuyó información sobre la ciudad en ferias y agencias a nivel internacional, y en las oficinas de información turística, a nivel local.

A continuación se muestran las portadas de algunas de las piezas informativas impresas que Quito Turismo ha utilizado:

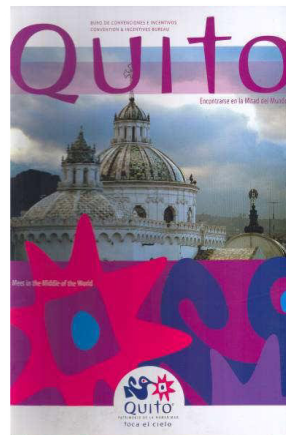
Folletos Consumidor



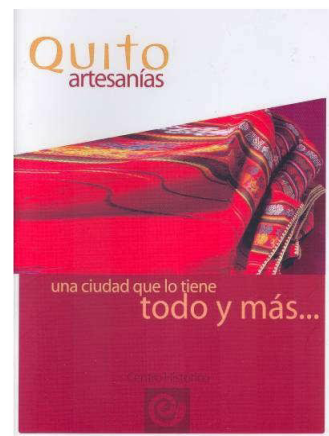
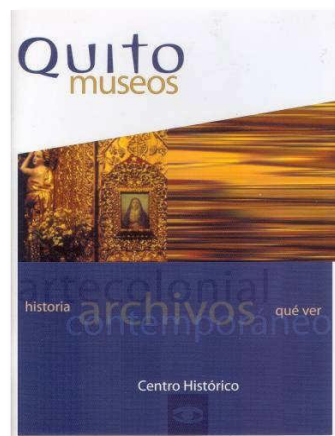
Guías



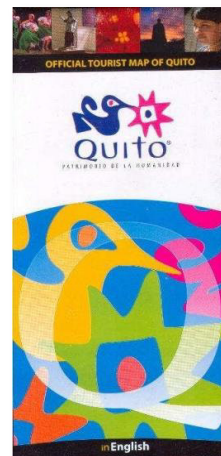
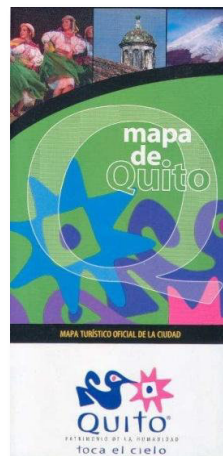
Congresos y Convenciones

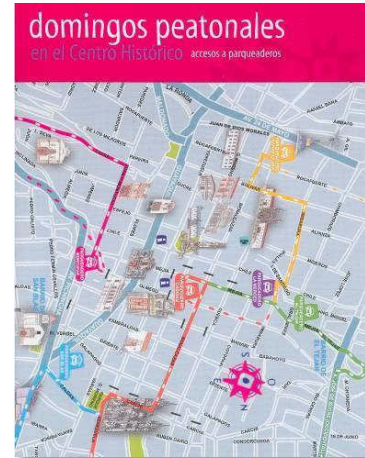


Folleto temáticos



Plegables (mapas y postales)





3.2.1.2 IMAGEN INTERNA

A partir de entrevistas realizadas a operadores turísticos locales, Chias Marketing obtuvo para el Plan Q 2012, los siguientes resultados con respecto a la imagen de la ciudad:

- ✓ El **Centro Histórico** es el **atractivo más operado** en Quito. En un segundo plano se sitúan las visitas al complejo turístico de la Mitad del Mundo y el Teleférico.
- ✓ Aunque la mayoría de los entrevistados tiene suficiente información sobre los atractivos turísticos de Quito (69%), alegan que **hace falta mayor promoción internacional**, contemplando también los atractivos naturales de la ciudad. **Necesitan más material divulgativo.**

- ✓ La opinión de Quito como destino turístico para los intermediarios nacionales es positiva: la mayoría sostiene que es una **ciudad hermosa** y añade que es **una de las más bonitas de Latinoamérica**. Destacan que posee **gran variedad de recursos** turísticos y **puede llegar a ser un destino de primer orden**.
- ✓ Se observa homogeneidad en las respuestas que hacen referencia a **LO MEJOR** de Quito desde el punto de vista turístico:
Centro Histórico y la oferta lúdica (comercial, gastronómica).
- ✓ En cuanto a **LO PEOR**, se nombra:
Inseguridad, tráfico, contaminación y suciedad.
- ✓ La opinión sobre lo que le **FALTA** a Quito:
Cultura Turística (profesionalismo del sector, sensibilidad turística en la población local, más infraestructuras turísticas).
Promoción de los atractivos turísticos y más seguridad.
- ✓ Las **PALABRAS** que definen Quito para los operadores nacionales:
Cultura, Historia y Arte.

Por su parte, los profesionales que actúan en el mercado turístico real de Quito, tanto del sector privado como público (hoteles, restaurantes, transporte, etc), aportaron las siguientes opiniones:

- ✓ El mayor **RETO** para la evolución del turismo en Quito:
Organización, seguida por temas específicos de inseguridad, infraestructura e información.
- ✓ La valoración sobre lo **MEJOR** y **PEOR** de Quito incide sobre temas similares a los expresados por los intermediarios:
MEJOR: Centro Histórico y el Patrimonio Cultural
PEOR: Tráfico/falta de transporte y la falta de limpieza.
- ✓ Lo que **FALTA** en Quito es ante todo:
Promoción, involucramiento de los ciudadanos e información.

3.2.1.3 IMAGEN EXTERNA

A partir de entrevistas realizadas a operadores turísticos internacionales del mercado norteamericano, suramericano y europeo, principales mercados

emisores de turistas para Quito, Chias Marketing obtuvo para el Plan Q 2012 los siguientes resultados con respecto a la imagen de la ciudad en el exterior:

- ✓ El **Centro Histórico** resulta ser el **atractivo turístico por excelencia**, ya que prácticamente todos los operadores lo incluyen en sus ofertas. En segundo lugar se sitúan la Mitad del Mundo, y el valle de Otavalo.

- ✓ Respecto a la **opinión** acerca de Quito como destino turístico, la mayoría considera que es **una de las ciudades más hermosas de Latinoamérica**. Muchos creen que **ha mejorado** favorablemente en los últimos años, **tanto en infraestructura** como en **seguridad**. En lo negativo señalan la **falta de promoción** y añaden que es un **punto estratégico para poder visitar el país**.

- ✓ Existe **unanimidad** sobre los aspectos señalados como **LO MEJOR de Quito** desde el punto de vista turístico:
El Centro Histórico y su diversidad cultural.

- ✓ En cuanto a **LO PEOR**, se nombra:
El tráfico y la contaminación, la inseguridad en el Centro Histórico y la conectividad aérea.

- ✓ La opinión sobre lo que le **FALTA** en Quito es:
PROMOCIÓN, entendida como difusión a nivel internacional, mejorar el transporte público y más seguridad
- ✓ Las **PALABRAS** que **definen** Quito son:
Colonial, interesante y cultura.
- ✓ La mayoría de los encuestados opinan que **se debería mejorar la promoción de Quito** como destino turístico en el mercado internacional (72%).

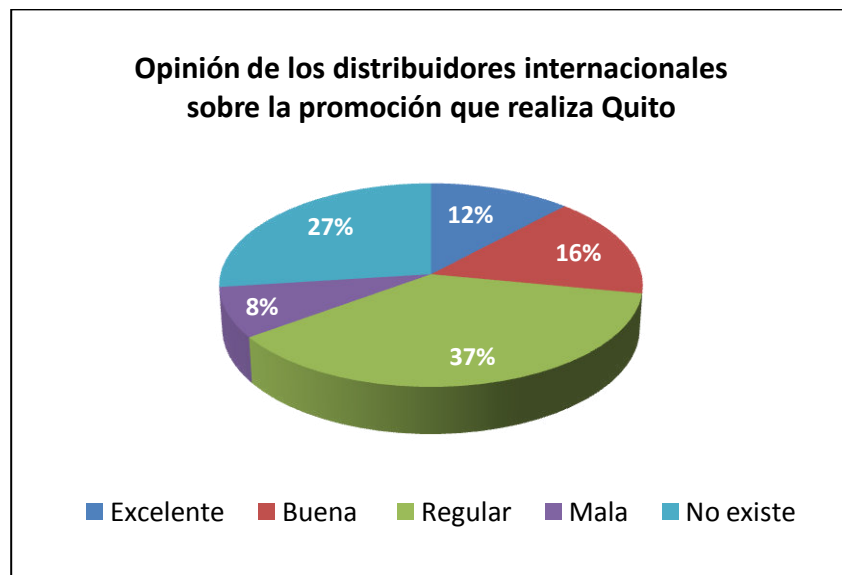


Ilustración 3: Opinión de la Promoción Internacional de Quito
Fuente: (Plan Q 2012: Plan Estratégico de Turismo de Quito: Informe Fases 0, I y II, 2007)

3.2.1.4 ESTRATEGIAS: PLAN Q 2012

En base al diagnóstico realizado, se definieron las estrategias del Plan Q 2012, distribuidas en un Plan Operacional de Desarrollo y un Plan de Marketing. El Plan de Marketing, que es el que más interesa para el estudio, se dividió en dos macroprogramas. El primero, de Promoción, enfocado en el mercado externo, que en esencia plantea la continuidad de las acciones que se venían realizando: viajes de familiarización, ferias y publicidad.

La falta de promoción interna de Quito y la carencia de cultura turística o involucramiento de los ciudadanos, que se repiten como falencias en el diagnóstico, llevaron a la creación del macroprograma de Comunicación Interna, que se planteó **“en vista del déficit de marketing a nivel local durante el período 2004-2007, con el propósito de reinvertir esa situación”** (Chias Marketing, 2007). Pese a ello, en las estrategias definidas para el nuevo período, los quiteños se mantienen como el grupo de menor prioridad

PÚBLICO OBJETIVO	PRIORIDAD
QUITEÑOS	★
ECUATORIANOS	★ ★
CORREDOR 2H/MERCOSUR	★ ★
EUROPA USA - CANADÁ	★ ★ ★

Ilustración 4: Públicos Objetivos de Quito según Prioridades

Fuente: (Plan Q 2012: Plan Estratégico de Turismo de Quito: Plan Operacional)

Hasta la fecha, muchas de las estrategias planteadas en 2007 en este Plan de Marketing (parte del Plan Q 201), no se han implementado. Entre estas el rediseño y actualización de los materiales promocionales para el mercado local y el mercado extranjero, como folletos, manuales, guías y vídeos. Las piezas gráficas utilizadas entre 2004 y 2007, o al menos las que quedan, se siguen empleando actualmente. Otro punto importante para la comunicación interna, que se señala en el Plan Q 2012 y que no se ha efectuado, es la aplicación de la marca ciudad en señalización y espacios turísticos, acción que no se evidencia en ningún sector de Quito, excepto en las Oficinas de Información turística y en las instalaciones de Quito Turismo.

Adicionalmente, proyectos como la difusión del turismo en Quito con personalidades nacionales, y campañas de capacitación para técnicos y funcionarios relacionados con la industria, así como de concientización de atención al turista para la población general, no se han puesto en marcha. Uno de los pocos proyectos definidos en el Plan de Marketing del Plan Q que sí se ha implementado, fue la actualización de la marca ciudad, elemento que detallaremos en el siguiente punto.

En julio de 2011, tres años después de la revisión y replanteamiento del Plan Q original, la Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico de Quito se encuentra actualmente elaborando un nuevo plan de marketing para Quito a nivel nacional, del cual aún no se tiene un producto terminado.

3.2.2. DISEÑO DE MARCA



Una de las primeras acciones de la CMT, fue la creación de la marca Quito en el año 2003, con el objetivo de facilitar la promoción de la ciudad como destino turístico, en el Ecuador y el resto del mundo.

De acuerdo con Rodrigo Salas, Gerente de Marketing de Quito Turismo, la marca Quito sufrió pequeñas modificaciones desde su creación en el 2003. Inició con líneas curvas, las mismas que se reemplazaron a finales de 2010 por líneas rectas y ángulos, para darle un estilo más moderno, “como la ciudad”. También se cambió la tipografía del logotipo, que era un poco irregular e informal, por una letra más recta, y se eliminó el slogan de “toca el cielo”, para darle más relevancia a la frase “Primer Patrimonio de la Humanidad”.



En cuanto a la selección de los íconos de la marca Quito, estos no fueron elegidos en base a su identificación con el público. Para justificar esto Salas explica que “no es necesario que una marca represente nada. Podríamos poner cualquier imagen, de lo

que se trata, es de crear la asociación de esa marca con el producto” (ANEXO 7: Entrevista Rodrigo Salas). A continuación se detallan los elementos de la marca ciudad actual:

3.2.2.1 NOMBRE

El nombre de la marca es Quito, ya que ésta es la denominación del lugar o destino que se desea promocionar con la marca.

3.2.2.2 LOGOTIPO

El logotipo actual se compone por las letras que conforman la palabra Quito, todas en color azul, con una tipografía gruesa, recta, redondeada y sin serifas. La primera letra del logotipo aparece en mayúscula y las demás en minúsculas.

3.2.2.3 ÍCONO

En la marca Quito aparecen claramente diferenciadas dos imágenes en estilo abstracto que, de acuerdo con el Manual de la Marca Ciudad de Quito (Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico de Quito, 2010), representan lo siguiente:

“El Quimi (colibrí) como un ave autóctona de la zona de Quito y sus alrededores, es parte importante de la cultura ancestral, protagonista de mitos y leyendas; representa al enviado de Pachacamac para fundar Quito en la mitad del mundo. Actualmente se lo observa conviviendo en el entorno natural con los habitantes de Quito, como en ninguna otra capital.

La estrella de ocho puntas es un elemento pre incásico que representa la importancia de Quito como Centro Ceremonial y de acuerdo a la leyenda de la fundación de la ciudad, esta señala los lugares sagrados de la ciudad”.

De acuerdo con Rodrigo Salas, este símbolo, entendido también como un sol ancestral, se emplea en la marca por el hecho de que el sol nos baña a todos los quiteños por igual, y además porque Quito es la única ciudad de su magnitud atravesada por la línea equinoccial, con exactamente 12 horas de luz y 12 horas de oscuridad.

3.2.2.4 CROMÁTICA

La marca emplea únicamente dos colores. El predominante es el color azul, en un tono oscuro, descrito en el manual de marca como un color que representa estabilidad, seriedad y confianza. Este se utiliza en el ícono del quinde, el logotipo, el slogan, y como detalle en el centro del sol. En un segundo plano tenemos el color magenta, que se aplica únicamente en lo

que correspondería a los rayos del sol, y también como detalle en el ojo del quinde, que según el manual significa equilibrio, amistad y pasividad. Si bien el azul es un color frío, combinado con magenta crea una imagen más cálida.

Aunque estos tonos no son los tradicionales azul y rojo de la bandera de Quito, se mantienen dentro de la misma gama cromática que siempre se ha utilizado para representar a la ciudad. Adicionalmente se considera un tercer color: el fondo blanco de la imagen, ya que este sirve para las diferentes variaciones de la marca.

3.2.2.5 SLOGAN

Salas señala que lo que acompaña a la marca Quito no es un slogan sino un “mensaje permanente”. La diferencia entre estos, indica, es que lo que pretende el mensaje permanente es posicionar al destino, y se mantiene en el tiempo. El slogan en cambio depende y varía de acuerdo a la campaña y el grupo objetivo, por lo que se han utilizado diferentes slogans en distintos mercados (ANEXO 7: Entrevista a Rodrigo Salas).

El mensaje permanente de la marca Quito, definido en el manual de marca como el aval de la marca, es: “Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad”. En un inicio sólo decía “Patrimonio de la Humanidad”, pero se aumentó el

término “Primer” ya que diferencia al destino de otros lugares que también son Patrimonios Culturales.

De acuerdo con el manual, esta frase es un elemento inseparable de la marca, y siempre estará ubicado bajo el logo Quito.

Desde su creación en 2003, la marca Quito se ha incluido en algunos soportes promocionales elaborados por la CMT a partir de la creación del Plan Q original, en 2004. Dichas piezas promocionales no han sido renovadas, ni siquiera con el replanteamiento del Plan Q a finales del 2007. De acuerdo con el personal de Quito Turismo, lo que sí se hizo fue elaborar piezas adicionales, como *kits* de turismo para los ejecutivos de las agencias de viajes, pero casi exclusivamente para las que operan en el extranjero.

Otros soportes en los que se puede encontrar la marca Quito son la página web de la actual Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, y en las instalaciones de la organización, así como en su material corporativo.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MANEJO DE IMAGEN DE QUITO Y COMPARACIÓN CON CASOS DE ÉXITO

Habiendo descrito los distintos aspectos de la gestión de la imagen de Quito, tanto desde el ámbito institucional del Municipio con las diferentes administraciones que se han sucedido, como con la creación y aplicación de la marca ciudad, finalizaremos este estudio analizando las estrategias comunicacionales aplicadas a la capital ecuatoriana en relación a los criterios definidos en el Capítulo I:

- Planificación integral y definición de una identidad competitiva.
- Representatividad, diferenciación, simplicidad y emotividad en el diseño de marca.
- Claridad, consistencia y constancia en la comunicación, y la aplicación de estrategias de comunicación interna.

Como un punto adicional, y a pesar de que no influye en la gestión de imagen de Quito, se incluirán dos casos de citymarketing y comunicación de ciudades que se consideran exitosos, para concluir con una comparación entre las estrategias acertadas y las estrategias que se han aplicado a la ciudad de Quito.

4.1 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE IMAGEN DE QUITO

4.1.1 PLANIFICACIÓN

Este es el punto inicial y clave en la creación de una imagen de marca competitiva, ya que define un norte común que guía todas las estrategias de la ciudad para alcanzar sus objetivos de posicionamiento. En base al marco teórico definido al inicio de este estudio, se establecieron dos criterios referentes a la planificación de la comunicación de ciudad:

4.1.1.1 PLANIFICACIÓN INTEGRAL

En cuanto a los esfuerzos de planificación que encaminen a Quito a convertirse en una ciudad competitiva que se inserte en el mercado internacional de destinos, encontramos los siguientes factores:

- **Obras coyunturales**

La gestión de la imagen de Quito, en lugar de centrarse en la creación y mantenimiento de una reputación positiva para la ciudad, construida en torno a objetivos estratégicos, se ha basado en promocionar las obras de las administraciones de turno, e incluso en visibilizar a los propios alcaldes. De esta mala práctica se puede

deducir que no ha existido en Quito una planificación de ciudad a largo plazo, donde las administraciones continúen los proyectos emprendidos, sino que cada cuatro años un nuevo representante se posiciona para iniciar obras que usualmente responden a necesidades y problemas coyunturales.

- **Análisis incompleto y planes unidimensionales**

El plan elaborado por la Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, constituye una iniciativa positiva en pro de posicionar a la ciudad en el mercado mundial, y responde a la metodología que plantean los expertos en cuanto al análisis, el establecimiento de objetivos y el planteamiento de estrategias. Sin embargo, el Plan Estratégico de Turismo de Quito para el 2012, es en esencia un plan unidimensional que parte únicamente del análisis de la situación turística de la capital, como su nombre lo indica, y ni siquiera las estrategias allí planteadas se han cumplido a cabalidad.

Hasta la fecha no se ha elaborado una auditoría completa de la situación de la ciudad, ni un plan integral que involucre a los distintos sectores e industrias, y que considere aspectos como el diseño urbano, la infraestructura, la capacitación de la gente, entre otros.

4.1.1.2 DEFINICIÓN DE UNA IDENTIDAD COMPETITIVA

La teoría del marketing de destinos señala como punto clave en el éxito de la comunicación de un lugar, a la selección de los atributos o fortalezas diferenciadoras que se van a explotar del mismo, siendo esta estrategia aún más efectiva si se basa en la identidad de la ciudad: aquellos elementos intangibles o materiales con los que los habitantes se identifican o se sienten representados.

Como se acaba de señalar, aunque el Plan Estratégico de Turismo de Quito responde a ciertos parámetros de la metodología, este tiene grandes deficiencias, siendo una de ellas precisamente la definición de la identidad competitiva de Quito, sobre la cual debería haberse construido la marca ciudad y todos los mensajes relacionados con su promoción.

El tema de la identidad de ciudad es complejo debido a la cantidad de grupos e intereses que confluyen en una urbe, y Quito no es la excepción. Sin embargo, la opinión de historiadores y conocedores de la capital ecuatoriana coincide con investigaciones primarias como la realizada por la Corporación Instituto de la Ciudad de Quito en 2009, señalando al Centro Histórico, a la ubicación geográfica de la ciudad y a las características culturales de la gente, como elementos diferenciadores y representativos de Quito, arrojando al menos algo de luz en el tema y proporcionando un punto de partida. Pese a

esto, y como señala el gerente de marketing de Quito Turismo, el diseño de la marca ciudad no se basó en los elementos de identidad de la ciudad.

Aunque la gestión de imagen de Quito no ha tenido un eje diferenciador basado en un atractivo representativo, la continuidad en las obras de recuperación y mantenimiento del Centro Histórico y la comunicación que se ha generado en torno a este tema desde la administración de Paz, y más explícitamente durante las alcaldías de Moncayo, han ayudado a posicionar una imagen colonial de Quito en el público extranjero, que ve en el Centro una ventaja diferencial y un atractivo concreto. Estos esfuerzos, aunque desarticulados, también han generado en el público interno un sentimiento de representación con el Centro Histórico.

Quito Turismo, en lugar de aprovechar y potencializar este posicionamiento e identificación ganados a lo largo de veinte años, pretende despojar a la ciudad de su imagen colonial, con el objetivo de proyectarla como una ciudad más moderna y variada (ANEXO 7: Entrevista Rodrigo Salas).

4.1.2 DISEÑO DE MARCA

En base a la teoría revisada, se definieron los siguientes criterios como requisitos elementales con los que debería cumplir el diseño de la marca ciudad:

4.1.2.1 REPRESENTATIVIDAD Y DIFERENCIACIÓN

La teoría de la comunicación organizacional señala que el posicionamiento de una marca es más eficiente si es que esta responde a fuertes elementos de identidad de la empresa, diferentes a los de todas las demás, ya que si los mismos públicos internos se sienten representados, serán los primeros en difundir la marca, y si esta es original, destacará entre la competencia. Lo mismo sucede, a mayor escala, en la comunicación de ciudades, por lo que la representatividad y diferenciación de la marca es fundamental para facilitar la comunicación del destino.

- **Un diseño sin fundamento**

Aunque el Manual de Marca Ciudad de Quito argumenta la selección de los íconos del quinde y la estrella pre incásica por su importancia en la cultura quiteña, la opinión de la gente, tanto de los actores del sector turístico local y extranjero, como de los propios quiteños, no menciona a estos elementos como símbolos representativos de la ciudad.

Los expertos e historiadores de la ciudad efectivamente resaltan la ubicación de Quito con respecto al sol como algo característico, pero este atributo no se ha transmitido a la percepción popular, y por ende la gente no se siente identificada con ello. En cuanto al quinde o

colibrí, ícono que también forma parte de la marca, existen otras regiones del país y de Sudamérica que han explotado ya la relación con este símbolo, como la cercana región de Mindo, o el vecino Perú, cuya marca país hasta el 2010 difundió al colibrí como ícono nacional, lo que hace a la imagen de Quito una marca poco diferenciadora.

- **Un símbolo bien logrado**

Aunque no forma parte de los esfuerzos de promoción que ha tenido Quito como destino turístico, un ejemplo de representatividad en la creación de un ícono para la ciudad, fue la caricatura de Don Evaristo: el chulla quiteño. Los entrevistados en este estudio explican la acogida y efectividad que tuvo este personaje por representar claramente una parte de la identidad de Quito: el humor y el ingenio.

Aunque fue creado para la administración de Rodrigo Paz, tanto Jamil Mahuad como Roque Sevilla retomaron a Don Evaristo como vocero en sus respectivos períodos, pero debido a conflictos de derecho de autor, se vieron obligados a abandonarlo. Incluso en la actualidad, la administración de Barrera ha querido revivir a Don Evaristo, evitando los problemas legales con un rediseño del personaje, pero manteniendo su esencia e incluso su nombre.

4.1.2.2 SIMPLICIDAD

Una marca simple es aquella que se comprende rápidamente y que puede reproducirse con facilidad. La simplicidad de la marca se entenderá en referencia al diseño, es decir, los elementos gráficos que la constituyen.

- **Facilidad de reproducción y reducción**

El hecho de que la marca ciudad Quito no sea recargada en cuanto a detalles y efectos, y que sus colores sean escasos, planos y sin degradés, facilita su reproducción en cualquier soporte y en cualquier tamaño. El caso contrario se puede apreciar en el logo que utilizó la administración de Roque Sevilla, pues la complejidad de la imagen hacía imposible que los detalles se aprecien a escalas reducidas.

- **Símbolos múltiples**

En lugar de centrar la atención en un ícono representativo, la marca ciudad de Quito utiliza dos símbolos, el quinde y la estrella, que adicionalmente están desvinculados entre sí. Por otro lado, hasta el 2010, la marca ciudad utilizaba dos slogans: “Toca el Cielo” y “Patrimonio de la Humanidad”. Estos además formaban parte integral de la imagen, es decir, aparecían siempre acompañándola.

- **Ambigüedad**

Por otro lado, el estilo gráfico abstracto de los símbolos de la marca dificulta el reconocimiento de los mismos y los hace ambiguos. El quinde puede interpretarse como un ave genérica, ya que se omiten sus características (pico largo, tonos verdes y alas). Con la estrella sucede lo mismo, pues sus puntas bien pueden pasar como rayos, transformándola en un sol, o incluso se la puede confundir con una flor, tanto por el color que lleva como por su cercanía al ave.

4.1.2.3 EMOTIVIDAD

Entendemos a la emoción como opuesta a la razón, por ende una marca emotiva será aquella que tanto en su diseño como en sus mensajes emplee elementos y argumentos emocionales en lugar de racionales, o donde predomine la emotividad.

- **Emotivo pero impreciso**

En el caso de la marca ciudad Quito, podría argumentarse que esta es efectivamente emotiva, ya que emplea como ícono a un pájaro, y en general los animales tienen la característica de despertar cariño y ternura en la gente. En cuanto al slogan “Toca el cielo”, que acompañó a la marca hasta el 2010, si se lo interpreta desde un

punto religioso, también se lo clasificaría como emotivo, ya que apela al lado espiritual de la gente. Lamentablemente, las estrategias de comunicación de la marca nunca han relacionado dicho slogan con valores o contenidos específicos.

- **100% racional**

En oposición al slogan “Toca el cielo”, el mensaje permanente que ha mantenido la marca Quito hasta la actualidad, “(Primer) Patrimonio de la Humanidad”, es un argumento totalmente racional. Si bien el atributo de ser *primero* le puede otorgar a la marca un cierto sentido de orgullo, la característica de Patrimonio de la Humanidad es demasiado profunda y elaborada, requiriendo un conocimiento previo del concepto para comprenderlo y apreciarlo.

4.1.3 COMUNICACIÓN

Se han agrupado en este apartado cuatro criterios universales en la comunicación de cualquier tipo de empresa u organización. Estos no se relacionan exclusivamente con el diseño, sino hacen referencia a las estrategias de comunicación que deben aplicarse para posicionar toda clase de marca, incluso la marca ciudad.

4.1.3.1 CLARIDAD

La comunicación es clara cuando se comprende fácilmente por el público, de la manera en que fue concebida. Ya hemos establecido que en cuanto al diseño, la marca ciudad Quito resulta compleja, especialmente por la cantidad de símbolos que emplea, y esto influye directamente en la claridad de la imagen que se quiere proyectar, ya que si gráficamente la marca se presenta ambigua, será difícil relacionarla con la comunicación que gira en torno a ella, lo que justamente sucede y se explica a continuación.

- **Una promesa vaga y confusa**

En cuanto al slogan “Toca el cielo”, que acompañó a la marca ciudad Quito durante los primeros ocho años y que aún se emplea en las piezas promocionales de la capital, especialmente en las que se destinan al mercado extranjero, la ambigüedad también se presenta. Aunque la frase “Toca el cielo” es coherente con los íconos que la acompañan (colibrí y estrella), pues ambos son elementos que están en el aire o en el cielo, sin embargo, este slogan se presta para otras connotaciones: tocar el cielo puede relacionarse con la altura de la ciudad, al ser Quito una de las capitales más elevadas del mundo, o bien puede hacer referencia a la predominante arquitectura y arte religioso que existe en el Quito colonial, ya que para el catolicismo, fe

predominante en el país, el “cielo” es un lugar ideal y perfecto al que todos desean llegar. Cabe aclarar que no se está señalando a ninguna de estas analogías como incorrecta. El error radica en que la comunicación que acompaña a la propuesta de tocar el cielo, no clarifica esta promesa; ninguna pieza promocional con la marca Quito define en qué consiste tocar el cielo. Por otro lado, aunque descriptivamente los íconos de la marca se relacionan con el slogan, si esta frase hubiese sido creada en base a cualquiera de las dos características de la ciudad, altura o religiosidad, los símbolos gráficos que la componen no hacen referencia a ninguna de ellas.

El slogan actual o mensaje permanente que acompaña a la marca, “Primer Patrimonio de la Humanidad”, resulta más simple, pues es concreto, descriptivo y claro, al menos para el público europeo y norteamericano que está más relacionado con los Patrimonios culturales. Sin embargo, cabe considerar si es que el concepto de Patrimonio de la Humanidad resulta lo suficientemente inteligible para el público local.

- **Brevedad y claridad no son lo mismo**

La simplicidad no debe relacionarse necesariamente con una promesa corta. Para explicar esto, tenemos el caso del slogan que

emplea la administración actual de Augusto Barrera, que si bien se ha difundido constante y unificadamente, resulta confusa, y por ello no puede ser simple: “El Quito que queremos”.

Aunque esta frase parece simple, sólo debemos realizar el cuestionamiento de ¿cuál es el Quito que queremos? ¿Cómo es ese Quito?, para descubrir que este slogan resulta sumamente vago, ya que a ningún momento comunica al público las características de esa ciudad que supuestamente deseamos.

4.1.3.2 CONSTANCIA

Este criterio se refiere a la permanencia o repetición de la imagen de marca, frecuente y sin variaciones, durante un largo período.

- **Constancia, pero escasa presencia**

Si nos basamos en el tiempo que tiene la marca ciudad Quito, poco menor a una década, podríamos decir que es una imagen constante, ya que apenas ha sufrido sutiles variaciones en este período. Sin embargo, las distintas imágenes de las Alcaldías, que responden a intereses políticos de cada administración, han desplazado a la marca ciudad, limitando al máximo su presencia, y haciéndola prácticamente

invisible; por tanto, si la marca no está en contacto con los públicos, de poco sirve que se mantenga constante en el tiempo. Los únicos soportes en los que ha aparecido la marca ciudad son las piezas gráficas promocionales de Quito, e incluso en algunas de ellas se la ha utilizado marginalmente.

- **Cambios cada cuatro años**

Sin duda, la identidad visual institucional de las diferentes administraciones del Municipio de Quito, han sido mucho más visibles que la marca ciudad; los símbolos y mensajes de cada Alcaldía han aparecido en vallas, televisión, páginas web y prensa. Si bien esta difusión ha sido más adecuada que la de la propia marca ciudad, el cambio frecuente de estas imágenes “oficiales”, incluso dentro de un mismo período político, dificultan el posicionamiento y la recordación. En este sentido, la alta exposición que tuvo el personaje de Don Evaristo, y el hecho de que haya trascendido, aunque con dificultad, tres administraciones, fue uno de los factores que permitieron la identificación de la gente con este ícono.

- **La excepción**

Otro hecho que evidencia el efecto de la constancia en la comunicación, es el proyecto del Centro Histórico, que constituye la

única obra que se mantuvo a lo largo del tiempo, desde su concepción en 1990 durante el período de Paz, hasta su gestión, implementación y mantenimiento durante las dos décadas siguientes y hasta la actualidad. Con esto no nos referimos exclusivamente a la continuidad de la comunicación de la obra, sino a todo el proceso de planificación, ejecución y sostenimiento permanente de la obra.

Aún sin una campaña específica que promocióne al Centro Histórico, toda la cobertura mediática acerca de su recuperación y los eventos que en el sector se realizan, alimentan una imagen que ha perdurado en el tiempo, lo que se ve reflejado en los resultados de percepción, tanto interna como externa, de la ciudad de Quito.

4.1.3.3 CONSISTENCIA

Por una imagen consistente entendemos a aquella que siempre aparece de la misma manera, en todos los mensajes que emite la organización, o en este caso, la ciudad.

- **Débil pero consistente**

Aunque se ha criticado el diseño y el mensaje de la marca ciudad de Quito, desde su creación esta ha sido consistente en su – escasa –

aplicación, manteniendo siempre sus colores, su distribución, e incluso su slogan. El único elemento que ha carecido de consistencia, es la promesa “Toca el cielo”, misma que formó parte de la marca como un segundo (o primer) slogan, pero que en el presente se emplea indistintamente en ciertas piezas.

A partir de la implementación de la identidad institucional de la administración de Augusto Barrera, se puede apreciar un descuido en el uso de la marca ciudad, ya que aparece arbitrariamente, a veces acompañada por el logo de la Alcaldía, a veces reemplazada por la marca de Capital Americana de la Cultura o compartiendo espacios con ella. Aunque el diseño en sí de la imagen no ha variado, la presencia de tantas marcas puede crear un mensaje confuso, especialmente si el público desconoce cuál es la marca ciudad.

- **Estrategia correcta, marca incorrecta**

Desde el posicionamiento de Augusto Barrera, la nueva imagen del Municipio se ha difundido de manera unificada por toda la ciudad, apareciendo en variedad de soportes, desde buses, camiones, vallas y rótulos de edificios, hasta páginas web y señalética, adaptándose a las diferentes necesidades de la Alcaldía y las empresas municipales, pero siempre presentándose de la misma manera, lo que la ha hecho

fácilmente reconocible y recordable. El mensaje de la administración, aunque carece de claridad, también ha tenido una difusión continua y sistemática, aplicándose permanentemente en todas las campañas que auspicia el Municipio.

Lamentablemente, aunque la gestión de imagen es acertada, la imagen que se emplea es incorrecta. El Municipio tiene la opción de contar una marca que identifique sus obras y mensajes, pero esta es institucional y por ende debe limitarse a los soportes y anuncios institucionales, de lo contrario, fácilmente se puede confundir la marca de la Alcaldía con la marca ciudad de Quito, que, por el contrario, tiene una aplicación sumamente limitada y no se visibiliza. La interferencia de la marca “Q” del Municipio ha sido tal, que incluso se ha aplicado en la imagen de Quito Capital Americana de la Cultura.

4.1.3.4 COMUNICACIÓN INTERNA

Para conseguir el posicionamiento deseado y lograr una imagen de marca ciudad exitosa, la comunicación con los propios habitantes resulta trascendental. Sólo cuando los ciudadanos comprenden y comparten el objetivo de la ciudad y el mensaje que se desea transmitir, pasan a ser partícipes del desarrollo del lugar y promotores del mismo.

Una importante deficiencia que se repite en los planes estratégicos emprendidos por Quito Turismo, entidad responsable del manejo de la marca ciudad, es la limitada y casi inexistente comunicación con el público interno. Aunque los resultados de la imagen y promoción de Quito al concluir el primer período del Plan Q en 2007 evidenciaban la carencia de información e involucramiento de los propios habitantes con la ciudad, en el replanteamiento de la estrategia para el 2012, esta posición se mantuvo.

Hasta la actualidad, los esfuerzos de comunicación interna de la marca ciudad de Quito se limitan a los escasos impresos promocionales disponibles en las oficinas de información turística, y en la aplicación de la marca en la imagen institucional de la Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, como su página web y sus instalaciones.

Si la identidad competitiva de la ciudad, traducida en una marca, no se hace pública, es decir, no se expone al público más cercano conformado por los ciudadanos, éstos no la reconocen, y si no la reconocen, no se identificarán con ella, y si no se crea una identificación/apropiación, la marca sencillamente no se difundirá y por ende, nunca alcanzará el posicionamiento deseado. Esta cadena de errores, es precisamente lo que se puede apreciar con la gestión de imagen de la marca Quito.

4.2 CASOS DE ÉXITO

Si bien muchas son las ciudades que han incursionado exitosamente en el área del citymarketing, los casos que se seleccionaron corresponden a la disponibilidad de información con respecto a los criterios de análisis definidos, antes que a lo establecido por distintos rankings regionales y mundiales.

4.2.1 AMSTERDAM

El descenso de Amsterdam en diferentes rankings de ciudades europeas a inicios del nuevo milenio, y el incremento de la competencia de destinos a nivel mundial, despertó el interés de la capital neerlandesa por implementar estrategias estructuradas de citymarketing en el año 2002. En 2004 inició una amplia campaña que se mantiene hasta la fecha con el objetivo de mejorar la imagen de la región de Amsterdam en base a sus características diferenciadoras, lo que influencia directamente en el rendimiento económico de la ciudad (City of Amsterdam, 2004).

En poco más de seis años, Amsterdam ha conseguido volver a los primeros puestos de los rankings europeos: se ubica 7ma en el ranking de turismo internacional Euromonitor de ciudades europeas; 5ta en la lista de prospectos regionales europeos de ERECO (European Economic Research Consortium); y en el barómetro de marcas ciudad europeas de Saffron, rankea 4ta en fortaleza de marca, 3ra en uso de marca y 3ra en fortaleza de atractivos. Adicionalmente, a nivel nacional y de

acuerdo con el público neerlandés, Amsterdam es sin duda la ciudad más atractiva y divertida de los Países Bajos. (City of Amsterdam, 2011)

En cuanto a la visibilidad de la marca ciudad, tan sólo durante el último año, la capital holandesa realizó 40 eventos internacionales avalados con la marca Amsterdam, los mismos que tuvieron 3,2 millones de visitantes; mantuvo campañas en medios alternativos; atrajo 3 millones de visitantes a su portal web, incrementó significativamente el número de miembros en sus redes sociales, y a través de estrategias de relaciones públicas y eventos especiales consiguió mucha publicidad gratuita en los países que conforman su grupo objetivo. Todo esto con una inversión aproximada de apenas 1 millón de euros, la misma que representó un valor mediático de 7.5 millones. (City of Amsterdam, 2011)

4.2.1.1 PLANIFICACIÓN

El lanzamiento de la campaña de “I amsterdam” tuvo lugar el 23 de septiembre de 2004, pero su planificación tomó casi dos años, durante los cuales representantes de la ciudad discutieron acerca del futuro y la dirección que Amsterdam debía tomar, y la implementación de políticas y estrategias de comunicación (City of Amsterdam, 2004).

▪ **Planificación integral**

En 2004 se creó Amsterdam Partners, una organización encargada del manejo y fortalecimiento de la marca Amsterdam, así como de la definición de estrategias de marketing para la ciudad y la promoción de su imagen entre los diferentes públicos. La entidad está conformada por el Alcalde, diferentes departamentos de la administración local, representantes de áreas aledañas a la capital, representantes del sector industrial (Heineken, Philips, ABN-AMOR, entre otras multinacionales) y la cámara de comercio, e instituciones turísticas, deportivas y culturales que conforman una junta de participantes asociados por convenio. La administración local, por su parte, se dedica a implementar diferentes políticas públicas que tienen una gran influencia en el perfil de la ciudad, y que van de la mano con las estrategias de marketing (City of Amsterdam, 2004).

Las mentes detrás de la comunicación de Amsterdam tienen muy claro que un slogan pegajoso no garantiza nada a largo plazo si no está ligado a la implementación de políticas concretas. Por ello, la ciudad ha desarrollado, entre otros, el Plan de Estructura y Urbanización de Amsterdam 2003-2010, el Plan de Artes 2004-2008, el Plan de Estructura Social 2004-2015, planes estratégicos de tráfico y transporte, así como programas para mejorar el nivel de vida y

clima social en áreas como seguridad, accesibilidad, salud y educación; todas actividades que contribuyen a una imagen positiva de la ciudad (City of Amsterdam, 2004).

- **Definición de una identidad competitiva**

La meta de la ciudad era posicionarse positivamente en sus mercados objetivos de empresas, visitantes y habitantes; estos debían optar conscientemente por Amsterdam. El proceso inició con la evaluación de la imagen de la ciudad, en base a 16 aspectos característicos de la misma (canales, lugar de reuniones, capital, ciudad de negocios, gente, sexo, drogas y rock'n roll, arquitectura, ciudad para vivir, ciudad compacta, ciudad artística, vida nocturna, compras, eventos, ciudad residencial y ciudad de conocimiento). Para establecer las prioridades se estudiaron las fortalezas, debilidades y amenazas de cada aspecto, así como las tendencias internacionales, lo que facilitó la definición de la imagen deseada (City of Amsterdam, 2004).

Se determinó que la fortaleza de Amsterdam se basa en la combinación de asociaciones, es “la ciudad versátil”, y por ello no se centraría en un solo mensaje, sino que explotaría el rango completo de sus atractivos de la manera más fuerte posible. Sin embargo, el perfil de Amsterdam, con sus 16 dimensiones, presentaba un

conjunto de valores con los que la ciudad ha sido identificada durante siglos, y que se mantienen en el corazón de sus habitantes: *creatividad, innovación y espíritu de comercio*. Se decidió entonces que al combinarse, estos valores claramente diferencian a Amsterman del resto de ciudades del mundo, y al mismo tiempo pueden utilizarse coherentemente para impulsar la política pública (City of Amsterdam, 2004).

4.2.1.2 DISEÑO DE MARCA

Amsterdam Partners optó por una marca que ha servido como paraguas para muchas campañas y estrategias desde 2004 hasta la fecha, y que de acuerdo con la organización, se mantendrá indefinidamente; una marca versátil y que representa los principales beneficios y valores de Amsterdam.

“I amsterdam”, que en español se puede traducir como “Yo soy Amsterdam”, es a la vez el logotipo y el slogan de la marca ciudad. Esta expresa la diversidad, cohesión e individualismo de la gente de Amsterdam, la misma que construye la ciudad y constituye su principal valor (What is I amsterdam)



Desde su creación, la marca I amsterdam se trasladó literalmente al mundo material y tangible, con una reproducción tridimensional en tamaño gigante de las palabras que la conforman. Estas fueron fabricadas para viajar donde hubieran eventos relacionados con los valores de Amsterdam: innovación, creatividad y espíritu de comercio. Rápidamente se convirtieron en la mejor estrategia de difusión de la marca, ya que las fotografías de turistas posando con las letras han recorrido el mundo a través de todas las redes sociales (City of Amsterdam, 2011).



- **Representatividad y diferenciación**

La marca “I amsterdam” se diseñó intencionalmente en primera persona, porque el propósito es transmitir la idea de que cada individuo es lo que hace a Amsterdam única y diferente, y porque expresa el amor que cada persona tiene por la ciudad. En este sentido, la marca se puede considerar representativa e incluyente.

Por otro lado, a diferencia de París por ejemplo, Amsterdam es una ciudad que carece de un ícono representativo, al contrario, tiene muchos, pero ninguno tan posicionado como la Torre Eiffel. Con este antecedente y a través de la enorme exposición que se le ha dado a la versión material de la marca I amsterdam dentro de la ciudad, ésta ha pasado a ser un símbolo representativo de Amsterdam, reconocido por todos sus habitantes.

En ambas estrategias radica también la diferenciación de la marca. Existen pocos lugares que han basado su imagen en el orgullo y sentido de pertenencia a la ciudad, siendo Nueva York el caso más reconocido, o quizá el único. Por otro lado, si bien la marca I amsterdam gráficamente carece de un ícono original, el hecho de acercarla a la gente convirtiéndola en algo tangible y real, le otorga sin duda una alta diferenciación.

▪ **Simplicidad**

I amsterdam es una marca corta, clara y poderosa, lo que facilita su recordación. Con un fácil juego de palabras y un marcado contraste de colores, se consiguió una marca gráficamente minimalista y conceptualmente explícita, ya que realza el nombre de la ciudad al

mismo tiempo que crea pertenencia; todo esto con sólo diez caracteres y ningún ícono, lo que la hace fácil de reproducir y reducir.

▪ **Emotividad**

El concepto de la marca I amsterdam es intrínsecamente emotivo, ya que su inspiración y punto de partida es la persona, el “Amsterdammer”, el habitante, permanente o transitorio, de Amsterdam: el embajador de la ciudad (City of Amsterdam, 2004).

La marca I amsterdam en combinación con fotografía, fue la base del inicio de la campaña de la ciudad. El propósito de esta estrategia, además de reducir al máximo los costos de promoción (ya que evitaba el pautaje en medios masivos a través de la difusión voluntaria de la marca) era mostrar la cara humana y la historia humana de Amsterdam, pues los protagonistas de las fotografías eran (y siguen siendo) los propios habitantes y visitantes de la ciudad. El hecho de poner en primer lugar a la persona y visibilizar el orgullo de la gente de Amsterdam a través de políticas, eventos y de la marca misma, es una estrategia emotiva acorde con los valores emotivos de la ciudad: creatividad, innovación y espíritu de comercio.

4.2.1.3 COMUNICACIÓN

- **Claridad**

La marca I amsterdam combina el nombre de la ciudad con una popular expresión en el idioma más conocido del mundo (I am = Yo soy), lo que la hace fácilmente comprensible por cualquier público. Al mismo tiempo el sentido de individualidad, y el orgullo y apoyo que se desprenden de una expresión como I amsterdam, resulta evidente.

“The people who live here, the people who work here, the people who study here, the people who visit here and the people who come to Amsterdam seeking a better future are, in the end, the best evidence for why Amsterdam is a city of choice.” (City of Amsterdam, 2004, pág. 45)



Por otro lado, si bien los mensajes de la ciudad no se refieren explícitamente a los valores diferenciales de Amsterdam, desde su creación la marca I amsterdam ha acompañado siempre a los eventos, actividades, lugares, símbolos y personajes que de una u otra

manera se vinculan con la creatividad, innovación y el espíritu de

comercio. Esta, aunque es una estrategia más sutil, relaciona claramente a la identidad competitiva de Amsterdam con su marca ciudad y aporta a la exposición de los múltiples beneficios, oportunidades y dimensiones de excelencia que hacen de Amsterdam la elección de mucha gente.

- **Constancia**

La marca I Amsterdam junto con los valores de la ciudad, fueron seleccionados y diseñados para mantenerse en el tiempo, pues los responsables de la comunicación de la ciudad son conscientes de que el establecimiento de una imagen fuerte lleva años; no uno o dos, sino diez y hasta veinte años. Por ello, desde octubre de 2004 hasta la actualidad, la marca de I Amsterdam se ha mantenido intacta, y las actividades, eventos y campañas que se han realizado, giran en torno a los mismos valores que diferencian a la ciudad: creatividad, innovación y espíritu de comercio.

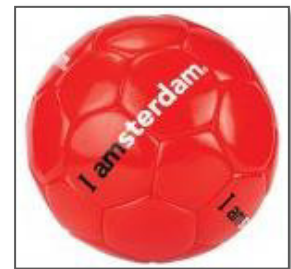
- **Consistencia**

El enfoque del citymarketing de Amsterdam en lo que se refiere a las estrategias comunicacionales, al igual que la planificación, ha sido amplio e integral, relacionando los valores de la marca con todos los mensajes de la ciudad. Para resguardar el correcto despliegue de la

marca, Amsterdam Partners otorga licencias de uso a las instituciones que estén vinculadas con el marketing de la ciudad y que deseen aportar a la promoción de la misma (City of Amsterdam, 2004).

La base de la campaña que iniciara en 2004, con fotografías de la gente en conjunto con la marca I amsterdam materializada en enormes letras tridimensionales, se ha mantenido hasta la fecha, convirtiéndose estas letras en un símbolo de la ciudad. Están ubicadas permanentemente frente al museo Rijks, y se han convertido en uno de los elementos más fotografiados de Amsterdam. Otro set de letras viaja por diferentes lugares de la capital y sus alrededores, apareciendo en festivales y eventos relacionados con los valores de la marca.

Por otro lado, una estrategia de merchandising que abarca desde ropa hasta artículos de oficina, juguetes y accesorios para bicicletas, ha sido cuidadosamente diseñada para difundir la marca I amsterdam de maneras alternativas.



Además de la consistencia en las piezas comunicacionales de Amsterdam, el concepto de la marca ha estado presente en festivales y eventos de alta calidad y con fórmulas originales encaminados a



fortalecer la imagen de Amsterdam; en la creación de un moderno y completo portal web para turistas, inversionistas y habitantes, el mismo que constituye un medio clave en el posicionamiento de la marca ciudad; en la creación de una política de prensa internacional

que transmita de manera consistente la imagen de Amsterdam al mundo; en campañas de hospitalidad y ciudadanía; en la creación de un clima de negocios enfocado en industrias creativas, conocimiento y puertos aéreos y marítimos, consistente con la identidad competitiva de la ciudad; en la planificación de proyectos claves de infraestructura y diseño urbano que se vinculan directamente con el concepto de la marca ciudad; en revistas, redes sociales, aplicaciones para móviles, etc (Marketing tools).

▪ **Comunicación interna**

Al lanzar la marca I amsterdam, el alcalde de la ciudad enfatizó que el primer paso para el éxito de la campaña sería que sus residentes se comprometieran con el espíritu de la misma, llevándola orgullosamente, por lo que instó a toda la gente y amantes de Amsterdam a “pasar la voz”. Rápidamente la marca tomó vida propia

y se convirtió en un lema colectivo para los residentes de la ciudad, sin importar quiénes eran o de dónde venían, formando parte de la psiquis colectiva (City of Amsterdam, 2004).

Este proceso de apropiación de la marca I amsterdam, junto con la viralización de las fotografías del ícono en 3D a través de las redes sociales, ha facilitado la difusión de la ciudad a nivel internacional.

4.2.2 BOGOTÁ

Bogotá es el centro de desarrollo económico, cultural y de negocios de Colombia, el principal destino turístico de visitantes internacionales, sede de múltiples eventos deportivos y culturales de talla mundial, y cuenta con el segundo hub aéreo más importante de América Latina. Bogotá se considera hoy uno de los mayores centros de negocios de la región, ubicándose en séptimo lugar detrás de Santiago de Chile, Sao Paulo, Ciudad de México, Río de Janeiro, Buenos Aires y Ciudad de Panamá (América Economía, 2010); es sede de más de 800 multinacionales y su nivel promedio de inversión extranjera directa al año se acerca a los US\$3.000 millones. Además, la calidad de vida es la mejor del país y de las mejores en la región, ostentando un Índice de Desarrollo Humano de 0,83 y un Índice de Calidad de Vida de 90,11% (Gobierno de la Ciudad de Bogotá, 2011).

Todos estos son frutos de un proceso de transformación urbana en infraestructura y en desarrollo económico, social y cultural, que además ha influenciado en una percepción internacional favorable. El Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, IDT, pretende potencializar esta imagen positiva mediante un esfuerzo creciente en el posicionamiento competitivo de la ciudad en el mercado nacional e internacional, sustentado en una estrategia de mercadeo presentada en enero de 2011, y en la comunicación asociada a la marca ciudad que fue lanzada simultáneamente (Bogotá se toma en serio su Posicionamiento Internacional, 2011).

4.2.2.1 PLANIFICACIÓN

Entre 2009 y 2010 se diseñó el Plan de Mercadeo de Bogotá con un claro enfoque para posicionar a la capital colombiana internacionalmente. El lanzamiento de la campaña “Bogotá es Más” tuvo lugar en enero de 2011, durante la segunda edición de la conferencia internacional ‘Mercadeo de Ciudad: La Búsqueda por un lugar de identidad’ (Gobierno de la Ciudad de Bogotá, 2011).

- **Planificación integral**

La iniciativa de planificación del marketing de Bogotá empezó en el 2008 gracias a un acuerdo firmado entre la Alcaldía Mayor, la agencia de inversiones internacionales Invest In Bogotá y la Cámara de

Comercio de Bogotá (Gobierno de la Ciudad de Bogotá, 2011). La participación conjunta del sector público, el sector comercial privado y de la institución responsable de la inversión extranjera, demuestra un claro enfoque integral en el proceso.

El plan de mercadeo de Bogotá no es una iniciativa unilateral del sector turístico de la ciudad; este constituye apenas una de las múltiples estrategias del Plan de Desarrollo de la Administración Distrital de Bogotá 2008-2012, que contempla proyectos económicos, sociales y de obras públicas. La implementación de este plan ha contribuido a que la economía distrital sea catalogada y reconocida internacionalmente como la número uno en emprendimiento, por parte de la firma Global Entrepreneurship Monitor, GEM (Gobierno de la Ciudad de Bogotá, 2011). Habiendo alcanzado un producto de calidad internacional, Bogotá lanzó su campaña Bogotá es Más, con el objetivo de comunicar esta calidad al mundo.

Una metodología de talleres en las temáticas de turismo, cultura, desarrollo urbano y negocios, entrevistas sobre posicionamiento y el análisis de fortalezas y debilidades de la ciudad, fue la base de la investigación previa a la elaboración de la estrategia de citymarketing. El estudio arrojó como resultado que el posicionamiento de Bogotá debía asentarse sobre la proyección en

cultura y negocios, medio ambiente y movilidad (Bogotá se toma en serio su Posicionamiento Internacional, 2011).

▪ **Definición de una identidad competitiva**

Con el análisis realizado, los responsables del marketing de Bogotá definieron dos características esenciales de la ciudad para diferenciarla claramente de las demás: 1) Bogotá ciudad de cultura y 2) Bogotá como centro de negocios innovadores y de industrias creativas. El plan pretende integrar de manera coherente mensajes dirigidos tanto a los habitantes de la ciudad como al público internacional, con proyectos que enfatizen estas características y muestren los aspectos más valiosos y destacables de Bogotá.

Eventos culturales reconocidos como Rock al Parque o el Festival Iberoamericano de Teatro, harán que los extranjeros relacionen a Bogotá como una ciudad cosmopolita (Gobierno de la Ciudad de Bogotá, 2011). De manera más ambiciosa, y fortaleciendo a Bogotá como referente internacional, se propuso promover a la capital como un modelo de avances y soluciones en los temas de movilidad, inclusión social, sostenibilidad ambiental y protección de la biodiversidad (Bogotá se toma en serio su Posicionamiento Internacional, 2011).

4.2.2.2 DISEÑO DE MARCA

El Plan de Mercadeo de Bogotá, junto con los resultados de una encuesta en línea aplicada a la ciudadanía sobre las características esenciales de la ciudad, sirvió como información básica para las agencias especializadas que decidieron participar en un concurso abierto para diseñar la marca Bogotá. Las propuestas preseleccionadas fueron sometidas a la evaluación de grupos focales conformados por ciudadanos y empresarios de Bogotá de diferentes sectores: turismo, negocios, cultura, medios de comunicación y ciudadanos.



- **Representatividad y diferenciación**

El análisis de la imagen de Bogotá reflejó que la capital colombiana se autodefine como creativa, diversa y multicultural, y a nivel internacional busca proyectarse como una ciudad que va a la vanguardia de las grandes capitales del mundo en los negocios y el nivel de vida. Desde esta perspectiva, aunque la marca seleccionada se compone únicamente del nombre de la ciudad fusionado con un

isotipo que reemplaza a la letra “T”, son precisamente las características de ese isotipo las que concentran los significados de creatividad y diversidad: la variedad de colores y la doble lectura del isotipo, como letra y como símbolo matemático, son expresiones de creatividad, mientras que de igual manera los cinco colores que lo componen transmiten el concepto de diversidad.

Por otro lado, tanto el desarrollo y los reconocimientos que ha alcanzado Bogotá, como su potencialidad y espíritu de crecimiento, se concentran sutilmente en el símbolo “MÁS”, punto focal de la marca y eje de la estrategia.

En cuanto a la diferenciación, aunque son escasas las ciudades en América Latina que han explotado su imagen a través de una marca definida, ninguna utiliza como ícono al símbolo más o en su defecto a cualquier símbolo similar, por lo que podemos afirmar que la marca Bogotá es diferenciadora.

- **Simplicidad**

La marca está conformada por el nombre de la ciudad en letras negras, mayúsculas, rectas y sin serifas, y el símbolo + (más) que reemplaza a la letra T, con el que se comunica el concepto de campaña “Bogotá es Más”. Esta simple combinación permite vincular

innumerables significados que generan connotaciones positivas para la ciudad: Bogotá es más cultura, más deporte, más recreación, más rock, más verde, más negocios, más turismo... Todas estas relaciones se consiguen a través de la variación de colores en el símbolo “más”: multicolor para lo que se refiere a la marca en el Exterior y Turismo, amarillo para Cultura, Rojo para Deportes, verde para Ambiente y azul para Negocios (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, 2011).

- **Emotividad**

Decir que algo es “más”, connota un sentido de superioridad, pues este es un concepto de cantidad. Cuando X es más que Y, tenemos la percepción de que es mejor, por lo que decir que “Bogotá es Más”, aunque carece de un elemento de comparación (más que ¿...?), implica una fuerte carga de positivismo y confianza; es una afirmación de grandeza y de superación.

Por estas razones la marca ciudad Bogotá es emotiva, ya que permite desarrollar el sentido de pertenencia en la gente, despertando orgullo por el lugar del que se es parte, de la ciudad donde nacieron, donde trabajan o donde fueron de visita.

4.2.2.3 COMUNICACIÓN

- **Claridad**

Bogotá es Más, es un concepto comunicacional sencillo pero muy amplio. Su flexibilidad permite a la marca interactuar con diferentes grupos objetivos, a partir de una simple variación de color.

Aunque las palabras “es” y “más” no se incluyen textualmente como parte de la marca, el símbolo de sumatoria, mejor conocido como “más”, es llamativo y evidente. Pese a esto, existe la posibilidad de que el concepto no se transmita, ya que en términos simples, la marca sólo dice “Bogotá”. Para facilitar su comprensión, la marca fue presentada en diversos eventos, ruedas de prensa y artículos de toda clase, con una clara explicación del concepto “Bogotá es Más”.

De igual manera, las primeras piezas audiovisuales de la campaña a nivel local (interno), mencionaron claramente el slogan “Bogotá es Más”, y la misma estrategia se emplea todavía en los spots turísticos promocionales de la ciudad que se difunden internacionalmente.

- **Consistencia**

Para simultáneamente controlar y fomentar la exposición de la marca ciudad Bogotá, el IDT otorga licencias de uso sin costo para los

sectores asociados a la promoción y al desarrollo del turismo vacacional y de negocios en la capital colombiana. Para ello los interesados deben comprometerse a utilizar la marca en el marco de asociaciones positivas con la ciudad. De igual manera, la Cámara de Comercio de Bogotá e Invest In Bogotá hacen lo mismo con las solicitudes que reciben del sector comercial (Bogotá se toma en serio su Posicionamiento Internacional, 2011).

Aunque han transcurrido apenas cuatro meses desde su lanzamiento, las activaciones de la marca Bogotá han sido fuertes y consistentes. La imagen se ha incorporado en la promoción turística internacional: en guías de prestigio mundial como la reconocida guía Límite Visual de Bogotá y en el portafolio de productos turísticos de FITUR e ITB, las ferias más importantes a nivel mundial. De igual manera, el IDT ha incluido la marca en el calendario y la agenda de ciudad que elaboró el para el 2011, así como en todo su material promocional.

En el ámbito deportivo, la imagen tuvo presencia destacada en las transmisiones de televisión del Mundial de Fútbol de Salón, y en el carro de un prometedor corredor Bogotano de fórmula Indy que exhibirá la marca durante un año permitiendo que sea vista por cerca de 800 millones de personas en todo el mundo. Pero sin duda, el proyecto de promoción más importante de Bogotá en este año es ser

anfitrión de la Copa Mundial Sub-20 de la FIFA Colombia 2011, con la campaña “Bogotá es mundial”, en la que destaca la marca Bogotá es Más. Este evento permitirá



proyectar a la capital como una ciudad de cultura y un destino seguro y capaz de organizar el evento deportivo más importante del 2011 (Bogotá se toma en serio su Posicionamiento Internacional, 2011).

- **Constancia**

Si bien la marca Bogotá es Más fue creada e implementada a inicios del 2011, esta se proyecta a largo plazo, con proyectos locales e internacionales. Campañas en el mercado Iberoamericano, participación en ferias internacionales, workshops e inversión en viajes de familiarización al trade, a empresarios tomadores de decisión claves en el exterior, y a los medios de comunicación más influyentes en el mundo, son parte de las estrategias del IDT para posicionar a Bogotá como destino turístico en el extranjero. Localmente, la marca tendrá exposición en las diferentes manifestaciones culturales y en grandes eventos anuales promovidos por la Secretaria de Cultura y por el sector privado tales como Salsa al

Parque, el Festival Iberoamericano de Teatro, el nuevo centro de ciencia y tecnología de Maloka, la Bienal de Fotografía de Bogotá, la Feria Internacional de Arte ArtBo, el nuevo Centro Internacional de Convenciones, etc (Bogotá se toma en serio su Posicionamiento Internacional, 2011).

- **Comunicación interna**

Aunque la comunicación de la marca ciudad y sus valores a nivel local debe ser continua y prolongada para posicionar claramente la imagen deseada en los ciudadanos, la marca “Bogotá es Más” ya ha sido utilizada en campañas de apropiación dentro de la ciudad y de preparación de sus residentes como buenos anfitriones para la Copa Mundial Sub-20 de la FIFA Colombia 2011 (Bogotá se toma en serio su Posicionamiento Internacional, 2011). Este esfuerzo inicial demuestra la importancia que los responsables del citymarketing le otorgan a los habitantes de Bogotá y el claro enfoque de comunicación interna.

4.2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

A manera de resumen se elaboró un cuadro comparativo que sintetiza el manejo de imagen de la ciudad de Quito y de los dos casos de éxito seleccionados.

				
PLANIFICACIÓN	Planificación Integral	Planes unilaterales en base a análisis incompletos del sector turístico. Obras coyunturales en cada administración.	Planificación integral basada en investigación y objetivos de imagen. Ente público/privado multisectorial encargado del citymarketing.	Plan de mercadeo integrado al Plan de Desarrollo de Bogotá. Creado con colaboración de instituciones públicas y privadas.
	Identidad Competitiva	No se ha definido una identidad competitiva. Identificación circunstancial con el Centro Histórico.	Identidad definida en base a historia, opinión pública, expertos, etc. Creatividad, Innovación y Espíritu de comercio.	Identidad definida en base a objetivos. Cultura y diversidad, Centro de negocios, Referente en movilidad.
DISEÑO DE MARCA	Representativa/Diferenciadora	La marca utiliza íconos poco representativos. El quinde fue utilizado y mejor difundido por Perú. Se relaciona con Mindo.	Inspirada en la individualidad de la gente de la ciudad. Manejo de marca diferenciador (letras 3D).	Colores = diversidad. Símbolo = vanguardia, avance, crecimiento. Ícono novedoso y diferenciador.
	Simplicidad	Fácil reproducir/reducir. Multiplicidad de íconos y slogans, y ambigüedad en los símbolos.	Fácil reproducir/reducir. Minimalista y explícita. Sólo emplea dos palabras y dos colores.	Fácil reproducir/reducir. Símbolo integrado al nombre de la ciudad (logotipo).
	Emotividad	Trata de ser emotiva ("Toca el cielo"), pero es vaga y confusa. "Patrimonio Humanidad" es un mensaje racional.	Pone a la persona (residente, visitante o admirador de la ciudad) en primer lugar. Facilita la apropiación.	Concepto fuerte y positivo. Empodera a la ciudad y enorgullece a los ciudadanos.

COMUNICACIÓN	Claridad	Los mensajes asociados a la marca han sido confusos y variados. La marca no se relaciona con los mensajes.	Marca explícita, escrita en lenguaje mundial. Mensajes sencillos vinculados con los valores de marca.	Concepto sencillo y flexible, aunque no explícito. Las piezas comunicacionales facilitan la comprensión.
	Consistencia	Escasa exposición de la marca. Pocas piezas comunicacionales. Marca opacada por la consistencia de imagen de Administración actual.	Control de uso de marca. Aplicación de marca en eventos, web, merchandising, lugares emblemáticos, campañas, personajes, etc.	Control de uso de marca. Aplicación de la marca en piezas de promoción local, internacional, eventos, etc.
	Constancia	Cambios de marca del Municipio cada 4 años. Mantenimiento de las obras y mensajes alrededor del Centro Hist.	Mantenimiento del concepto, los valores y el diseño de marca en todos los mensajes de la ciudad (7 años).	Proyección de la marca y el plan de mercadeo a largo plazo.
	Comunicación Interna	Relativamente nula exposición de la marca a nivel local. Falta de campañas de socialización y apropiación de imagen.	La campaña inició a nivel local. Los residentes son la base de la campaña y sus principales promotores.	Campañas de apropiación de marca. Campaña de preparación para recibir al turismo de la Copa Mundial Sub-20.

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

▪ VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El propósito de este estudio ha sido demostrar que la imagen de la marca Quito, de acuerdo con la teoría de la comunicación organizacional y el citymarketing, no ha sido bien gestionada, para lo cual se planteó la siguiente hipótesis:

“El manejo inadecuado de la imagen de Quito no ha permitido la construcción de una marca destino clara y diferenciadora para la ciudad, que cree un sentimiento arraigado de identidad en los habitantes y potencie la promoción de la capital como destino turístico.”

Esta hipótesis SE HA VALIDADO con los argumentos que a continuación se detallan:

- ✓ Pese a que Quito cuenta con una marca ciudad propia desde 2003, ésta ha carecido de exposición a nivel local, evitando que los habitantes la conozcan, se familiaricen y la reconozcan como propia. Adicional a esto, el diseño de la marca no responde a valores o elementos que identifiquen a Quito, ni a objetivos claros y a largo plazo para la ciudad, lo que en sí mismo

entorpece la apropiación de la marca en los públicos internos. Al no existir una adecuada comunicación con los residentes de un lugar, éstos difícilmente podrán colaborar en la proyección de una imagen positiva de destino hacia el exterior, que es precisamente el caso de Quito.

- ✓ Por otro lado, si bien la institución encargada de la promoción turística de Quito ha realizado esfuerzos de marketing de la ciudad en el extranjero, la vaguedad y ambigüedad de la marca, así como la falta de consistencia en las piezas comunicacionales y los mensajes que se han emitido, no aportan al posicionamiento de una imagen fuerte y clara de Quito a nivel internacional. A esto se suma la opinión de los públicos externos que evidencia una falta de información y promoción de la ciudad.
- ✓ Finalmente, desde principios de los 90s, en Quito se ha institucionalizado la práctica de difundir en medios masivos la imagen del Municipio del Distrito Metropolitano, misma que varía con la posesión de cada nuevo alcalde. Si bien cada administración tiene libertad de diferenciarse de la anterior con una identidad visual específica, estos cambios frecuentes rompen con el principio de Constancia de la comunicación organizacional, lo que dificulta el posicionamiento de una imagen de ciudad específica, pues las marcas de las Alcaldías de Quito opacan completamente los escasos esfuerzos de difusión de la marca ciudad.

▪ CONCLUSIONES

1) El citymarketing o la comunicación de destinos no puede reducirse a la creación de un logo “bonito”. La plasmación gráfica representa apenas un paso del proceso de comunicación, que llega después de definir una identidad clara y unos objetivos específicos a largo plazo, como parte de un plan integral de mejoramiento de ciudad. Con esto no debe entenderse que la planificación es una suerte de conjuro mágico que garantiza el éxito, sino mas bien el mapa de ruta sin el cual los recursos se desperdician y los esfuerzos por alcanzar un posicionamiento fuerte se disipan.

2) Aunque se ha establecido que una de las fallas de la gestión de la marca Quito es el hecho de que su diseño no se basa en elementos de identidad de la ciudad, consideramos que este no representa el mayor inconveniente. El problema no es que se haya seleccionado un quinde o colibrí, sino la comunicación alrededor de este símbolo; los valores que se le han atribuido, o en este caso, que NO se le han atribuido. El quinde tiene características intrínsecas positivas que se podrían explotar: es pequeño, bonito, colorido; todos atributos fácilmente relacionables con Quito. Sin embargo, el pajarito de la marca ciudad se ha limitado a ser un ícono vacío, difícilmente identificable, que no “dice” nada. Si por el contrario se hubiera difundido a la marca Quito vinculándola con valores específicos durante los siete años

que esta ha estado vigente, el quinde hoy en día estaría bien posicionado como símbolo representativo de Quito, al menos entre los habitantes de la ciudad. Esto responde al principio de la publicidad que dice que si se comunica algo clara y consistentemente durante suficiente tiempo, pasará a formar parte de la psiquis colectiva.

- 3) Evidencia de esta afirmación es lo que ha sucedido con el Centro Histórico de Quito. Este sector de la ciudad ha gozado de protagonismo desde inicios de la década del 90, con distintas campañas de recuperación, renovación y mantenimiento, que aunque desarticuladas, han relacionado al Centro con un gran valor cultural, patrimonial e histórico, posicionándolo entre los quiteños como el elemento más representativo de Quito. Pese a que esta imagen no ha sido planificada, se encuentra tan arraigada entre los habitantes, que el Centro Histórico se ha proyectado al exterior como el mejor y más importante atractivo de la capital ecuatoriana.
- 4) Una crítica frecuente a la capital ecuatoriana es su desorden, fruto de la falta de planificación. La historia de Quito y su peculiar topografía han hecho crecer a la ciudad de manera desorganizada, y los intereses políticos la han mantenido así, con muchos parches que responden a necesidades emergentes y escasas obras planificadas para resolver problemas a largo plazo. Mientras las ambiciones políticas continúen por encima de las

necesidades de la ciudad y no se establezca una visión clara para Quito, la urbe continuará dando pasos de tortuga en un mercado de destinos altamente competitivo, mientras ciudades tan cercanas como Bogotá y Lima avanzan a pasos agigantados.

- 5) La mayoría de personas entrevistadas para este estudio (todas excepto una), coinciden con una visión idealista de Quito: una ciudad hermosa, llena de belleza y cultura, con gente encantadora y amable, que no se compara con ninguna otra ciudad del mundo. Si bien concordamos con que la capital ecuatoriana tiene atractivos interesantes y mucho potencial, creemos que es necesario ver a Quito con otros ojos, con ojos más objetivos. Decir “Quito es hermosa” no es suficiente; es una posición conformista. Hay que aceptar los problemas y carencias de Quito y enfrentarlos, sólo de esa manera se podrá construir una imagen de ciudad progresiva, moderna e innovadora.

▪ RECOMENDACIONES

- Las especialidades de marketing y comunicación social en las universidades ecuatorianas no exploran el branding de ciudades y de países debido a que es un tema relativamente nuevo. Sin embargo, considerando la relevancia que tiene este tópico para el desarrollo de la industria turística, misma que se ha definido como prioritaria en nuestro país, se recomienda incluirlo en los programas académicos de las mencionadas carreras. De lo contrario, cuando sea necesario desarrollar marcas destino para el Ecuador, siempre se deberá recurrir a especialistas extranjeros. Específicamente a la Escuela de Comunicación de la UIDE, se le recomienda proponer como tema para alguno de sus Talleres Integrales, la elaboración de un Plan Integral de Comunicación para destinos turísticos, o especialmente para Quito.
- Los países y ciudades que han incursionado en la promoción de sus destinos desde hace años, cuentan hoy en día con entes independientes o mixtos (público-privados) que manejan sus respectivas imágenes de marca, evitando así que estas cambien de acuerdo a los intereses políticos de turno. Con esta experiencia, y considerando que el manejo de la marca ciudad de Quito depende de una empresa municipal que con el cambio de administración puede desaparecer, se recomienda crear una organización

de control de marca, que resguarde la correcta aplicación, difusión y mantenimiento de la imagen de la ciudad.

- Considerando que la marca ciudad actual de Quito no es representativa y carece de posicionamiento, se recomienda un replanteamiento de la imagen, preferiblemente mediante concurso, con propuestas que se pongan a consideración de los habitantes de Quito, quienes en primera instancia deben gustar de la marca y sentirse identificados con la misma.
- La mayor crítica que se ha hecho en este estudio es la falta de comunicación de la marca ciudad a los públicos internos. Para contrarrestar esto, en primer lugar los espacios públicos de la ciudad deberían aprovecharse como escenarios para la exposición de la marca de Quito. Muchos espacios que pudieran utilizarse para difundir la marca ciudad se desperdician o se emplean de manera incorrecta en Quito, como los buses que integran el sistema de transporte del Municipio. Estos múltiples espacios móviles hoy en día se utilizan para desplegar el logo de la administración de Augusto Barrera, en lugar de exponer la marca ciudad; lo mismo sucede con las paradas de buses y estaciones de transferencia. Por otro lado, proponemos como espacios para la marca Quito a las fachadas de los edificios metropolitanos, las mismas que se pueden transformar en grandes pantallas donde proyectar la imagen de la ciudad durante fechas

especiales, o inclusive de manera permanente. Los eventos culturales que se llevan a cabo en Quito también constituyen oportunidades en que gran cantidad de gente puede tomar contacto con la marca, como conciertos, partidos de fútbol, carreras, etc. Por último, no hay cómo olvidar los espacios publicitarios ambulantes que somos las personas. Si vestimos voluntariamente prendas que publicitan a Nike, Lacoste o Liga, la marca ciudad puede trasladarse también a múltiples artículos de merchandising que sean atractivos para turistas y quiteños, los mismos que deben estar disponibles en una gran variedad de locaciones en la ciudad.

- Actualmente los artículos de merchandising de la marca ciudad no solo comparten espacio con el logo del municipio de Quito, sino que la “Q” de la administración de Barrera es protagonista de estas piezas y opaca totalmente a la marca Quito. Sugerimos que se elimine del merchandising el logo del municipio, o que al menos se invierta el protagonismo de las marcas, ya que el objetivo de posicionamiento es difundir la imagen de la ciudad, no de la administración de turno.
- En cuanto a la difusión de la marca con los públicos externos, además del material promocional deben considerarse espacios públicos con los que los turistas extranjeros están en contacto, empezando por el aeropuerto de Quito, puerta de entrada a la ciudad y un gran escenario para la marca.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Pública de Noticias de Quito. (01 de mayo de 2011). *540 equipos comunitarios de seguridad presentaron propuestas*. Recuperado el 28 de mayo de 2011, de Quito Distrito Metropolitano:

http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/540_equipos_comunitarios_de_seguridad_presentaron_propuestas--3252
- América Economía. (mayo de 2010). *Las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina*. Recuperado el 14 de julio de 2011, de Rankings América Economía:

<http://rankings.americaeconomia.com/2010/mejoresciudades/ranking.php>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. España: Netbiblo.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity*. Gales: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2010). *Places: identity, image and reputation*. Gran Bretaña: Palgrave Macmillan.
- Bertuzzi, M. L. (2005). *Ciudad y Urbanización*. Santa Fe: UNL.

- *Bogotá se toma en serio su Posicionamiento Internacional*. (04 de abril de 2011).
Recuperado el 13 de julio de 2011, de Instituto Distrital de Turismo de Bogotá:
<http://www.bogotaturismo.gov.co/bogot-se-toma-en-serio-su-posicionamiento-internacional>

- *Brasília*. (13 de mayo de 2008). Recuperado el 22 de noviembre de 2010, de Enciclopedia Itaú Cultural:
http://www.itaucultural.org.br/aplicexternas/enciclopedia_ic/index.cfm?fuseaction=marcos_texto_esp&cd_verbete=5078

- Cassisi, L. (22 de abril de 2006). *Marca y marca gráfica*. Recuperado el 17 de noviembre de 2010, de FOROALFA: <http://foroalfa.org/articulos/marca-y-marca-grafica>

- Chias Marketing. (2007). *Plan Q 2012: Plan Estratégico de Turismo de Quito: Informe Fases 0, I y II*. Quito.

- Chias Marketing. (2007). *Plan Q 2012: Plan Estratégico de Turismo de Quito: Plan Operacional*. Quito.

- Chiriboga, M. (2009). *Quito, identidad, innovación y competitividad*. Quito: Instituto de la Ciudad.

- City of Amsterdam. (2011). *The city marketing of Amsterdam and the region*.
Recuperado el 28 de julio de 2011, de Downloads I amsterdam:
<http://www.iamsterdam.com/en/amsterdam-partners/i-amsterdam/documents>
- City of Amsterdam. (Octubre de 2004). The Making of... the city marketing of Amsterdam [versión electrónica]. Amsterdam, Países Bajos. Obtenido de I amsterdam.
- Córdova, M. (2005). *Quito, Imagen Urbana, Espacio Público, Memoria e Identidad*. Quito: Trama.
- Corporación Instituto de la Ciudad de Quito. (2009). *Quito, identidad, innovación y competitividad*. Quito: Ediciones Continente.
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (1999). *La Comunicación en Acción*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2004). *La Imagen de Marca*. Barcelona: Paidós.
- *Cuando la ciudad es la marca*. (abril de 2008). Recuperado el 4 de enero de 2010, de:
http://www.es.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/savia_57gestion_marcaCiudades.pdf

- *El Concejo Metropolitano*. (s.f.). Recuperado el 5 de diciembre de 2010, de Quito Distrito Metropolitano: <http://www.quito.gov.ec/el-municipio/concejo-metropolitano.html>

- El Telégrafo. (30 de enero de 2011). *Quito: Capital Americana de la Cultura 2011*. Recuperado el 11 de marzo de 2011, de El Telégrafo: http://www.eltelegrafo.com.ec/cultura/noticia/archive/cultura/2011/01/30/Quito_3A00_-Capital--Americana-de-la-Cultura-2011.aspx

- Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico de Quito. (2010). *Manual de Marca Quito*. Quito.

- Espinoza, S. (s.f.). *Quito Milenario y Equinoccial*. Recuperado el 5 de diciembre de 2010, de Quito Distrito Metropolitano: <http://www.quito.gov.ec/la-ciudad/historia.html>

- *Estadísticas e Indicadores del DMQ: Distribución de la Población del DMQ por Grupos de Edad*. (2001). Recuperado el 10 de diciembre de 2010, de http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/gedad_dmq.htm

- *Estadísticas e Indicadores del DMQ: Empleo*. (2001). Recuperado el 10 de 12 de 2010, de <http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/empleo.htm>

- *Estadísticas e Indicadores del DMQ: Proyección de la Población del DMQ.* (s.f.).
Recuperado el 9 de 12 de 2010, de
http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm

- Gobierno de la Ciudad de Bogotá. (20 de enero de 2011). *Bogotá se dará a conocer al exterior con el plan de mercadeo de ciudad.* Recuperado el 11 de julio de 2011, de Archivo de Noticias de la Alcaldía Mayor de Bogotá:
http://200.93.163.76/Samuel2011/index.php?option=com_content&view=article&id=11320%3Abogota-comparte-experiencias-mundiales-de-mercadeo-de-ciudad-con-el-mundo&Itemid=82

- Goldhaber, G. M. (1994). *Comunicación Organizacional.* México: Diana.

- Healey, M. (2009). *¿Qué es el Branding?* Buenos Aires: GG.

- INEC. (15 de abril de 2011). *Indicadores Mercado Laboral Marzo 2011.*
Recuperado el 10 de mayo de 2011, de ENEMDU:
http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enemdu

- Kingman, E. (1989). *Las Ciudades en la Historia.* Quito: CIUDAD.

- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2007). *Marketing Internacional de lugares y destinos.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Lindstrom, M. (2009). *Buyology: Truth and Lies about Why We Buy*. London: Random House.

- *Marketing tools*. (s.f.). Recuperado el 27 de julio de 2011, de I amsterdam: <http://www.iamsterdam.com/en/amsterdam-partners/about-us/what-we-do/marketing-tools>

- Martínez Gómez, A. (29 de marzo de 2006). *Creación de una marca de ciudad*. Recuperado el 4 de enero de 2011, de <http://www.futurelx.com/docs/jornadas/marca.pdf>

- O'Guinn, T., Allen, C., & Semenkin, R. (2006). *Publicidad y Comunicación Integral de Marca*. México D.F.: Thomson.

- Pike, S. (2008). *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*. Hungría: Butterwoth-Heinemann.

- Puig, T. (2003). *La Comunicación Municipal Cómplice con los Ciudadanos*. Barcelona: Paidós.

- *Quiport*. (s.f.). Recuperado el 02 de diciembre de 2010, de Quiport: www.quiport.com

- Quito Turismo. (s.f.). *Arte Colonial*. Recuperado el 9 de diciembre de 2010, de Sitio Oficial Turístico de Quito:

http://www.quito.com.ec/index.php?page=shop.browse&category_id=52&option=com_virtuemart&Itemid=89

- Quito Turismo. (s.f.). *Artes Escénicas*. Recuperado el 9 de diciembre de 2010, de Sitio Oficial Turístico de Quito:

http://www.quito.com.ec/index.php?page=shop.browse&category_id=12&option=com_virtuemart&Itemid=575&vmcchk=1&Itemid=575

- Quito Turismo. (s.f.). *Centros Culturales*. Recuperado el 9 de diciembre de 2010, de Sitio Oficial Turístico de Quito:

http://www.quito.com.ec/index.php?page=shop.browse&category_id=11&option=com_virtuemart&Itemid=89

- Quito Turismo. (s.f.). *El Placer de los Sabores en Quito*. Recuperado el 10 de diciembre de 2010, de Sitio Oficial Turístico de Quito:

http://www.quito.com.ec/index.php?page=shop.browse&category_id=111&option=com_virtuemart&Itemid=89

- Quito Turismo. (s.f.). *Historia*. Recuperado el 8 de diciembre de 2010, de Sitio Oficial Turístico de Quito:

http://www.quito.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=141&limit=1&limitstart=0

- Quito Turismo. (s.f.). *Museos*. Recuperado el 9 de diciembre de 2010, de Sitio Oficial Turístico de Quito:

http://www.quito.com.ec/index.php?page=shop.browse&category_id=7&option=com_virtuemart&Itemid=89

- Quito Turismo. (s.f.). *Parques + Jardines*. Recuperado el 8 de diciembre de 2010, de Sitio Oficial Turístico de Quito:

http://www.quito.com.ec/index.php?page=shop.browse&category_id=27&option=com_virtuemart&Itemid=89

- Quito Turismo. (s.f.). *Patrimonio*. Recuperado el 9 de diciembre de 2010, de Sitio Oficial Turístico de Quito:

http://www.quito.com.ec/index.php?page=shop.browse&category_id=51&option=com_virtuemart&Itemid=89

- Quito Turismo. (s.f.). *Ruta Ciclo Q*. Recuperado el 8 de diciembre de 2010, de Sitio Oficial Turístico de Quito:

http://www.quito.com.ec/index.php?page=shop.browse&category_id=87&option=com_virtuemart&Itemid=89

- RAE. (s.f.). *"ciudad"*. Recuperado el 9 de diciembre de 2010, de Real Academia Española: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=ciudad

- RAE. (2001). *"símbolo"*. Recuperado el 24 de noviembre de 2010, de Real Academia Española:

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=simbolo

- Revista Lideres. (s.f.). *Quito cambia de imagen y se uniforma*. Recuperado el 01 de marzo de 2011, de Revista Lideres.ec: <http://www.revistalideres.ec/2009-11-16/Marketing/Disenos---marcas/LD091026P11DISENOSMARCAS.aspx>

- Romero, M. V., & Rodríguez, K. (2005). *Lenguaje Publicitario: la seducción permanente*. Barcelona: Ariel.

- Rowden, M. (2004). *El Arte de la Identidad*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

- *Secretaría de Comunicación*. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2010, de Quito Distrito Metropolitano: <http://www.quito.gov.ec/el-municipio/secretarias/secretaria-de-comunicacion.html>

- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá. (2011). *BOGOTÁ ES MÁS, la nueva marca de la capital*. Recuperado el 13 de julio de 2011, de Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte:

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/node/4175>

- Shiffman, L. G. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Pearson Educación.

- Tironi, E. C. (2008). *Comunicación Estratégica*. Santiago de Chile: Taurus.
- Tudela, X. (2011). *Presentación*. Recuperado el 10 de marzo de 2011, de Capital Americana de la Cultura: <http://www.cac-acc.org/news.php?id=2>
- UNESCO. (s.f.). *World Heritage Convention: City of Quito*. Recuperado el 9 de diciembre de 2010, de UNESCO: <http://whc.unesco.org/en/list/2>
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vásquez Aguilar, J. (Enero de 2005). *¿Qué son las organizaciones?* Recuperado el 19 de Noviembre de 2010, de Gestipolis:
<http://www.gestipolis.com/Canales4/ger/quesorgani.htm>
- Velasco, J. d., Pareja, A., & Canseco, D. (1981). *Historia del Reino de Quito*. Venezuela: Biblioteca Ayacucho.
- *What is I amsterdam*. (s.f.). Recuperado el 27 de julio de 2011, de I amsterdam:
<http://www.iamsterdam.com/en/amsterdam-partners/i-amsterdam/iamsterdam-manifesto>
- Wikipedia. (s.f.). *"Quito"*. Recuperado el 07 de diciembre de 2010, de
<http://es.wikipedia.org/wiki/Quito>

- World Tourism Organization and European Travel Comission. (2009). *Handbook on tourism destination branding*. Madrid: World Tourism Organization.
- World Tourism Organization. (s.f.). *Tourism 2020 Vision*. Recuperado el 13 de febrero de 2011, de United Nations World Tourism Organization:
<http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>