

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMUNICACIONAL PARA LA  
CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA PAÍS-CIUDAD\* EN EL PLAN DE  
MARKETING TERRITORIAL DE LA MARCA QUINDÍO DE LA GOBERNACIÓN  
DEL DEPARTAMENTO

HEILLER OSWALDO ABADÍA SÁNCHEZ

Asesor  
ANDREA VACA LÓPEZ  
Magister en Gestión Empresarial  
Aspirante doctorado en Desarrollo Sostenible

UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
AÑO 2015

---

\* Propuesta de Sandra Fuentes Martínez, publicada en la revista Signo y Pensamiento de la Universidad Javeriana, número 51 volumen XXVI julio - diciembre 2007.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma jurado 1

---

Firma jurado 2

Medellín, \_\_\_\_\_

*DECLARACIÓN ORIGINALIDAD*

*“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.*

*FIRMA AUTOR (ES):*

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. F. S.', written in a cursive style.

## INDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN	7
1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	11
2. OBJETIVOS	11
2.1 OBJETIVO GENERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3. MARCO REFERENCIAL	12
3.1 MARCA	14
3.2 SISTEMA DE GESTIÓN COMUNICACIONAL	18
3.3 CITY MARKETING	37
4. METODOLOGÍA	59
4.1 ENFOQUE	59
4.2 UNIDAD DE TRABAJO	61
4.3 TÉCNICA	61
5. RESULTADOS	62
5.1. OBJETIVO 1	62
5.2 OBJETIVO 2	90
5.3 OBJETIVO 3	105
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Funciones de la marca	16
Gráfico 2. Sistema de gestión de marca país-ciudad	18
Gráfico 3. Entorno de Gestión. Sistema de gestión de marca país-ciudad.	19
Gráfico 4. Estructura de la Marca	22
Gráfico 5. Factores críticos de la imagen	30
Gráfico 6. Construcción de Vínculos	35
Gráfico 7. La comunicación en las ciudades	56
Gráfico 8. Marca del PCC	69
Gráfico 9. Zona Franca del Eje Cafetero	78
Gráfico 10. Intersección de la Vía panamericana	79
Gráfico 11. Marca Quindío	92
Gráfico 12. Estilo arquitectónico del departamento del Quindío	101
Gráfico 13. Paisaje cultural cafetero	102
Gráfico 14. Plegable	108
Gráfico 15. Brochure	108
Gráfico 16. Avisos de prensa	109
Gráfico 17. Flyer/ Abanico/ Himno separador	110
Gráfico 18. Plegables	110
Gráfico 19. Invitaciones virtuales	111
Gráfico 20. Pendones promocionales	111
Gráfico 21. Valla Bienvenida	112
Gráfico 22. Pasacalles Bienvenida	112
Gráfico 23. Puntos de información turística	113
Gráfico 24. Stand Aeropuerto	113
Gráfico 25. Backings armables	114
Gráfico 26. Casa delegada del Quindío	114

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Seguimiento al plan de acción- vigencia 2015	116

## **RESUMEN**

La marca territorial juega un papel de gran importancia en el desarrollo de las regiones, máxime cuando estos territorios son de vocación turística. La presente investigación analizó de manera evaluativa el sistema de gestión comunicacional de la marca Quindío, desde la propuesta de Sandra Fuentes Martínez. Para ello fue necesario realizar un análisis categorial al plan de marketing territorial del departamento del Quindío desde tres categorías, *entorno de gestión, estructura e marca y construcción de vínculos*. Estos elementos permitieron dar cuenta del estado del sistema de forma detallada y aportar al fortalecimiento de la marca Quindío con recomendaciones que pueden ser estudiadas para ser implementadas en el periodo de gobierno 2016-2020.

## **PALABRAS CLAVE**

Comunicación, Sistema de Gestión Comunicacional, City Marketing, marca, gobierno.

## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo estratégico de la comunicación en la empresa es necesario reconocer la necesidad de planeación, proyección, interacción, dirección y control de la información y demás dinámicas propias de la comunicación, para el logro de los objetivos organizacionales y el crecimiento empresarial, o en este caso para la construcción y posicionamiento de una marca, la cual representa una región.

Es en este escenario donde la comunicación debe gestionarse de manera estratégica para aportar no solo en el direccionamiento de los mensajes, sino también en el crecimiento y la productividad del sector, así como en la proyección de activos intangibles como la identidad, la imagen y la reputación. *“La comunicación debe exceder los límites de los productos y las marcas, para, además, ser articulada de manera inteligente en una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica”* (Scheinsohn, 2009).

La presente investigación permitió indagar el proceso de construcción y estrategia de posicionamiento de la marca *Quindío*, desde la gestión llevada a cabo por la Secretaría de Turismo de la Gobernación del departamento del Quindío, ente encargado de este propósito.

Para tal fin fue necesario realizar un análisis del documento *“Plan de marketing territorial del departamento del Quindío”* diseñado por la Gobernación como una de las estrategias del Plan de Desarrollo 2012-2015 que se realizó “como una iniciativa del gobierno departamental y una herramienta de desarrollo local, que unida al plan de negocios internacionales y a la promoción de espacios permitirán cautivar la intención de nuevos inversionistas y generar acciones permanentes que materialicen el desarrollo y progreso económico, social, medioambiental y político del departamento” (Gobernación del Quindío, 2014).

El análisis se planteó desde una metodología de revisión documental enfrentada a la propuesta de Sandra Fuentes denominada “Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país” (2007) con el objeto principal de evaluar la construcción de la marca *Quindío* por parte de la Gobernación como ente encargado, a la luz de la propuesta antes mencionada.



El presente estudio se convierte en un insumo importante para la Gobernación del departamento, pues provee información de utilidad para el mejoramiento en la gestión de la marca, la cual es considerada un activo intangible de gran valor para la región. Cada administración departamental recibe el reto de la gestión de la marca Quindío, si bien existe un plan de marketing, éste debe ser mejorado y actualizado en cada periodo de gobierno, para lo cual la información resultado de la presente investigación será de gran ayuda en el proceso de planificación del plan de marketing territorial 2016-2020.

Dentro de los antecedentes encontrados, se puede resaltar el estudio denominado “Marcas territoriales y desarrollo local en la Cataluña interior. Estudio de caso: *Territoris serens (El Lluçanès)*”. En este estudio los autores proporcionan una investigación realizada con el objetivo de “explorar de qué forma la marca espacial *Territoris serens* permite la creación de una imagen competitiva para la agrupación territorial del Lluçanès, por medio de la difusión de relatos asociados a diversos valores intangibles encabezados por la serenidad, el paisaje y, por ende, la identidad territorial”. (San Eugenio, Barniol, 2012. p.417). Este estudio, al igual que la investigación que da origen a este texto, se realiza en un territorio turístico, donde la marca cobra una importancia comercial para la región que representa. En el proceso de desarrollo de la región, se crea una marca territorial ligada a los atributos de la zona y que vehiculiza la identidad. Los resultados del proyecto se obtuvieron mediante la revisión documental y un grupo focal dirigido a actores directos en la creación de la marca. De igual manera el estudio confrontó la información hallada con la teoría existente sobre branding de territorio, este contraste arrojó los resultados de la investigación.

El Lluçanès es una agrupación de 13 municipios, lo que hace que su marca, denominada *Territoris serens*, se considere territorial y por lo tanto se asemeje a la investigación sobre la marca Quindío, departamento conformado por 12 municipios.

De los resultados de esta investigación, se puede destacar que se pudo determinar algunos atributos intangibles de la marca que permitieron marcar un rumbo más adecuado y constituir una marca territorial de la misma manera que una marca comercial.

Por otro lado existe la investigación denominada *Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio*, que buscó “dar a conocer las posibilidades que se desprenden de la organización de un evento en relación al posicionamiento identitario y promocional de un territorio” (Jiménez, San Eugenio, 2009. p. 278)

El estudio centra su foco en la relación existente entre los eventos y el posicionamiento de marca, en este caso la marca territorial. Es importante resaltar que este estudio toma a los eventos como estrategias de comunicación para la construcción de imagen y marca territorial, lo cual aporta, como antecedente, en gran medida a la investigación sobre la marca Quindío, pues esta basa su análisis en el sistema de comunicación implementado en la construcción de la misma.

Los autores de esta investigación plantean una relación directa y de hecho estratégica entre la comunicación, los eventos y las marcas territoriales, entrando a la escena a las empresas privadas que tienen asiento en el territorio y por ende contribuyen al posicionamiento y gestión de la marca territorial:

*El trabajo específico de comunicación corporativa en las empresas de capital privado cuenta con un recorrido más amplio en lo que se refiere al uso de estrategias de persuasión encaminadas a la generación de una reputación positiva para con sus públicos. En este sentido, la puesta en escena del valor estratégico implícito en un evento, o el diseño de un Plan Estratégico de Gestión de Eventos (PEGE) pasa a formar parte importante de las políticas de comunicación de las empresas con mayor presencia en el territorio. (Jiménez, San Eugenio, 2009. p.288)*

El estudio arroja como resultado un análisis amplio de la efectividad de la comunicación en la construcción de una marca territorial, haciendo especial énfasis en el direccionamiento estratégico de la misma desde los atributos intangibles identitarios de cada región. Representa entonces un antecedente de gran valor en la presente investigación sobre marca Quindío, por sus aportes en cuanto a la efectividad de la comunicación en la gestión de marcas territoriales.

Otra investigación de gran valor como antecedente se denomina *Pensamiento geográfico versus teoría de la comunicación. Hacia un modelo de análisis comunicativo del paisaje*, en donde sus autores plantean la importancia del paisaje y en general los aspectos geográficos en la construcción de marcas territoriales, todo ello transversalizado por lo que denominan *comunicación y paisaje*. (Nogué, San Eugenio, 2009. p.27).

Este estudio que de manera interdisciplinaria reúne a la geografía y la comunicación, logra evidenciar los procesos de comunicación mediante los cuales se mercadea el paisaje, la construcción de imaginarios individuales y colectivos a partir de la interacción entre la ciudadanía y el paisaje y la consolidación de identidades territoriales en la gestión de una imagen de marca país o ciudad.

Es un estudio meramente teórico, que recopila una serie de posturas, pero que además pone en el escenario práctico una discusión de peso a partir de la propuesta de un modelo de comunicación del paisaje.

Los antecedentes de investigación reafirman la pertinencia de la presente investigación, pues estructuran un campo de estudio, que según lo visto, es amplio y necesario en el campo comunicativo, además que permiten establecer que este tipo de estudios son un insumo de gran valor en la gestión de las marcas territoriales, las cuales vienen cobrando mayor peso dentro de la estructura gubernamental de las regiones, en especial, aquellas que tienen al turismo como un renglón de su economía.

## **1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

En este orden de ideas se genera el interrogante que da paso a la presente investigación: ¿Cómo se configuró el sistema de gestión comunicacional de la marca Quindío a partir del Plan de Marketing Territorial diseñado por la Gobernación del departamento?

De igual manera se plantean las siguientes preguntas que nos llevan a responder la pregunta general:

1. ¿De qué manera ha influido el entorno de la región en la construcción de la marca Quindío?
2. ¿Cómo fue el proceso de estructuración de la marca Quindío desde la Gobernación?
3. ¿Cuál fue la estrategia de comunicación utilizada por la Gobernación en la construcción de la marca Quindío?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el sistema de gestión comunicacional del *Plan de Marketing Territorial* de la gobernación del Quindío para la construcción de la marca del departamento, a través de la propuesta de Sandra Fuentes.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer los factores del entorno de gestión que han sido apropiados por la gobernación del departamento en la construcción de la marca Quindío.
- Examinar qué elementos de la estructura de marca han sido apropiados por la gobernación del departamento en la construcción de la marca Quindío.
- Analizar las estrategias de construcción de vínculos comunicacionales utilizadas por la gobernación del departamento en la gestión de la marca Quindío.

### 3. MARCO REFERENCIAL

La comunicación en las organizaciones plantea múltiples escenarios, hemos pasado del simple, pero necesario, hecho de informar a acciones de corte estratégico que dan valor a las empresas y contribuyen al alcance de metas. “Las empresas son mundos en acción, organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar” (Costa, 1999), por ello la gestión de la comunicación en las organizaciones debe ir al ritmo que se impone desde cada esfera empresarial y las ciudades, regiones o países no son ajenos a esta tendencia.

Los cambios son el insumo del desarrollo y la comunicación permite que éstos impacten de la manera más apropiada el entorno empresarial, “el cambio no tiene fin, no tiene forma ni estructura fija; es dinámico; es un proceso de evolución constante” (Zimmermann, 1998), en donde la comunicación toma fuerza como dinamizadora de procesos al interior y exterior de una organización. Es una empresa el lugar ideal para hacer uso de la comunicación en todas sus facetas y formas en pro de la gestión estratégica de la organización, en este orden de ideas la comunicación, como eje estratégico, pretende como objeto principal de su actividad el contribuir en el alcance de los objetivos de cualquier tipo de organización, incluida una ciudad, una región o país.

La empresa actual exige que la comunicación aporte a la productividad, de allí que Abraham Nosnik realice un planteamiento sobre la comunicación productiva, que se define como “situar al proceso de la comunicación en su propio contexto, o en el sistema al que sirve para que dicho sistema como un todo cumpla, a su vez, con sus propios objetivos y metas. La Comunicación Productiva nace de la retroalimentación que nos permite conocer las

necesidades de los sistemas donde ocurre la comunicación para que ésta se alinee con los fines últimos de éstos y así contribuir a su logro” (Nosnik, 2003)

Los procesos de comunicación deben obedecer a necesidades reales de la organización, a problemáticas que afecten de una u otra forma la productividad, es en este sentido que la comunicación se convierte en punto esencial del desarrollo y no sólo un elemento de lujo en la empresa. La comunicación en una organización, debe propender por el alcance de los objetivos, metas y planes de la empresa, independientemente del tipo de organización, pues ésta se convierte en puente que conecta la cotidianidad de la organización con la proyección estratégica. En este orden de ideas la comunicación es susceptible de ser usada como insumo estratégico en la construcción, implantación, posicionamiento y sostenimiento de una marca país, ciudad o región.

Es entonces una necesidad marcada el categorizar la labor comunicativa en el siglo XXI, en donde se han reconocido algunos de los pilares que la conforman, según Joan Costa (1999) “el paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen”.

Al hablar de identidad es altamente necesario el poder trabajar desde la comunicación aquellos elementos que determinan la esencia de la empresa desde sus integrantes, lo que cada uno de ellos aporta y contribuye a la configuración de esa identidad que permite posicionar a la organización en un entorno determinado.

El postulado anterior de Costa sitúa a la comunicación como un elemento fundamental en la construcción de una marca ciudad o país, pues la identidad, la cultura y la imagen son en sí mismos pilares de una marca, en este caso una marca región, como es el caso de la marca Quindío, que aunque es un departamento compuesto por 12 municipios, podría catalogarse como una ciudad-región.

La comunicación otorga el poder de delimitación de la identidad y su posterior configuración interna y externa, lo que la relaciona en gran medida con la

imagen. Es labor de la comunicación el poder trabajar de manera sinérgica todos los elementos antes mencionados, en donde la imagen, la identidad, la cultura, la acción y la comunicación se vean reflejados en los objetivos de la empresa, por ello es necesaria la figura de la dirección de comunicaciones o como lo propone Costa (1999) el Dircom, “la Dirección de Comunicaciones es una dirección central única. Lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones en y de la empresa, coordinadas con la estrategia general y los objetivos del negocio. (... ) La Dirección de Comunicación tiene una misión estratégica en el plano comunicacional/relacional dentro de la estrategia general de la empresa y en los asuntos importantes además de tener una responsabilidad directa sobre la Imagen Corporativa”.

Así, se presenta de manera general la necesidad de comprender la importancia de la comunicación en los procesos empresariales, en los cuales se podría ubicar a una región geográfica, es decir, el departamento del Quindío se convierte en sí mismo en una empresa, que requiere, entre muchas otras, de construir y posicionar su marca.

En este proceso son diferentes los elementos que convergen para el alcance de los objetivos de una organización, en el caso del Quindío como marca, se han seleccionado una serie de elementos necesarios de dilucidar desde el punto de vista teórico, tales como la marca, la gestión comunicacional aplicada a su construcción y el marketing de ciudad, como corriente orientadora en este proceso. Desarrollaremos cada una de estas categorías que a su vez soportan teóricamente esta investigación.

### **3.1 MARCA**

“En la vida cotidiana del consumo, el trabajo, el ocio, entre otros, una marca es, ante todo, un signo que está superpuesto a un pantalón vaquero, un neumático, un reloj, un frasco de perfume, la fachada de un banco o incluso una pera” (Costa, 2010. p. 11).

Con esta aseveración, un tanto coloquial, Joan Costa plantea un elemento de gran importancia en la marca y es su adherencia al producto, servicio u organización que representa, lo que en términos concretos ubica a la marca como un signo o referente que permite el reconocimiento, recordación y conocimiento de este producto, servicio o empresa.

Según Costa (2010), las marcas tienen dos características primordiales, la primera es que es un signo visual, con el cual se reconoce e identifica desde lo visible, lo icónico, el símbolo que da forma física-visual al producto, servicio o empresa. La segunda, es que la marca es un signo verbal, lo que obliga la verbalización o escritura del signo si se quiere hacer referencia de él. “Toda marca es pues, una moneda de dos caras, una cara es visible: la más inmediata a la percepción; la otra cara es pronunciable y audible: la que está integrada al lenguaje y a nuestras relaciones con las marcas” (Costa, 2010, P.11).

Por su parte, Javier Velilla (2010) plantea que una marca tiene como función “producir un determinado impacto, generar una impresión duradera, asociada a un determinado marco mental con un objetivo: establecer significados y vender un producto, bien, servicio o idea”.

Lo anterior complementa la visión de Costa en el sentido perceptual de la marca, pues ésta no puede quedarse relegada al hecho simbólico, no puede confundirse marca con el logotipo, ni el producto, pues condicionaría la función de la marca a un estado meramente visual, que corresponde a la primera característica que propone Joan Costa.

Por ello el entender la marca desde una posición más comportamental y emocional, es tener claridad de los alcances de los impactos que puede generar la gestión adecuada de una marca en un contexto social determinado, más allá de lograr la venta inmediata, está la percepción, imaginarios, experiencia y por ende reputación que logra con quienes interactúa.



“Hoy una marca significa una idea en la mente de sus audiencias que se genera con una determinada intención a partir de una estrategia competitiva que desarrolla asociaciones o encuadres de significados” (Velilla, 2010. p.22), lo que deja claro que una marca es un conjunto de significados concebidos de manera planificada con el fin de alcanzar una meta, ya sea vender un producto o servicio, posicionar una idea, imagen, generar percepciones, imaginarios o todos ellos de manera conjunta y estratégica.

Desde este punto de vista Joan Costa (2010. p.15) propone una serie de funciones que se le atribuyen a la marca:

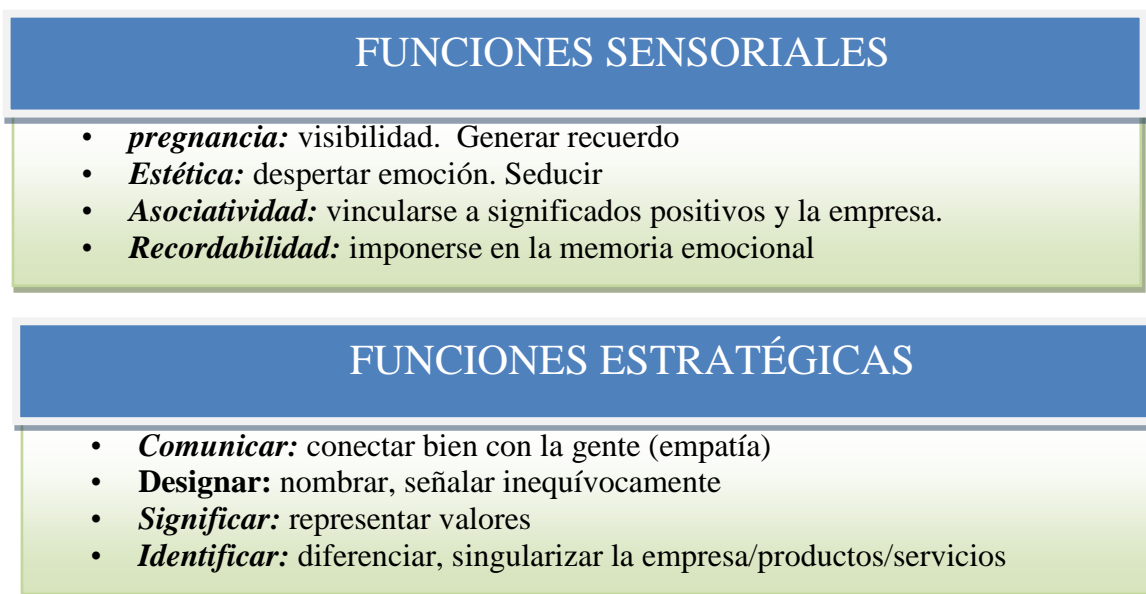


Gráfico 1: Funciones de la marca. Costa Joan. La Marca, Trillas, 2010. p. 15.

Estas ocho funciones de la marca que propone Costa, no son independientes, pero tampoco representan una sumatoria, es decir, para que la marca sea efectiva, requiere que cada una de estas funciones se lleve a cabo de manera exitosa, cada una desde su dimensión, pero la efectividad de la marca no se basa en la suma de éstas, sino en la funcionalidad de cada una de ellas.

De igual forma, estas ocho funciones no son abstractas ni ambiguas, pues en el escenario real son perfectamente medibles mediante estudios mercadológicos, psicológicos o comunicacionales (Costa, 2010).

Desde el punto de vista socio-económico, la marca es de vital importancia, pues es en últimas el capital de la empresa, de su gestión depende la

sostenibilidad económica de la organización y su desarrollo. Las marcas permiten crecer a las compañías, diversificar los mercados, competir de manera decisiva y distinguirse de la competencia.

“Las marcas son el capital y futuro de las empresas. No hay una gran marca sin una gran empresa. (...) las grandes marcas representan para el consumidor un conjunto de valores, aspiraciones y promesas que van mucho más allá de las características objetivas del mismo producto/servicio” (Costa, 2010. p.17).

Cuando una marca logra superar al producto o servicio que representa y genera fidelidad del consumidor, se convierten en motores de crecimiento y rentabilidad, lo que redundará en valor, tanto para la marca como para la empresa misma.

#### *La Gestión de la Marca*

Gestionar la marca es una labor compleja, que no solo es función del mercadeo o las áreas de marketing de una organización, los nuevos entornos competitivos, los avances tecnológicos, las economías emergentes, los cambios en las dinámicas sociales, entre otros, establecen un trabajo interdisciplinario en aras de planear de manera estratégica la actuación de la marca en los diferentes escenarios en donde interactúa.

“Se hace cada vez más necesaria la visión del estratega, el DirCom y el comunicólogo –que es al mismo tiempo un psicólogo de la comunicación social- porque hay que entender de una vez por todas que una marca no es solo un signo en el embalaje del producto, ni es una suma de anuncios y de promociones, ni siquiera es solamente un importante activo de la empresa. Hoy la marca es mucho más que todo esto junto. No es una cosa, es un fenómeno y como tal hay que entenderlo en sus múltiples facetas” (Costa, 2010. p. 25).

Gestionar la marca trae consigo la comprensión de la misma como un fenómeno de comunicación, el cual genera efectos sociales que son mediados por la imagen que se produce en los públicos, es decir, “la imagen se fragua en el imaginario social” (Costa, 2004). La marca cobra vida en las mentes de los

usuarios o consumidores en el momento que ésta genera una imagen que se arraiga, se transforma, se condiciona y en fin se evidencia como un fenómeno y no como un simple signo, una garantía o una herramienta competitiva.

La marca y su poder comunicativo se materializan al ubicarse en un lugar específico, proceso que es direccionado de manera estratégica con el fin de ampliar cada vez más este territorio y defenderlo desde la gestión comunicacional. A este proceso se le denomina posicionamiento, y aunque es un término proveniente del mercadeo y se define como el ubicar la marca en un nicho disponible del mercado, va más allá, pues trae consigo el entender la marca como imagen y por ende comprender los procesos de comunicación que allí acontecen.

Comprender la marca, desde los preceptos comunicacionales, es importante para entender la gestión de la comunicación en la construcción de ésta. Por ello en esta investigación se adopta como eje principal la propuesta de Sandra Fuentes Martínez\* denominada ***Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país*** (2007. Pp.81-97) publicada en la revista Signo y Pensamiento número 51 de la Pontificia Universidad Javeriana en su volumen 26 de julio-diciembre de 2007. Esta propuesta, que presenta de manera estructurada un sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o país, se establece como la ruta de acción de esta investigación y permite la evaluación y análisis que se plantea en este estudio.

### **3.2 SISTEMA DE GESTIÓN COMUNICACIONAL**

La propuesta de Sandra Fuentes se sustenta desde la necesidad de gestionar las marcas de las ciudades y países como elementos fundamentales en el fortalecimiento de la competitividad e imagen de las mismas, para ello el sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca país o

---

\* Sandra Fuentes Martínez. Colombiana. Especialista en Comunicación Organizacional. Consultora en el diseño, implementación y gestión de planes integrales de comunicación en organizaciones privadas y públicas. Directora general de SAF Grupo, empresa de consultoría en desarrollo corporativo, imagen y comunicación. Catedrática a nivel posgrado y pregrado de varias universidades colombianas, entre ellas la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad del Norte.

una marca ciudad está compuesto por tres subsistemas: *entorno de gestión*, *estructura de marca* y *construcción de vínculos*.

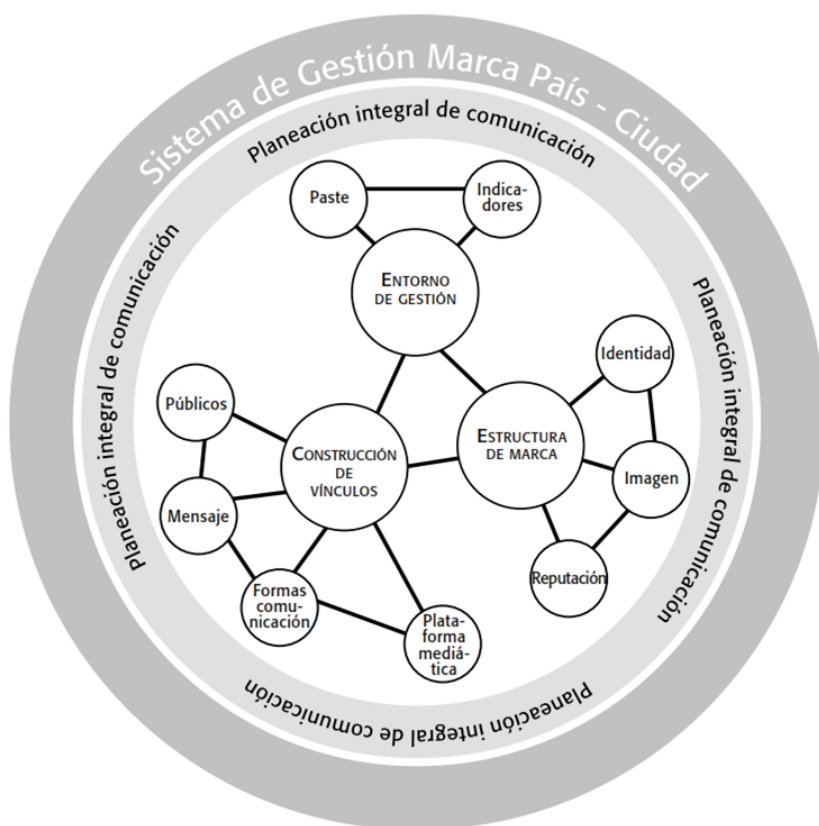


Gráfico 2. Sistema de gestión de marca país-ciudad. Fuentes, Sandra. Signo y Pensamiento 51 · volumen XXVI · julio - diciembre 2007

### Entorno de Gestión

## Entorno de gestión

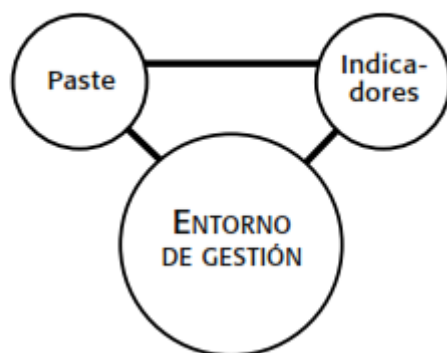


Gráfico 3. Entorno de Gestión. Sistema de gestión de marca país-ciudad. Fuentes, Sandra. Signo y Pensamiento 51 · volumen XXVI · julio - diciembre 2007

El entorno de gestión “parte de identificar y conocer las fuerzas del entorno y dintorno y los indicadores por los que actualmente se está midiendo la gestión de marca de las ciudades y de los países” (Fuentes, 2007. p.83). en este sentido el entorno de gestión pretende determinar factores de gran importancia en la construcción de una marca ciudad o país, a través de dos elementos: el Paste y los indicadores.

El análisis Paste (político, ambiental, socio-cultural, tecnológico y económico), es una metodología que permite analizar comparativamente el entorno y dintorno de la ciudad o país, a través de la identificación de los factores antes mencionados desde su influencia pasada, presente y futura. Algunos de los aspectos más relevantes a analizar son:

*Político:* este factor analiza aspectos como la normatividad, regulación, estabilidad política, políticas nacionales y locales, legislación, sistema democrático.

*Ambiental:* este factor analiza aspectos como las políticas y programas ambientales que se ejecutan en la ciudad o el país, la movilidad sostenible, manejo de residuos, la industria limpia, los niveles de contaminación, el verde urbano, entre otros.

*Socio-Cultural:* este factor analiza aspectos como la calidad de vida, estándares de vida, niveles de urbanización, nivel educativo, desarrollo del sistema de seguridad social, movilidad social, cambios de estilo de vida, modelos de mundo.

*Tecnológico:* este factor analiza aspectos como el nivel de industrialización, inversión en investigación y desarrollo, registro y comercialización de planes, marcas, diseños; velocidad de transferencia de tecnología, tasas de obsolescencia, productos innovadores.

*Económico*: este factor analiza aspectos como el desarrollo económico, estabilidad económica, internacionalización de empresas y marcas, niveles salariales, niveles de desempleo, inflación y PIB per-cápita.

El análisis de los anteriores aspectos permite tener un panorama claro que evidencie oportunidades, fortalezas, amenazas, debilidades y limitantes existentes en el entorno y dintorno de la ciudad o país. De esta manera “se conoce desde el principio cómo será medida y evaluada la gestión que se emprende” (Fuentes, 2007. p.84)

El *Entorno de Gestión* también plantea el uso de indicadores como mecanismo de seguimiento a la gestión de marca de ciudades y países. Desde la propuesta de Sandra Fuentes se plantea el uso de los indicadores de gestión para el seguimiento de las marcas país y ciudad que establece la firma Future Brands, sin embargo, lo que es relevante es que se haga seguimiento a la gestión de la marca desde un derrotero de indicadores que permitan establecer la relación de la marca con la ciudad. Para ello es importante establecer indicadores como el número de sitios para el arte y la cultura, el número de restaurantes y sitios de vida nocturna de calidad, el número de sitios históricos, entre muchos otros.

### *Estructura de Marca*

La marca encierra tres componentes que se sustentan entre sí, formando un triángulo virtuoso donde convergen para posicionar un producto, un servicio, una idea, un país o una ciudad, en este caso, una región, el Quindío: la identidad, la imagen y la reputación. Estos elementos planteados desde la propuesta de Sandra Fuentes Martínez (2007. Pp. 87-91) quien adapta la teoría de Joan Costa sobre identidad e imagen de marca planteada en su libro *La Marca* (2010. Pp. 37-52), serán abordados a continuación:

## Estructura de la marca

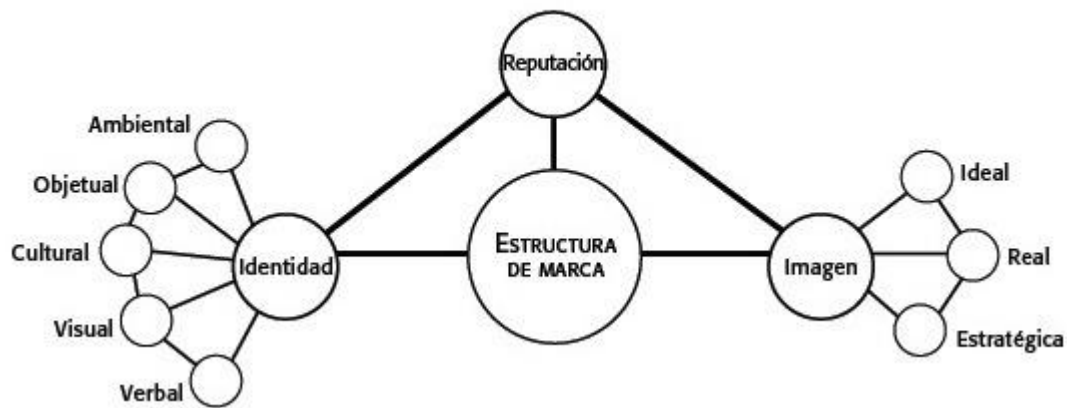


Gráfico 4. Estructura de la Marca. Fuentes, Sandra. Sistema de Gestión Comunicacional para la construcción de una marca país o ciudad. Revista Signo y Pensamiento número 51, volumen 26, Julio-Diciembre de 2007.

### *Identidad*

La identidad se evidencia en el arraigo de sus habitantes por su región y el reconocimiento de la marca Quindío como un elemento identitario que se proyecta a través del turismo. Es la marca región, en este caso, la que es no solo implantada en el turista como cliente, sino también en el habitante de la región como cliente interno y es por ello que se hace necesario desglosar algunos aspectos importantes en el establecimiento de la identidad desde la perspectiva de una marca ciudad o país, con el fin de comprender la importancia de la identidad en la estructura de la marca:

### *Identidad verbal*

El nombre es el signo verbal que identifica una ciudad, en su mayoría son únicos, pero en el caso de las ciudades puede haber coincidencias y se clasifican en nombres patronímicos, toponímicos y legados. Los patronímicos se atribuyen a ciudades con alta influencia religiosa, un ejemplo es Santafe, con existencia en Colombia, Argentina, Bolivia y Ecuador. Los toponímicos se refieren a un lugar geográfico, como Mar de Plata, Ríonegro o Tres Arroyos. Los legados se vinculan a la expansión de un país, mediante reinos, como es el

caso de España en Colombia, y se evidencia en nombres como, Antioquia, Pamplona y Madrid.

### *Identidad visual*

La identidad no solo hace referencia a lo visual, comprendido como toda la relación de lo gráfico, icónico, color, símbolo y logo. La creación de lo visual es compleja, y su reto inicial es buscar la raíz que de posicionamiento y esencia a la ciudad o país. Se debe tener en cuenta si se busca una representación literal o algo abstracto, los símbolos, colores, tipografías y formas deben ser muy bien escogidas para que la identidad tenga alta pertenencia y recordación. Pueden servir para su uso, animales de la región, la arquitectura, los colores de

### *Identidad cultural*

Se expresa en la vida tradicional de la ciudad, sus costumbres, conocimientos y el grado de desarrollo industrial y físico. La ciudad es un lugar de intercambio cultural y comercial, no solamente de concentración física, es un lugar donde debe converger el civismo y la participación en lo público. En la identidad cultural se encuentran los principales elementos diferenciadores de un lugar a otro, ya que la cultura es única en cada región, se podrán repetir mitos, costumbres y características geográficas, pero los comportamientos y las conductas de las ciudades son diferentes. Por estos elementos se da la importancia de identificar los atributos de la marca, a partir de la identidad cultural, siendo una de las tareas relevantes en la gestión de marca ciudad.

El análisis de la identidad cultural se puede hacer desde la antropología, cómo un grupo de personas se representan a sí mismos, a su grupo, su vida y se identifican. Saber qué mentalidad tiene la comunidad, cómo funcionan como grupo y con quiénes se identifican, esto permite saber con qué estímulo va ser más fácil comprender este grupo y así prever su comportamiento a futuro en función de una situación. “Los componentes básicos de una mentalidad son sus valores, su representación de la realidad, sus sistemas de decisión y resolución de conflictos y sus finalidades y objetivos” (Sánchez, s. f., p. 5 en Fuentes, 2007, p.89).



### *Identidad objetual*

Representa los oficios propios y lo tangible de una cultura, a través de estos se hace visible y se construyen signos, desde la satisfacción y placer de uso. “Las cosas y los objetos se identifican ellos mismos como tales. Pero pueden al mismo tiempo identificar una empresa o marca” (Costa, 2004, p. 131 en Fuentes, 2007, p.89) en este caso una ciudad-región. La experiencia de generar satisfacción por medio de objetos se expresa a través de artesanías, literatura, gastronomía y música, que son expresiones cargadas de historia, símbolos y cultura. La marca ciudad se fortalece también asociándola con un producto, por ejemplo el café de Colombia, los relojes de suiza o los carros de Alemania.

Las alianzas con organizaciones, empresas o firmas permiten en algunos casos, proyectar una marca ciudad más fortalecida y con mayor identidad, además los objetos al poder desplazarse de un lugar a otro, permiten multiplicar la identidad más fácil, al hacer presencia en muchos espacios, ejemplo de ello la Coca-Cola de Estados Unidos.

### *Identidad ambiental*

Es la infraestructura de movilidad, servicios, estilos arquitectónicos, los espacios públicos y privados en las ciudades. El turismo es la estrategia más común para promover esta identidad, dando a conocer los lugares más trascendentes como museos, lugares de descanso, recreación, negocios e históricos. Estos espacios deben ser creados por decisiones y voluntades políticas del gobierno de la región, para planear una gestión urbana donde se creen espacios, seguros, igualitarios y atractivos para los ciudadanos y visitantes.

### *Imagen*

De la identidad nace la imagen, gestionar identidad es gestionar la imagen. La imagen es un efecto de vivencias, emociones, experiencias, sensaciones,

proyecciones y percepciones de los individuos que interactúan en este caso con la ciudad, que es el elemento inductor y capitalizador (Costa, 1999, p.53 en Fuentes, 2007, p.91).

Para diseñar, gestionar y construir una imagen se hace un ejercicio de dirección de percepciones, que inicia con tres fases de análisis para determinar la imagen que se quiere proyectar:

#### *Imagen ideal*

Se construye entre la ciudadanía y el gobierno, será la cara de la ciudad hacia el mundo. Se concreta la identidad que se quiere proyectar con la sumatoria de lo verbal, visual, cultural, objetual y ambiental. Se definen los atributos de la marca y los motivos por los cuales quieren ser reconocidos, recordados y diferenciados de otras ciudades.

#### *Imagen real*

Es la percepción actual que tienen los públicos de la ciudad, el análisis se da a través de un diagnóstico que nos muestra la imagen subjetiva y objetiva existente de la ciudad.

#### *Imagen estratégica*

Es la etapa donde se inicia la formulación de acciones para pasar de la imagen real a la ideal. Se diseña una imagen con la que la ciudad va ser atractiva para los públicos, provoque interés, recordación y genere valor a la marca.

#### Causas del surgimiento de la Imagen de Marca:

- La supersaturación de la oferta de productos de consumo simultaneo, con la hipersaturación mediática publicitaria.
- La creciente indiferenciación de los productos y servicios que compiten entre sí.
- La pérdida de credibilidad y sorpresa de la publicidad.

- La falta de disponibilidad de nuevos instrumentos, para estas situaciones, obliga a redescubrir viejos métodos como el cupón de descuento, los anuncios impresos, el correo postal, el teléfono, los vehículos de transporte público, el patrocinio de actos cívicos y culturales, la animación del punto de venta, entre otros. Redescubrimientos que conviven con nuevas técnicas de comunicación.
- La convivencia sin asociación positiva de medios, soportes y canales, la publicidad se integra a un flujo comunicacional en el que su predominio se diluye, porque los nuevos problemas no son publicitarios, sino multi-comunicacionales y se hace preciso buscar una nueva estrategia, así se da paso al boom de los servicios.
- La revolución de los servicios en la era de la información, impulsa un cambio de paradigma, que empieza con el redescubrimiento de los recursos humanos, porque los servicios son las personas en sus relaciones interpersonales, cara a cara.
- Los servicios presentan otro problema, el de cómo vender intangibles. Después de pasar por una sociedad industrial, forjada en la cultura material que está afrontando un cambio cultural de grandes proporciones. El de la nueva cultura inmaterial, de la interacción simbólica y valores intangibles. Así se debe pensar en cómo construir esos nuevos valores y venderlos, mediante nuevas ideas, formas de actuar, comportarse y comunicar.
- La venta de servicios se basa precisamente en estos valores inmateriales, muchas veces difícilmente demostrables, experimentables y evaluables en sus prestaciones y grado de calidad y proceden de la Identidad, la Cultura Organizacional, la Comunicación y la Imagen.
- Las diferencias esenciales entre la cultura material y la cultura de los valores se están borrando poco a poco, por la cultura de los

servicios. El producto (ciudad) pasa a depender del universo de servicios que lo envuelven, para atraer a los públicos de interés.

- Uno de los problemas que surge en el presente con insistencia en este contexto, es el de la necesidad que tienen las diferentes ciudades de distinguirse de las otras y se deduce que solo aquello que es singular puede ganar ventaja. Este problema se relaciona también con la industria y las empresas de servicios.
- La proliferación de servicios que pueden ofrecer las ciudades se convierte en un problema importante de gestión e inversión. No es lo mismo implantar varias marcas en un mercado, que grandes marcas únicas que encierran muchas posibilidades. La estrategia de marcas globales, integra una imagen en una gran marca, en vez de fragmentar y dispersar los entes de una ciudad en varios, por eso la gestión debe ser mancomunada.
- Esta tendencia a la integración de la marca ciudad y sus comunicaciones, toca a la disciplina de la Identidad, que es la estrategia privilegiada de concentración de una personalidad única, la matriz dinámica de la diferenciación.
- La Identidad debe significar algo para la gente, que no se encuentra ni en los servicios, sino solo en sus valores simbólicos, ese es el triunfo de la Imagen.

### Condiciones y funciones de la Imagen

*“La Imagen no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda. Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social”*(Costa, 1999) La imagen es un valor global agregado que envuelve y trasciende todas los hechos, decisiones y comunicaciones en la ciudad, a las que se inyecta Identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.

Estratégicamente la Imagen ilumina el estilo y la conducta de la marca ciudad, el sentido de las decisiones que se toma y realiza; su modo propio de concebir servicios y de innovar su personalidad exclusiva y su manera distintiva de

comunicar, de conectar con los públicos y relacionarse con ellos. La imagen posee condiciones originales que atraviesan toda la dinámica de la ciudad, porque la diferencia globalmente de todas las demás, la gente no la elige por ellos mismos, sino por su imagen que les confiere significados y valores; agrega valor duradero a todo lo que se hace, realiza y comunica, es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social y además todas estas condiciones y funciones estratégicas de la Imagen son medibles, cuantificables, controlables y sustentables.

La Identidad tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la Imagen, la Identidad es su ADN<sup>1</sup>, por esto cada ciudad es única, diferente e irreplicable. Este es un potencial inscrito en sus cromosomas. Pero este potencial de desarrollo debe concretarse y materializarse para edificar su personalidad exclusiva y desarrollar su estilo único que la distingue, y ambos deben ser gestionados. Estas claves identitarias contienen los rasgos diferenciadores que sus habitantes inyectan a la ciudad y que tendrán que redescubrirse en sus facetas positivas, sus puntos fuertes y las causas de sus éxitos, donde se fusiona: Identidad, creatividad y estrategia.

Sin la base identitaria que posee la dinámica de la ciudad, la cultura sería simplemente una cuestión funcional y no estratégica, no tendría valor generador de Imagen. Los cambios que exigen los planes a futuro son un paso obligado en la gestión de los recursos de la ciudad. Los cambios se manifiestan en la relación con los públicos, en la conducta de los ciudadanos integrados en un equipo cohesionado y motivado hacia los intereses comunes. Los valores se expresan hacia afuera, en la conducta y el estilo de vida de las personas en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria.

Identidad es la sustancia diferenciadora, cultura es el vehículo y su forma más sólida de expresión en la comunicación. Sobre estas bases se edifica y se expresa hacia el entorno social, la personalidad un valor que singulariza las relaciones de la ciudad con sus diversos públicos. La Identidad y la cultura son

---

<sup>1</sup> Concepto de Joan Costa

algo profundo e interno, y se manifiestan cuando ambas se convierten en estilo, que es el modo propio de hacer y de expresarse. La personalidad hace la Identidad comunicable y valorizable por los públicos, es un concepto fundamental porque constituye parte emocional de la imagen. La Identidad y la cultura son generadoras de la personalidad sobre la que se funda el liderazgo y las preferencias de los públicos.

El orgullo de pertenencia a una ciudad exitosa y reputada es uno de los reflejos de su imagen en el campo social, ello corrobora el hecho de que la Imagen empieza desde adentro. La integración motivada y activa de los ciudadanos en un proyecto común de ciudad, es un pilar privilegiado en la construcción de ésta. ¿Por qué una persona que se encuentra ante varias ofertas semejantes, se decide por una ciudad y no por otra?, por las mismas razones que un cliente elige un banco o una persona una marca y no otra, porque estos que han sido elegidos significan algo diferente, proyectan una imagen y unos valores distintos y sugieren estilos y horizontes de futuro que son más confiables y atractivos para el proyecto personal de una persona.

Cuando una ciudad proyecta su cotización planea abordar nuevos negocios, expandirse en nuevos mercados o pasar de las manos del Estado a las manos privadas también, el inversionista toma sus decisiones tanto por el rendimiento económico esperado como por la confiabilidad, el prestigio y la seguridad que inspira una ciudad sólida, bien gestionada y progresista. La convicción es una suma de pequeñas convicciones acumuladas, y cuando la imagen posee tales valores de seguridad y de seducción que pueden apelar a la razón, a la funcionalidad práctica y a las emociones, resulta que el esfuerzo de estas convicciones acumuladas predispone las decisiones futuras, sean de compra, de utilización, de servicios e incluso de opiniones favorables.

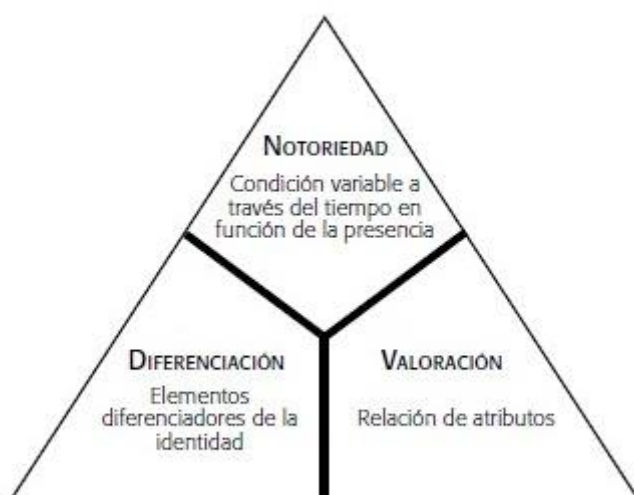
Relanzar la Imagen, rejuvenecerla, amplificarla o inyectarle nuevos significados que coticen un alza, es función de la estrategia institucional y de la comunicación, tal como ocurre en los planes de cambios de imagen, en los cuales todas las vías se benefician al mismo tiempo. Pero muchos problemas

de competitividad están ligados a una Identidad en crisis o a una Imagen que pierde su actualidad, su posicionamiento o potencia.

La gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir de las comunicaciones. La conducta ética, la transparencia, la participación en las causas cívicas, la promoción de la cultura, de la educación, la seguridad, la movilidad, la infraestructura y el medio ambiente, generan una opinión pública favorable que trasciende para agregar valor a la ciudad. Los planes de comunicación incluyen estas actuaciones estratégicas, para proyectarse en el ámbito de la imagen institucional.

La Imagen posee dos dimensiones, una es la notoriedad, la dimensión cuantitativa, la otra es la notabilidad; reputación, excelencia, prestigio, es la dimensión cualitativa. Ambas dependen la una de la otra, sobre la base cualitativa, la Imagen acompañará a la ciudad en sus expansiones y contribuye a su desarrollo y sostenimiento. Esto es así y no al revés, porque aunque se posea una base fuerte de conocimiento público, pero sin valores que le den sentido, la notoriedad por sí sola no podrá acompañar los procesos de expansión.

### Factores críticos de la imagen



Fuente: Justo Villafañe

Gráfico 5. Factores críticos de la imagen. Villafañe, Justo. En: *Estructura de la Marca. Fuentes, Sandra. Sistema de Gestión Comunicacional para la construcción de una marca país o ciudad. Revista Signo y Pensamiento número 51, volumen 26, Julio-Diciembre de 2007.*

Una ciudad debe mostrar lo que es, el primer paso para fortalecer la imagen es mejorar sus espacios, costumbres, infraestructura, las políticas y la cultura, el proceso comienza desde la ciudadanía que son quienes proyectan la imagen. Los medios de comunicación tienen un rol determinante porque llevan la imagen a los públicos externos.

La confianza de los públicos es más evidente como una cuestión de satisfacción, buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados. El futuro de una ciudad es inseparable de su Imagen, el conjunto de estos factores son base de garantía de éxito en nuevas actividades de emprendimiento. Si la Imagen se ha debilitado o ha perdido actualidad, o ya no corresponde a la dimensión y actividades actuales o al proyecto de futuro, es indispensable corregir y definir el concepto de Imagen, así como la estrategia de comunicación.

La Identidad es el principio activo de todas las marcas, ya que es el único elemento diferenciador frente a los competidores, pero hay pocas cosas más trabajosas para una marca, que definir su propia personalidad, nadie sabe el peso que tiene la Identidad y la Imagen en los éxitos y buenos resultados. *“Se trata de redescubrir las bases distintivas de su Identidad, su personalidad y sus puntos fuertes, y de saber explotar esta fuerza, que generalmente permanece en estado virtual, y que hace a cada marca tal como hemos dicho, diferente, única e irrepetible”* (Costa, 1999)

La dificultad que tienen las ciudades para definir su propia Identidad, de hecho no se trata de una especie de psicoanálisis, sino de un trabajo práctico de introspección, que es profundamente estratégico. La dificultad viene del hecho de que los conceptos de Identidad y de Imagen son subjetivos y que esta es una materia intangible, la Identidad y la Imagen son instrumentos de nuestra cultura de lo inmaterial, no son cosas ni productos; sin impresiones,



significados, información y valores. *“Sabemos que es lo que hace un consumidor con un producto que ha comprado, porque consumir que es destruir, es un acto verificable, pero no sabemos que hacen los individuos con la información que reciben, porque no siempre hay relación de causa-efecto clara, ni observable entre informaciones recibidas y conductas del individuo”*(Costa, 1999). Esta es la clave de la gestión en nuestra era de la información y los valores intangibles.

El rendimiento de la Identidad y del Imagen se comprueba en la capacidad de atraer públicos, la capacidad de retenerlos y fidelizarlos; la capacidad de vender sus valores debido a la Imagen de confianza y la presencia mental de la Imagen colectiva que comprende los tres factores: notoriedad, notabilidad y valores. La Identidad y la Imagen son aspectos psicológicos, subjetivos y emocionales que requieren otra clase de enfoque investigativo, especialmente sociológico y cualitativo.

Hoy la Identidad y la Imagen están expuestas a presiones y situaciones arriesgadas, por la fuerza que adquiere la opinión pública y la cohesión social a través de los medios masivos, por eso es necesario reaccionar con rapidez, tanto en la solución de la causas del problema como en el tratamiento comunicacional de la información.

Hay ciudades que tienen una Imagen ambigua o débil y por eso mismo vulnerable, que no apoya ni agrega valor a sus iniciativas y actividades, ni refuerza su competitividad. *“Hoy las ciudades buscan la transnacionalización y por eso requieren Identidades fuertes para competir, imágenes globales, singulares, atractivas y potentes como nunca”*(Costa, 1999) Mucha de estas situaciones se superan con una cultura sólida de comunicación y por medio de la solvencia pública o el prestigio de la Imagen.

*“Identidad es una expresión técnica que los públicos ignoran, para ellos sencillamente no existe. Lo que sí existe no son conceptos, sino vivencias y experiencias, como por ejemplo satisfacción, confianza, adhesión e incluso Imagen como una*

*certidumbre que incluye esta clase de valores. De hecho la Imagen pública la que los públicos construyen y retienen en la memoria, es una síntesis de estímulos diversos ligados a la ciudad. Esta ligazón es función del sistema de Identidad. Y los estímulos así identificados, reconocidos y memorizados, son de índole muy diversa. Van desde percepciones de mensajes complejos a elementos simples, que llegan por muy variadas experiencias personales con las ciudades, los servicios y las personas que representan la ciudad, hasta opiniones ajenas a través de los medios de comunicación o de otras instituciones o personas que llegan a los individuos y a la colectividad aleatoriamente y continuamente”(Costa, 1999)*

Toda esta corriente de percepciones y relaciones que despiertan expectativas, sensaciones, emociones, experiencias e informaciones vividas y sentidas por las personas, de ningún manera podrán ser anónimas, ni aisladas. Es preciso que unas y otras se relacionen claramente para que el público pueda identificarlas, reconocerlas, asociarlas y configurar con estas, significados que serán integrados a la memoria en forma de: Imagen, y de la cual las personas se servirán para tomar decisiones, elecciones, opiniones, preferencias y fidelidad.

*“Los materiales con los que la mente configura la Imagen son los estímulos, significados y valores que la empresa emite y suscita en el público. Todos estos materiales han de poder ser reconocidos y asociados entre sí, es decir, identificados y recordados estableciendo un discurso coherente. Pero solamente será así, si las percepciones y las experiencias arrojan para él, un balance positivo.”(Costa, 1999)*

## **Reputación**

El resultado de la gestión planificada del triángulo conformado por identidad e imagen, es la reputación de la ciudad, tras una identidad definida y la proyección de una imagen estratégica, que construye confianza en la urbe. La reputación está ligada a la actitud y conductas de las personas, organizaciones

y miembros de la ciudad. La reputación se apoya en una plataforma de principios y valores que se practican en realidad y que no solo se proclaman.

La reputación se construye desde acciones responsables basadas en transparencia, coherencia y consistencia que garantizan la sostenibilidad de la sociedad y la ciudad donde lo social, económico y medio ambiental juegan un balance (Fuentes, 2007. p.92). Para acceder a mercados internacionales, las ciudades deben ganarse la confianza de los públicos externos, “la confianza determina la prosperidad económica y hace viable el impulso de los planes de desarrollo, garantizando el proyecto de vida de aquellos que la integran” (Pizzalonte, 2004, s.p). Al generar confianza las ciudades ganan inversión, extienden su oferta importadora y de servicios, lo que representa mayores ingresos para la ciudad y la población, por lo tanto la gestión de la reputación es la construcción de una marca fuerte y que perdura en el tiempo.

*“La reputación puede entenderse como la expresión de esa armonía entre lo que he denominado la lógica central de la empresa, que enfatiza los resultados económicos-financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, la sostenibilidad o la responsabilidad social, que hasta hoy nunca habían sido prioritarias, pero que ahora han alcanzado un estatus notable” (Villafañe, 2004).*

Muchos de los directivos que están operando este cambio de doctrina organizacional están convencidos racional y emocionalmente porque no es un cambio que anteponga las lógicas central y marginal, sino que por el contrario trata de armonizarlas. Esta armonía constituye la base de la reputación, impulsada por el hecho de que la sociedad en red está cambiando las condiciones de la relación de las instituciones con sus diferentes públicos.

La permeabilización de las clases de identidad social que favorece la sociedad en red está produciendo un tipo de públicos que se relacionan con las ciudades de forma múltiple y no solo como consumidores o clientes. Una nueva situación en la que la relación con los públicos se hace multidimensional y en la que la

imagen proyectada por las ciudades se vacía de sentido. De todo este proceso surgen nuevos enfoques estratégicos que modifican la visión estructural de la sociedad.

El sistema económico ha de cooperar al equilibrio entre sus propios valores y los de la sociedad en la que actúa, un equilibrio de valores entre la población, el medio ambiente, la organización social, la tecnología y su subsistema económico que la promueve.

### *Construcción de Vínculos*

Construcción de vínculos

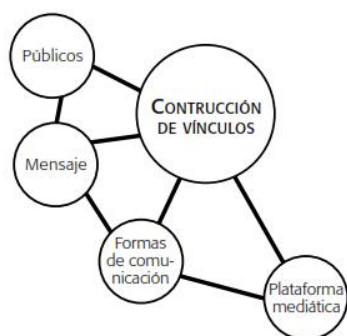


Gráfico 6. *Construcción de Vínculos*. Fuentes, Sandra. *Sistema de Gestión Comunicacional para la construcción de una marca país o ciudad*. Revista *Signo y Pensamiento* número 51, volumen 26, Julio-Diciembre de 2007.

El tercer componente en el sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca país o ciudad es a construcción de vínculos, término propuesto por Sandra Fuentes y que no es más que el proceso de comunicación necesario para la divulgación y retroalimentación de la marca ciudad o país ante sus diferentes públicos. Este proceso está compuesto por cuatro aspectos a desarrollar: *públicos, mensaje, formas de comunicación y plataforma mediática*.

### *Públicos*

En este aspecto es necesario “identificar los públicos con los cuales la ciudad el país tienen o debería tener interacción” (Fuentes, 2007. P.94), es decir se

determinan quiénes son los públicos o grupos de interés que serán interlocutores de la ciudad o el país. De igual manera es necesario caracterizar estos públicos, identificar información relevante que permita perfilarlos, así como información referente a las estrategias de comunicación actuales que existan para la interlocución con estos. Toda esta información permitirá extraer debilidades y fortalezas comunicacionales que serán de gran ayuda en la proyección.

Por último, se realiza una segmentación estratégica de los públicos, clasificándolos según su importancia o tipo de relación establecida. Sandra Fuentes propone en este sistema la metodología de Marcelo Manucci, quien clasifica los públicos en decisores, referentes, entorno, internos y destinatarios.

*“decisores (grupo de cuyas decisiones depende la gestión de la marca), referentes (grupo de apoyo y aliados que hacen posible la gestión), entorno (grupo de cuyas decisiones depende la interacción social), internos (grupo de ciudadanos que dan vida a la gestión de marca), destinatarios (grupo al cual va dirigido de manera directa la gestión de marca)” (Fuentes, 2007. P.94)*

### *Mensaje*

Es la promesa que se ofrece a los públicos, representa no solo un slogan, sino un mensaje sustentado desde la identidad de la ciudad o el país. Es muy importante dar relevancia a este mensaje, pues es susceptible de ser valorado, medido y contrastado, es decir comprobar si lo que se promete es lo que se ofrece, si lo que se dice es lo que se hace.

### *Formas de Comunicación*

Es la fase en donde se inicia la formulación de estrategias de comunicación tendientes retroalimentar la marca. Estas formas de comunicación están “enmarcadas en las siguientes formas de gestión del Dircom, la comunicación organizativa y la comunicación de marketing” (Fuentes, 2007. P.95)

En cuanto a la comunicación organizativa, está “arraigada a la ciudad o al país. Su objetivo es el de fortalecer el conocimiento de los ciudadanos sobre la ciudad o el país” (Fuentes, 2007. P.95). Para ello es necesario un trabajo de afianzamiento de los valores y principios y con ello la cultura. Este proceso permite que los ciudadanos se sientan involucrados como protagonistas en la construcción de la marca.

La comunicación de marketing “busca específicamente crear y mantener la identidad y el prestigio para lograr un reconocimiento, posicionamiento y reputación entre sus públicos” (Fuentes, 2007. P.95). El *City Marketing* es la metodología más adecuada para este fin.

### *Plataforma Mediática*

El último aspecto en la construcción de vínculos es el definir con cuáles medios de comunicación se cuenta o se debería contar para la gestión de la marca ciudad o país. “Adicionalmente se caracteriza cada medio en términos de su objetivo, su proceso de producción, transmisión y recepción” (Fuentes, 2007. p.96).

### **3.3 CITY MARKETING**

*“La crisis económica internacional de finales del siglo XX puso de nuevo de manifiesto que las ciudades se enfrentan al hecho de que las dinámicas urbanas pueden desplazarlas del interés que suscitan para las personas, las empresas o los inversores. Como ocurre en las grandes crisis, las importantes transformaciones urbanas que se asumieron en aquel momento han servido para crear nuevos atractivos y generar nuevas oportunidades para el progreso de las ciudades”* (Elizagarate, 2008)

Es necesario entonces un cambio en el modelo de gestión de la ciudad, una transformación del paradigma de gestión de la ciudad tradicional que hará

emerger a la ciudad innovadora, en esta ciudad se considera a los usuarios no como administrados, sino como clientes, y se gestiona la ciudad para proporcionar calidad de vida, impulsando nuevos servicios y apoyándose en la utilización de nuevas herramientas como son el plan estratégico y el plan de marketing de la ciudad.

Así los objetivos que se propone el City Marketing son los siguientes (Elizagarate, 2008. Pp.17-19):

1. A partir de las grandes transformaciones de las ciudades y de los cambios socioeconómicos de finales del siglo XX, se afrontan los nuevos desarrollos de las ciudades ante el tercer milenio, desde esta perspectiva se aborda el desarrollo de las megalópolis a nivel externo por la aceleración de la globalización, y a nivel interno por las diferencias en la calidad de vida y el desarrollo de nuevas oportunidades.
2. Incorporar un cambio en la forma de pensar y de considerar a los ciudadanos, a los inversores, a los visitantes de la ciudad. En las ciudades del siglo XXI significa aplicar los principios de marketing a la gestión de las ciudades ofreciendo más valor que otras ciudades competidoras en los servicios e intervenciones de la ciudad, adaptándolos a las necesidades que vayan surgiendo en el mercado urbano.
3. Incorporar los instrumentos necesarios para realizar un seguimiento permanente de la evolución de las necesidades de los clientes de la ciudad. Dotando a la administración local de un sistema de recolección de información y análisis de datos que posibilite la toma de decisiones orientadas al mercadeo de la ciudad.
4. Desarrollar la metodología de la planificación del marketing estratégico de las ciudades para descubrir nuevas oportunidades y adoptar decisiones estratégicas capaces de proporcionar ventaja competitiva. Logrando no solo resultados económicos, sino también rentabilidad social, que es un aspecto fundamental para la vida de las ciudades por el efecto que esta tiene en los ciudadanos.
5. Las estrategias de marketing para desarrollar ciudades atractivas y competitivas se fundamentan en ofrecer a los clientes más valor que

otras ciudades competidoras, creando un valor único que las haga diferentes. La ciudad que genera más valor que la competencia es innovadora, porque hace cosas distintas o de forma diferente. En este escenario, se desarrollan las estrategias que podrán proporcionar mayor calidad de vida a los ciudadanos, la revitalización del comercio y del entretenimiento en las urbes, la conservación del patrimonio cultural y la organización de eventos como atractivos para el turismo urbano. Como también las estrategias para fomentar las inversiones y la atracción de empresas.

6. Comunicar los beneficios que la ciudad ofrece y que la hacen diferente de otras ciudades. Una buena comunicación interna resulta fundamental si pensamos que la vida de las ciudades se apoya y sustenta en sus ciudadanos, en los que viven y trabajan, o en los que han establecido sus empresas, pero igualmente la comunicación deberá atraer a los visitantes, empresas, inversores o nuevos residentes como profesionales o personas con talento.

Las ciudades ofrecen productos y servicios a diferentes públicos objetivos, internos y externos. Estos públicos tienen necesidades e intereses distintos y variables, y su atención y satisfacción pueden considerarse como táctica estratégica. En un entorno amplio, cambiante y competitivo, la marca de la ciudad se está convirtiendo en un poderoso elemento de diferenciación. Las ciudades necesitan posicionarse adecuadamente a partir de sus principales características y atributos.

El marketing de ciudad se puede definir como una política activa de actuaciones orientadas, por una parte a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y por otra parte a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda.

El city marketing pretende incentivar la proyección externa de una ciudad y posicionarla adecuadamente y es fundamental para mantener su imagen.



También permite vender la ciudad utilizando instrumentos de comunicación, publicidad y promoción. Gestionar la ciudad, permite comunicar e informar sobre lo que se está haciendo proyectando, promocionar sus atributos más interesantes para alcanzar los diferentes objetivos estratégicos que se tengan definidos y trasladar los valores de la ciudad al público de interés.

Hasta hace poco las ciudades solo tenían un nombre y escudo, cada vez es más frecuente que tengan también una marca, logotipo, eslogan e incluso merchandising.

### *City Marketing: Imagen y Marca*

La planificación estratégica es la base para la elaboración de un plan de City Marketing y un instrumento fundamental para crear la imagen de una ciudad a partir de la definición del modelo de urbe deseado, de visión y futuro. La imagen de marca es la que va a definir la ciudad, por eso hay que proyectar una imagen coherente con el modelo de ciudad que se ha propuesto.

*“La imagen de una ciudad es una representación mental, un estado de opinión que se construye en la mente de sus públicos internos y externos, a partir de un conjunto muy amplio de factores cuyo grado de previsión y voluntariedad es muy variable” (Gómez, 2006)*

Todas las experiencias, expresiones, sentimientos, conocimientos y creencias que tiene la gente acerca de una ciudad conforman su imagen. La imagen de una ciudad es el sumario de su identidad, que se define por un conjunto de atributos de carácter permanente, que construyen su esencia y sirve para diferenciarla de otras urbes. La identidad urbana es funcional y cultural.

Funcional por su propósito estratégico concreto, entendido como su razón de ser y se expresa a través de su modelo de ciudad el cual constituye la estrategia para cumplir el objetivo principal trazado a largo y mediano plazo. Es cultural porque comprende los valores compartidos por el grupo de ciudadanos

y las presunciones de estos acerca de su ciudad, del entorno y de todo aquello que influye en ella.

El City Marketing pretende crear y difundir una imagen urbana positiva sobre la base de un sólido anclaje en su identidad y en la realidad presente. La imagen de la ciudad depende de manera integrada, tanto de su comportamiento operativo y funcional, por las acciones de sus ciudadanos y agentes de gestión, como de las actuaciones programadas en el ámbito de la comunicación, la publicidad y la promoción.

*“La imagen tiene lugar en la mente de los diferentes públicos de la ciudad, como síntesis de los tres componentes de su identidad: el comportamiento, la cultura y la personalidad”* (Gómez, 2006). La construcción de la imagen se hace a partir de la integración de tres elementos. La imagen funcional que se obtiene a partir del grado de cumplimiento de sus actividades; la imagen percibida, que es la que tienen los públicos internos y externos; y la imagen intencional que se refiere a la que se quiere inducir sobre la ciudad, mediante acciones en la identidad visual y la comunicación.

El City Marketing es un instrumento que se utiliza para crear una marca para la ciudad, para promocionarla y mantenerla. Una marca ciudad sintetiza un concepto, una imagen, un modelo urbano determinado, que para conseguir el éxito establece con sus públicos conexiones emocionales convincentes y distintivas que llegan a despertar sentimientos. La marca ciudad tiene que convertirse en la fuente de inspiración para el comportamiento individual y colectivo de todos los entes ciudadanos en el desempeño de sus actividades y en la toma de decisiones, desde el ciudadano del común como se piensa y actúa en su ciudad de la mejor manera, aportándole en su cotidianidad de la manera más sencilla como respetar las señales de tránsito, así le aporta a su ciudad movilidad y cultura ciudadana.

En el caso de las ciudades su nombre ya le aporta un componente de marca, ya que le da singularidad y exclusividad como factor para identificarla, reconocerla y diferenciarla, pero en términos de City Marketing es insuficiente. Una marca ciudad tiene que utilizarse como símbolo de su personalidad y debe

estar asociada a una serie de activos y recursos urbanos existentes y unos valores relacionados con el modelo de ciudad.

La marca debe representar algo concreto y de interés, y ser creíble en el sentido de asociarse a un determinado producto de ciudad, relacionado con una realidad y un proyecto urbano. El City Marketing establece una estrategia de actuación, para hacer que la marca de ciudad destaque sus principales atributos, posicionándose de forma clara y definida, ganando notoriedad y siendo reconocida y percibida por sus públicos objetivos. La marca debe crear un vínculo emocional a todos los productos y servicios asociados a la ciudad.

---

### *El marketing de ciudades en el escenario del siglo XXI*

En el escenario de ciudades del siglo XXI, aplicar los principios de marketing a la gestión de las ciudades significa ofrecer más valor que los ofrecidos por otras ciudades competidoras en los servicios e intervenciones de la ciudad, adaptándolos a la necesidad que vayan surgiendo en el mercado urbano, formado por los ciudadanos, empresas, inversores públicos y privados, los turistas o nuevos residentes.

La filosofía de la orientación al mercado a desempeñar un papel fundamental en el marketing de ciudades, ya que se trata de que las características propias de ese lugar satisfagan las necesidades de los clientes de la ciudad, va a implicar también un nuevo modelo de relación interna en la ciudad. Esto supone algo más que satisfacer las necesidades del mercado urbano y mejorar la atención al cliente, consiste en generar un compromiso con la ciudad e infundir confianza para estimular la colaboración y participación ciudadana. Además una orientación estratégica, en el sentido de que no se debe limitar a la satisfacción de necesidades individuales, sino que deberá lograr que sus acciones favorezcan a largo plazo a la comunidad en su conjunto.

“Por tanto el proceso de entrega de valor en la ciudad es un proceso que deberá situarse al comienzo del proceso de planificación de la ciudad, y se describe así” (Elizagarate, 2008.Pp.56-58):

1. La elección del valor a ofrecer a sus diferentes públicos objetivos:

Corresponde en esta fase realizar la segmentación del mercado de la ciudad, definiendo cual debe ser su público objetivo entre los distintos segmentos, los propios ciudadanos, las empresas, los inversores, los turistas o nuevos residentes. La ciudad deberá definir cuál es el valor fundamental que ofrecerá, lo que configurara su posicionamiento ante el público objetivo. La segmentación del mercado urbano no debe entenderse como exclusión de una parte del mercado a favor de otra, sino la de analizar y conocer en profundidad las necesidades de los grupos para realizar ofertas de valor que las satisfagan. En esta etapa, el papel del marketing estratégico de la ciudad es el que adquiere más relevancia.

## 2. La creación de valor en la ciudad:

Supone la configuración de las características de la ciudad, lo que “la ciudad es” y “lo que será” en el futuro. El marketing operativo es el que desempeña un papel básico, y por esta razón la ciudad deberá conocer bien los atributos que definen al producto ciudad, también se pueden plantear las posibilidades de diferenciación de este producto ante la competencia de otras ciudades.

Implica asimismo desarrollar el atractivo de la ciudad para los diferentes públicos objetivos definidos en la primera fase. Estos atributos habrá que definirlos y mejorarlos a lo largo del tiempo, ya que en ellos reside la fuerza de la ciudad en competencia con otras ciudades. Deberá conocer el atractivo que posee respecto a la calidad de vida que puede ofrecer a los ciudadanos y las posibilidades que ofrece para la ubicación de nuevas empresas, la atracción de inversiones y las posibilidades de accesibilidad que ofrece la ciudad dentro de un mundo global, con sus conexiones aéreas, marítimas y portuarias. Estos aspectos han adquirido una relevancia aun mayor, debido al fenómeno de la deslocalización de las actividades empresariales, que es el mayor desafío al que se enfrentan las economías urbanas y nacionales. El atractivo de la ciudad también debe centrarse en otros sectores de la economía urbana, que contribuyen a la atracción de turistas y también

de nuevos residentes, como son las actividades relacionadas con el comercio, el ocio y en entretenimiento.

3. La comunicación del valor ofrecido por la ciudad a nivel interno y externo:

Hacer llegar a los públicos objetivo todas intervenciones y actuaciones que se han emprendido en la ciudad, y que no solo están relacionadas con la mejora de los atractivos, en el propio concepto del producto, sino que son todos los instrumentos de marketing aplicados los que van a hacer que los clientes perciban un mayor valor ofrecido en esta ciudad que el ofrecido en otras.

El marketing en la ciudad requiere hoy, una planificación orientada al mercado lo que supone están centrada en los públicos objetivo de la ciudad, en lugar de estar orientada como en el pasado hacia la oferta de servicios. Esto implica centrarse en lograr una mayor competitividad, en conocer cuál es la ventaja competitiva de la ciudad y en lograr que esta ventaja sea sostenible a largo plazo. En este nuevo contexto se pone de manifiesto que no se trata únicamente de lanzar una campaña publicitaria, sino que hay que tomar la decisión de trabajar sobre el espacio público con el fin de reordenarlo, animarlo y diseñar nuevos paisajes urbanos contruidos a imagen de los ciudadanos.

De igual manera que ocurre en el ámbito de la gestión empresarial, el producto y sus mercados son los elementos clave para el éxito de la gestión estratégica. Parece lógico considerar que en el ámbito de la gestión urbana, y en particular en el ámbito de ciudades, se dé una importancia fundamental a la consideración de todos los atributos y características de la ciudad, la dimensión de la ciudad como producto capaz de satisfacer a sus diferentes mercados. La función de marketing en la ciudad deberá proyectarse hacia el interior de la propia organización, en el ámbito del denominado marketing interno, que tiene como objetivo el lograr la máxima satisfacción entre los residentes de la ciudad, y hacia el exterior, lo que se define como marketing externo, para la satisfacción de inversores, empresas, turistas y visitantes.

El marketing interno tendrá como objetivo la identificación de las principales preocupaciones de los ciudadanos, así como crear un producto ciudad con el que se sientan plenamente identificados. Este aspecto configura la imagen interna de la ciudad o su autoimagen, y tiene unos canales de comunicación propios. El marketing externo tendrá también sus propios objetivos, el principal es conseguir la atracción a la ciudad de otros públicos, como son los turistas, inversores públicos y privados, empresas o potenciales residentes. En este proceso, pueden encontrarse diferentes escalas de definición del lugar como producto, diferentes niveles de delimitación y una gran diversidad de agentes implicados. Esto va a suscitar la necesidad de una gran coordinación entre todos los agentes comprometidos en el marketing de la ciudad.

### *La ciudad como producto*

La ciudad considerada como producto deberá plantearse si es capaz de ser un elemento atractivo para sus residentes, para los inversores, empresas, turistas y visitantes, ya que para los residentes es un lugar para vivir, para trabajar, para el ocio y entretenimiento; para los inversores y empresas, un lugar interesante donde invertir y situar las empresas; y para los turistas y visitantes un lugar de interés cultural, de entretenimiento, de negocios o de descanso.

Todas estas perspectivas son caras de una misma ciudad cuyos atributos y todos sus activos estando estrechamente relacionados, potencian el valor del conjunto y tienen que ser fortalecidos y desarrollados para apoyar el crecimiento de la ciudad y proyectar su imagen a nivel interno y externo. Pero esta definición no se limita solo a los elementos físicos. Cuando se define el producto ciudad como el conjunto de las características que proporcionan la satisfacción de las necesidades y deseos de los ciudadanos, visitantes, inversores, empresas o nuevos residentes, se está haciendo referencia a la identidad de la ciudad, a los atributos que definen su personalidad, lo que la ciudad es y a sus aspiraciones lo que será y hará en el futuro"; pero también lleva consigo todas esas manifestaciones intangibles creadas por la ciudad, como son los valores culturales.

Estas creencias permanentes sobre formas de conducta, como por ejemplo la tolerancia, la solidaridad, la honradez o la capacidad de asumir nuevos desafíos ante situaciones de crisis, pueden desempeñar un papel fundamental para llevar a término con éxito las estrategias de la ciudad. *“Además la cultura de una ciudad permite comprender como se relaciona con su entorno, y como se vinculan sus ciudadanos con el pasado, el presente y futuro. Permite saber cómo se tratan en esa ciudad las cuestiones relativas al espacio físico y social y como se relacionan los ciudadanos entre sí, ya que la cultura es el conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad, y llevan pautas de comportamiento comunes que condicionan la forma de vida de cualquier sociedad”* (Elizagarate, 2008)

Pero ¿es la ciudad un todo? o son muchas cosas al contemplar los servicios, atributos y recursos que se ofrecen en ella. Este dualismo queda integrado al reconocer, que el producto ciudad consta por una parte de un producto básico, y por otra de un producto aumentado formado por un conjunto de servicios ofrecidos en la ciudad. Esta doble consideración de producto básico y producto aumentado tendrá importantes consecuencias para el desarrollo de las estrategias de diferenciación, así la estrategia de diferenciación, que puede proporcionar una ventaja sostenible deberá apoyarse en los atributos de la ciudad que forman el producto básico, y también en los atributos que contribuyen al producto aumentado, esta diferenciación basada en el producto será más difícil de imitar y podrá proporcionar mayor competitividad a largo plazo, aunque la diferenciación también puede conseguirse con la forma de comunicar los productos.

Se pueden dar entonces las siguientes reflexiones: El producto ciudad ofrece una variedad de servicios y en consecuencia, un conjunto de experiencias a los públicos que son personales. Muchas veces los responsables del marketing, no tienen en cuenta estas experiencias, por lo que la promoción de la ciudad se hace sin tener en cuenta cuales son las experiencias más valoradas por los clientes.

### *Ciclo de vida del producto ciudad*

La ciudad como producto deberá adaptar sus atributos, características, y servicios a la evolución de la demanda de los públicos objetivos, ciudadanos, inversores, empresas, turistas o nuevos residentes. Las diferentes fases de la vida de los productos evidencian una constante necesidad de adaptación a la demanda del mercado.

Es un hecho que el esfuerzo para permanecer en el mercado y evitar el declive, exige el lanzamiento de nuevas características que satisfagan nuevas necesidades y una constante investigación sobre la evolución de la demanda. Las fases del ciclo de vida de la ciudad como producto, introducción, crecimiento, madurez y declive, necesitan en cada momento un apoyo diferente de los restantes componentes del marketing, que pone de manifiesto la flexibilidad que debe tener el marketing operativo en la estrategia de las ciudades.

### *La fase de introducción del producto ciudad*

Define en sus inicios a ciudades emergentes, es decir, ciudades capaces de proporcionar nuevos servicios y características diferentes, que se adaptan a las nuevas necesidades de los ciudadanos, inversores o turistas. El potencial de crecimiento de estas ciudades es grande, y se irán desarrollando en la medida en que sean conocidas y valoradas por su capacidad de satisfacer a los públicos objetivo con nuevos servicios y prestaciones.

La estrategia de algunas ciudades en esta fase ha sido centrarse en los precios bajos de sus servicios, de los impuestos y las tasas, con el objetivo de captar a inversores, empresas y el público exterior en general, atraídos por unos precios más competitivos. En esta fase adquiere un papel fundamental la comunicación de las características y beneficios que proporciona la ciudad, llegando a un amplio mercado de potenciales clientes. El esfuerzo en la comunicación debe ser grande, logrando su amortización cuando la ciudad adquiera una dimensión mayor. Es una fase en la que los gastos serán mayores que los ingresos, pero



la ciudad invierte para obtener una rentabilidad económica y social en un momento posterior.

#### *La fase de crecimiento del producto ciudad*

En esta fase se ha logrado atraer a los diferentes públicos de la ciudad, y se ha experimentado un crecimiento en el número de empresas instaladas y en la atracción de residentes animados por las oportunidades de trabajo y condiciones de vida que ofrece la ciudad, esta adquiere una dimensión mayor y es capaz de lograr economías de escala en los servicios que presta, con una reducción en los costes como consecuencia de la estrategia de precios de la fase de introducción.

*La comunicación en la fase de crecimiento* puede ser algo inferior, ya que el esfuerzo de presencia de la ciudad ante los públicos objetivo ya se ha realizado. Se podrán observar también movimientos ligados a la realización de alianzas estratégicas.

#### *La fase de madurez del producto ciudad*

Son las ciudades globales, ciudades con un liderazgo en el mercado, que han conseguido atraer a los principales inversores, a sedes de las empresas que operan a nivel mundial, ciudades que tienen una importante población atraídas por las condiciones de vida de la ciudad, y que además son ciudades atractivas para turistas y visitantes. La ciudad ahora posee los mayores recursos y es capaz de desarrollar en el plan de marketing una estrategia de segmentación diferenciada ante los distintos públicos objetivos. Muchas ciudades se mantendrán en esta fase mucho tiempo por su capacidad de satisfacer de manera permanente a sus principales clientes, por el prestigio y calidad de sus prestaciones, y por la imagen de marca asociada a la ciudad.

### *Fase de declive del producto ciudad*

A finales del siglo XX muchas ciudades se encontraron en un proceso de declive como consecuencia de los graves problemas de reestructuración industrial en los que se encontraron inmersas empresas y sectores económicos. Al igual que ocurre con algunos productos que son capaces tras una etapa de decadencia, retroceder a la de crecimiento; las ciudades con capacidad para detectar nuevas oportunidades han logrado retroceder a una etapa de crecimiento, recuperando la senda de desarrollo económico perdida

### *El valor de la marca ciudad*

El paralelismo entre la empresa y la ciudad que origina la aplicación de herramientas como el marketing estratégico a la gestión de las ciudades, actúa también sobre la función que puede desempeñar el desarrollo de una determinada marca-ciudad. Reconociendo en valor que tienen las marcas en el contexto empresarial, es necesario adaptar su aplicación al marketing de ciudades por diversas razones, como son la propia naturaleza del producto ciudad y las características del mercado urbano.

*“En relación a la naturaleza del producto ciudad, como se ha descrito anteriormente, se constata que tiene características de identidad, personalidad y diferenciación, lo cual puede dar lugar a la aplicación de conceptos como calor de marca, notoriedad y lealtad de marca cuando se considera la perspectiva de los clientes de la ciudad aunque la investigación empírica sobre estos conceptos es todavía limitada al marketing de ciudades” (Elizagarate, 2008).*

Cuando consideramos también el proceso de entrega de valor en la ciudad y la utilización de estrategias de segmentación en el mercado urbano para comprender las necesidades de los públicos, se concluye que la ciudad es un lugar para vivir y trabajar, para visitar o invertir, hecho que hace que la ciudad necesite diferentes marcas para llegar a estos públicos, así es posible

considerar la marca ciudad como una marca corporativa, una marca paraguas que ampara a los múltiples productos ofrecidos por la ciudad, dirigidos a una gran variedad de usuarios o stakeholders.

Las denominaciones de origen son los primeros soportes de imagen de marca de la ciudad, además hay que tener en cuenta que las actitudes y opiniones positivas de los ciudadanos pueden aportar un valor añadido importante sobre la marca ciudad. Por eso la identidad de la marca es la aspiración y refleja cómo quiere ser percibida, el posicionamiento de la marca puede ser esencialmente lo mismo que la identidad, si se entiende que es el significado que la marca aspira a tener. Las ciudades desde la década de los ochenta, han sido sensibles a esta situación, y han desarrollado su identidad visual, que persigue entre otros los siguientes objetivos:

1. La identificación: la función principal de la identidad visual de la ciudad es reconocer fácilmente todos sus productos y servicios, así como la comunicación de sus acciones ante los públicos objetivo.
2. La diferenciación: elemento de gran importancia de la creación de la marca es la diferenciación ante los competidores, y sirve de apoyo para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento, dotando a la marca de las características del posicionamiento que se desee lograr.

La identidad visual de la marca hace referencia al nombre, símbolos o diseños que permiten identificar los bienes y servicios, las ciudades han desarrollado de forma diferente su identidad visual, siguiendo en muchos casos los criterios de simplicidad, originalidad, carácter simbólico y función asociativa, que deben siempre tenerse en cuenta al desarrollar este concepto, la simplicidad en los rasgos y la simplicidad del mensaje, porque ambos ayudan a recordar más fácilmente la marca, y el carácter simbólico de la identidad visual, porque es un factor que implica para el observador una reflexión sobre lo que estos símbolos le sugieren y que servirán siempre para recordar la marca. Por último, el carácter asociativo que tienen algunas marcas, tratan de expresar aquellos elementos con los que se desea se les identifique.

Muchas ciudades en los últimos años han realizado cambios en su identidad visual, creando nuevos símbolos de identificación o en otros casos reformándolos. Los procesos de planificación de marketing estratégico en la ciudad pueden hacer necesarias dichas modificaciones. Pueden ocurrir que la identidad visual de la ciudad no se corresponda ya con los importantes cambios en ella, con la modernización en sus infraestructuras, que pueden modificar su identidad, o en otras por corresponder la identidad visual con una imagen negativa que es preciso modificar.

La experiencia de la marca ciudad puede ofrecer las mismas posibilidades de reposicionamiento estratégico que las utilizadas en muchos otros productos y servicios. El reposicionamiento de un producto tiene como finalidad cambiar la forma en la que los consumidores perciben el producto en relación a los productos de la competencia. Este tipo de reposicionamiento está ligado a hacer que los consumidores perciban determinados beneficios y atributos en la marca que han podido no ser correctamente comunicados a los públicos objetivos.

El hecho de considerar a la ciudad como un producto, con sus características, su identidad, sus valores, hace que sea también posible crear una nueva imagen de marca-ciudad ante la pérdida de atractivo que se ha podido producir. De la misma manera que el reposicionamiento de un producto implica diferentes niveles de actuación, que pueden significar actuaciones sobre las propias características del producto y sobre los aspectos promocionales o de comunicación, en el caso de la marca ciudad podrán establecerse también ambos niveles de actuación.

La creación de la imagen de marca en las ciudades puede ser el resultado de la conexión existente entre la arquitectura, el diseño urbano y la jerarquía de las necesidades, partiendo de esta relación las ciudades se construirían para atender en primer lugar a las necesidades fisiológicas del individuo, construyendo las edificaciones básicas, a medida que se van satisfaciendo esas necesidades surge la necesidad de seguridad, de estar protegido, de tener trabajo. De esta manera evolucionan las ciudades hasta llegar a las

necesidades de autorrealización, donde el individuo desarrolla todo el potencial de su personalidad, dando lugar a la necesidad de que la ciudad se pueda identificar con un concepto que deberá aglutinar la cultura, valores y la propia identidad de la ciudad, que reafirme su propia existencia como ciudad.

El problema actual radicaría desde esta perspectiva, en que la creación de una imagen de marca en la ciudad influye de arriba hacia abajo, y esto se considera un riesgo para la vida cultural y social, en el sentido de que el concepto creado sea un soporte que haga perder los auténticos valores culturales y sociales que han pervivido en esa ciudad a lo largo de su historia.

### *La comunicación en las ciudades*

En el proceso de entrega de valor en la ciudad, corresponde comunicar el valor ofrecido tanto a nivel interno como externo. Se trata de comunicar todas las intervenciones y actuaciones que se han emprendido en la ciudad con el objetivo de que los clientes perciban el mayor valor ofrecido por esta ciudad, en lugar del ofrecido por otras ciudades.

Se ha considera en muchas ocasiones, erróneamente, que la aplicación del marketing a las ciudades consistía en la realización de una campaña publicitaria. La política de comunicación de la imagen de la ciudad es una parte importante de la realización del plan de marketing, pero en la medida en que es el soporte necesario de las estrategias que permiten alcanzar los objetivos fijados para la ciudad.

La política de comunicación servirá para trasladar a los públicos objetivos el posicionamiento que la ciudad haya decidido, basado en las principales ventajas competitivas definidas en la realización del plan de marketing. Para desarrollar la política de comunicación de la imagen de la ciudad, se deberán tener en cuenta:

1. El conocimiento previo de la ciudad y la de su posible desarrollo, la creación de la imagen de la ciudad debe apoyarse en el diagnóstico de su situación, que es lo que proporciona información sobre “lo que la ciudad es” y “lo que la ciudad hace”.

2. Analizar cómo se percibe la ciudad por sus diferentes públicos, tanto internos como externos. La política de comunicación debe reforzar la autoimagen que de la ciudad tienen los ciudadanos, y es importante la aplicación de técnicas de investigación que permitan conocer cuál es la percepción de las diferentes zonas de la ciudad y cómo valoran los ciudadanos las intervenciones realizadas. Puede haber ocasiones en que la imagen percibida de la ciudad sea negativa como consecuencia de determinadas actuaciones, ante lo cual será necesario realizar una mayor comunicación interna de otras intervenciones que mejoren la imagen percibida.
3. Se centrará en analizar cómo se ha difundido la imagen de la ciudad en los diferentes medios y soportes a través de un seguimiento de la información y de las campañas de publicidad.

En este marco la política de comunicación de la imagen de la ciudad deberá actuar sobre los atributos de la ciudad, teniendo en cuenta las siguientes cuestiones:

- Atributos a mantener: los atributos a mantener recaen sobre los puntos fuertes de la ciudad percibidos por los públicos objetivo, y que los diferencian de otras ciudades. Estos atributos son los que permitirían aprovechar con éxito las oportunidades.
- Atributos a eliminar: Aquellos puntos débiles de la ciudad que pueden ser una amenaza para futuros desarrollos.
- Atributos a mejorar: Son aquellos que son valorados positivamente pero que, sin embargo en el estudio de la imagen se pone de manifiesto que no se asocian a la ciudad. Es decir que la política de comunicación deberá corregir esas deficiencias.
- Atributos a potenciar: Son aquellos puntos fuertes de la ciudad que no son percibidos de manera suficiente, por lo que es necesario realizar un mayor esfuerzo de comunicación.

La política de comunicación de la imagen de la ciudad se proyectará a nivel interno, a los ciudadanos. Y a nivel externo a los inversores, empresarios, turistas y nuevos residentes. La utilización de nuevas técnicas y nuevos instrumentos capaces de hacer llegar en toda su amplitud los atractivos de la

ciudad a los diferentes públicos objetivo, pone de manifiesto el avance que se está produciendo actualmente en la comunicación del valor en las ciudades.

### *La comunicación del valor y los nuevos desafíos de la planificación estratégica en las ciudades*

Comunicar los beneficios que la ciudad ofrece y la hacen diferente de otras ciudades con las que compite, esta fase deberá ser coherente con la estrategia de diferenciación de la ciudad, con la imagen y con el posicionamiento que se hayan decidido en el proceso de marketing, por lo que será necesario tener presente estos componentes del marketing estratégico y operativo.

Así, hacer que la ciudad mejore sus atributos y cree más valor para los ciudadanos, los turistas, los inversores y las empresas, con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, es el objetivo de la diferenciación del producto. Pero también este objetivo se puede lograr creando una imagen diferente de la ciudad. Además corresponde a la estrategia de posicionamiento diseñar la oferta e imagen de la ciudad destinada a conseguir ocupar un lugar en la mente del público objetivo, que hará necesario desplegar una determinada comunicación empleando diferentes medios.

Además *“aunque la imagen no es la identidad de la ciudad, esta se está configurando también a partir de su historia a lo largo del tiempo; la imagen se genera en los públicos objetivo como resultado de sus percepciones con respecto a la personalidad o identidad de la ciudad”* (Elizagarate, 2008). De esta manera, al tener una imagen positiva de la ciudad puede ejercer una influencia favorable para su desarrollo económico y social, mientras que los efectos en una imagen negativa pueden ser perniciosos para el desarrollo de todos los agentes económicos y sociales de ese lugar.

Así se comprende la importancia que se ha dado a la imagen de la ciudad, y que ha llevado a considerar que se trata de un elemento esencial en la aplicación del marketing a la gestión de las ciudades. La situación económica vivida por muchas ciudades a finales del siglo XX enfoca los procesos de regeneración urbana al diseño de nuevos espacios urbanos apoyados en la denominada arquitectura de autor, siendo estos nuevos símbolos los que

configuran la nueva imagen de la ciudad, creada para atraer inversiones, empresas, turistas. Son los iconos que han servido para crear nuevas asociaciones positivas sobre las ciudades, y que algunos autores han denominado la etapa de la arquitectura como publicidad.

En esta etapa, la función del espacio público, con su variedad y amenidad, y la utilización del arte y la cultura como ejes de la regeneración urbana, estaban destinados al reposicionamiento de la imagen de la ciudad y tenían una finalidad promocional con el fin de atraer inversiones antes los procesos de reestructuración económica que estaban viviendo las ciudades. Por este motivo, la organización de eventos además de su impacto en la construcción de nuevos espacios, permitiría asociar la imagen de la ciudad a la cultura, sustituyendo así la imagen negativa de una ciudad industrial contaminada y opaca. Hoy, la organización de un gran evento representa la capacidad que tienen las elites de la ciudad para crear una nueva identidad cultural, redefinida en función de lo que han recibido del pasado, y construir así la nueva imagen.

Aunque en la actualidad esta forma de crear una imagen diferente sea aplicable a muchas ciudades a escala global, lo que guarda relación con la fase del ciclo de vida en que se encuentran, la aplicación del marketing deberá comprender, además un proceso de entrega de valor, donde adquiere mayor importancia la diferenciación por los atractivos de la ciudad y el posicionamiento. Por eso, en esta nueva etapa, la creación de valor, para los ciudadanos, las empresas, los inversores y los turistas deberá implicar la generación de mayor calidad de vida desde una perspectiva multidimensional, así como la revitalización de los centros urbanos y de los sectores de comercio, ocio y turismo, el impulso de la innovación y la generación de las condiciones que faciliten el desarrollo de la competitividad de los sectores empresariales establecidos en la ciudad, beneficios que será preciso comunicar en un marco de competencia entre ciudades.

En este contexto, la gestión estratégica de la imagen de la ciudad implicará conocer y analizar la imagen que perciben los públicos objetivos, posicionar a imagen en función de los beneficios que ofrece y comunicarlos. “*La importancia*



de una buena comunicación interna en la ciudad resulta fundamental si pensamos que la vida de las ciudades se apoya y sustenta en sus ciudadanos, en los que viven y trabajan, o en los que han establecido sus empresas. Por esta razón la comunicación interna deberá desempeñar un papel muy importante dentro la estrategia de comunicación” (Elizagarate, 2008). Pero la ciudad también necesita atraer a públicos externos, como visitantes, empresas, inversores o nuevos residentes, como profesionales o personas con talento, y dar a conocer en el exterior los beneficios que esto ofrece.

Las herramientas para comunicar los atractivos de la ciudad se seleccionarán teniendo en cuenta la mejor forma de llegar a los públicos objetivos, utilizando un conjunto de ellas que podrán combinarse entre sí a lo largo del proceso de comunicación.

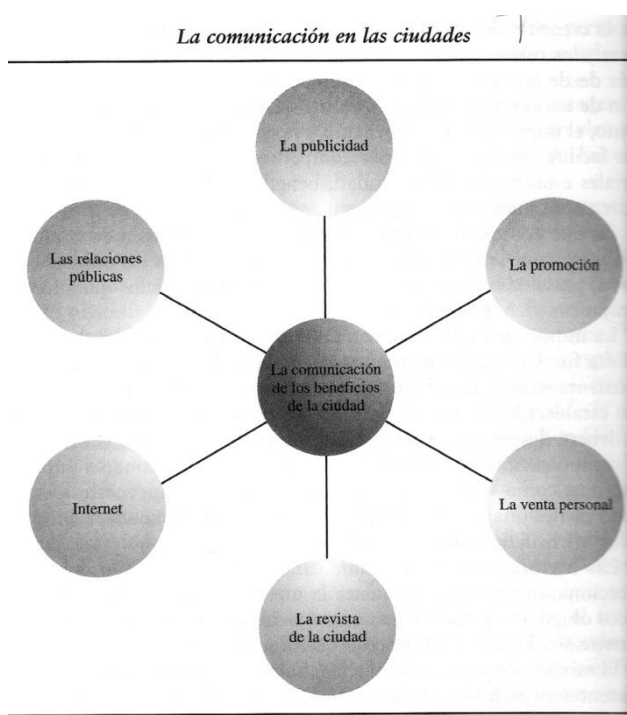


Gráfico 7. La comunicación en las ciudades

Fuente: Elizagarate, 2008. P.162.

### *La publicidad*

La importancia del mensaje y la mezcla de las herramientas de comunicación utilizadas en algunos casos paradigmáticos han permitido llegar a públicos externos a escala mundial. El mensaje del slogan publicitario de la ciudad de Nueva York de 1977, I Love NY, es el más imitado de todos.

Además, este proceso iniciado en las ciudades americanas y europeas también hizo efecto en las ciudades asiáticas. Así la rápida transformación de Asia y la regeneración urbana emprendida en ciudades del sur y sureste asiático desde mediados de los años noventa presenta el nuevo panorama de estas ciudades para la atracción de inversiones y turistas.

### *Internet*

Las posibilidades que ofrece la utilización de internet para la gestión de la ciudad no solo como canal de distribución, sino de igual manera, como canal de comunicación del mercado urbano, han demostrado ya su eficacia. Sin embargo, aunque en las ciudades grandes, al igual que en las grandes empresas, esta herramienta cuenta con la inversión necesaria para hacer de ella un instrumento efectivo, no es tan habitual en el caso de ciudades más pequeñas.

La posibilidad de hacer que internet sea una autentica herramienta de comunicación para crear imagen, necesita en muchos casos la utilización de una web específica donde el público objetivo pueda encontrar contenidos concretos en referencia a los atractivos de la ciudad, compras, eventos, las promociones que ofrece. De igual manera, para responder a las necesidades de los inversores, la web puede ofrecer contenidos relacionados con la disponibilidad de parques empresariales, conexiones logísticas y accesibilidad, Favoreciendo así la creación de una imagen y posicionamiento para cada segmento específico.

Las posibilidades que ofrece internet con utilizadas también para presentar videos promocionales, que muestren los atractivos de la ciudad para invertir, compartir, visitar; contribuyendo así a la creación de la imagen y posicionamiento de la ciudad.

### *La promoción*

La utilización de incentivos promocionales en las ciudades han podido considerarse como un instrumento más complejo en su aplicación que las

clásicas herramientas publicitarias. El impulso que están adquiriendo los modelos de gestión del centro urbano basado en la colaboración público-privada entre alcaldías y sectores, como comercio y turismo, están permitiendo llevar a cabo muchos programas de incentivos que inicialmente podían parecer de difícil aplicación desde la iniciativa pública.

Desde estas perspectivas, se constata que las posibilidades que ofrecen los incentivos promocionales destinados a la fidelización de los clientes de la ciudad pueden ser desarrolladas con éxito en este ámbito, siempre que el producto satisfaga las condiciones de valor que el cliente demanda.

La acción promocional consiste en que durante las estancias de fin de semana en hoteles de la ciudad, los clientes pueden conseguir cupones de descuento para la realización de compras, así es posible encontrar acciones promocionales como participación en sorteos de viajes, premios en metálicos y otros beneficios, por compras o estancias en hoteles, o por consumos en bares y restaurantes, incentivos que persiguen la fidelización en un marco de competencia por la atracción de visitantes de otros municipios.

### *Las relaciones públicas*

La necesidad de comunicar los beneficios que la ciudad ofrece hace necesario establecer una relación con los medios de comunicación para hacer llegar a los ciudadanos, y al público en general, las actividades que se vayan a promover, utilizando para este cometido las presentaciones, actos y ruedas de prensa, como forma de generar noticias sobre la ciudad que, por tratarse de un mensaje diferente al utilizado en los medios publicitarios, van a contribuir a crear una imagen positiva de la ciudad.

La relación que los gestores municipales mantienen con los medios de comunicación locales, es en general una buena relación, lo cual permite la creación de noticias sobre nuevos eventos, inversiones o proyectos que configuran un estado de opinión sobre la ciudad. Además los medios también verán reflejado en sus ganancias la buena imagen de la ciudad, pues tendrán más incursión publicitaria.

Pero los medios de comunicación también pueden comunicar una imagen negativa de la ciudad con las noticias que se generan sobre hecho de violencia, o ante situaciones de crisis como accidentes o desastres naturales. Esta mala imagen deberá valorarse adecuadamente, y será necesario contrarrestar ese tipo de comunicaciones con otras noticias positivas, que pueden tener gran influencia en la atracción de visitantes e inversiones en la ciudad.

#### *Las revistas ciudadanas*

La comunicación interna con el ciudadano dispone también de otros medios de comunicación escrita, como son las revistas editadas por las entidades municipales. Este medio de comunicación permite dar a conocer y explicar, con un mensaje comprensible, cuales son los proyectos que el equipo de gobierno municipal está desarrollando, así como también los objetivos que se tratan de alcanzar en la ciudad. Así los ciudadanos serán partícipes de los objetivos y estrategias que se van a desarrollar, y siendo conocedores de las metas que la ciudad se propone lograr y compartiendo los nuevos retos, configuran la identidad ciudadana que se transmite a los visitantes e inversores.

#### *La venta personal*

Que cada persona sea un comunicador activo de su ciudad fuera de ella, es la mejor forma de venta personal que una ciudad puede lograr. La participación de todos los ciudadanos y de todos los agentes implicados en la ciudad, por medio de lo que se ha llamado el espíritu ciudadano, puede lograr en muchas ocasiones más que cualquier otro medio de comunicación, puesto que está basada en la credibilidad de muchas personas, agentes económicos y sociales, que han encontrado en esta ciudad razones de tipo social cultural o económico que les ha llevado a elegir para vivir, invertir, trabajar y visitar.

Además de esta participación, la ciudad tiene en la figura del alcalde y del equipo de gobierno municipal a los gestores encargados de asumir ese papel de organismos públicos y privados. La presentación de los planes de ciudad, sus objetivos y proyectos ante organismos como el gobierno del estado y los gobiernos autónomos permitirán obtener la financiación pública necesaria para afrontar los grandes procesos de regeneración urbana, las obras de

infraestructura, captando inversiones públicas que permitan afrontar las grandes obras que modificarán la fisionomía urbana. De igual manera la confianza que estos planes y proyectos generan en los inversores privados necesitara de esta comunicación personal con el equipo de gobierno para genera la confianza necesaria que requieren las inversiones en la ciudad.

## **METODOLOGÍA**

### ***Enfoque***

Esta investigación se enmarca dentro del método cualitativo, pues pretende hallar desde la medición empírica factores específicos y determinantes de la gestión comunicacional de la gobernación del departamento en la construcción de la marca Quindío desde el plan de marketing territorial de este ente gubernamental, para lo cual se requerirá de análisis cualitativo y comparativo, pues los elementos plasmados en el plan de marketing territorial se contrastarán con el sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca país-ciudad de Sandra Fuentes Martínez.

La investigación posee elementos que deben ser abordados desde los preceptos investigativos funcionalistas, es decir, desde un enfoque cualitativo, donde los resultados son analizados a la luz de lo intangible. Según Hernández Sampieri (2006) lo cualitativo crea conocimiento olvidándose de temores y dejando de lado lo establecido, atreviéndose a explorar nuevas posibilidades de obtener conocimiento, y sin caer en lo mismo.

Por tanto el investigador cualitativo debe tener la capacidad de plantearse el problema de investigación siendo cada vez más autocrítico, no se debe conformar con lo que en primera instancia encuentra, sino que debe ir más allá de lo tangible, por tanto usa datos para hacer descripciones detalladas de los escenarios y las personas que forman parte de la investigación. Y es en este orden de ideas que la presente investigación requiere valerse de datos concretos para ir más allá y encontrar aquellos elementos intangibles que conforman el escenario de análisis.

Estos escenarios son vistos como un todo global, la forma de interacción con estos debe ser de manera natural, por tanto no se eliminan los efectos sobre una sociedad, no se busca una verdad sino una comprensión detallada de la realidad, por tanto no se plantean hipótesis, sino que basta con el interrogante formulado, en lo cualitativo todo es importante investigarlo, no hay preferencia alguna por lo social, lo privado o lo público, se puede llegar a definir si se quiere investigar, en este caso, un departamento, ciudad, o población específica en relación con su marca.

El paradigma cualitativo no construye conocimiento a partir del objeto ya conformado sino que debe hacerlo desde el problema de investigación, evitando así caer en falsedades. La formulación de un problema puede que inicialmente sea provisional, esto porque lo cualitativo permite al investigador revisar el uso de conceptos, estudiarlos, comprenderlos y así definirlos, por tanto en las investigaciones cualitativas se permite cambiar de norte el problema antes de obtener resultados (Hernández, et al, 2006).

## **4.2 UNIDAD DE TRABAJO**

Se considerará como unidad de trabajo en este estudio el *Plan de marketing territorial* de la gobernación del departamento del Quindío, documento guía para la gestión integral de la marca Quindío.

## **4.3 TÉCNICA**

Revisión documental del documento *Plan de Marketing Territorial* elaborado por la Gobernación del Quindío para la gestión integral de la marca Quindío. Esta revisión se realizó bajo un enfoque comparativo, donde se contrastó lo planteado y ejecutado por la Gobernación departamental, con lo propuesto en el sistema de gestión comunicacional para construcción de una marca país-ciudad de Sandra Fuentes.

Para la revisión documental se diseñó una metodología de triangulación de la información, a través del análisis categorial, donde se desarrolla de manera detallada y por objetivo la información que responde a cada categoría de análisis.

## **RESULTADOS**

### **INSTRUMENTO: ANÁLISIS CATEGORIAL**

Este instrumento permitirá recabar información contenida en el Plan de Marketing Territorial. Esta información es el insumo para realizar el análisis de cada una de las categorías planteadas desde el sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca país-ciudad de Sandra Fuentes Martínez (Entorno de Gestión, Estructura de Marca, Construcción de Vínculos). Para ello se desglosan una serie de temas a identificar en el documento, que en conjunto consolidan cada una de las categorías, que a su vez responden a cada objetivo específico planteado en la investigación.

**FUENTE:** *Plan de Marketing Territorial del Departamento del Quindío.*

**Autor:** *Gobernación del Quindío*

**Año de última actualización:** *2014*

**Responsables:** *Gobernadora del Departamento, Dra. Sandra Paola Hurtado Palacio, Gabinete Departamental.*

**Líder del Plan:** *Secretaría de Turismo, Industria y Comercio.*

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1.** Conocer los factores del entorno de gestión que han sido apropiados por la gobernación del departamento en la construcción de la marca Quindío.

## **Categoría: Entorno de Gestión**

Esta categoría, tal y como se abordó desde el referente teórico, está compuesta por un análisis *Paste* que recoge elementos políticos, ambientales, socio-culturales, tecnológicos y económicos presentes en el entorno y que son necesarios para la construcción de una marca país-ciudad o como es el caso de esta investigación, una marca territorial. Se abordarán entonces cada uno de los factores del *Paste* desde lo plasmado en el Plan de Marketing Territorial del Departamento del Quindío:

### Factor Socio- cultural

1. *Aspectos socioculturales del Departamento considerados como atributo diferenciador:*

*“La tradición de la producción de café en Colombia, cuyos orígenes se trazan en la segunda mitad del siglo XIX, hace que la cultura asociada a este producto, además de única, sea uno de los símbolos más representativos de la identidad nacional y uno de los más notorios en el mundo. Esta cultura, con sus referentes sociales, políticos, religiosos y artísticos, es en gran medida el resultado de la interrelación de dos fenómenos: el proceso histórico de ocupación y aprovechamiento del territorio conocido como colonización antioqueña y el desarrollo de la caficultura como la principal actividad productiva de la región”. (2014, p.24)*

**Análisis:** La cultura cafetera, presente en el Departamento, ha sido la base para creación de la marca Quindío. Se tuvieron en cuenta los elementos que la configuran. Si bien la cultura cafetera es propia del país, sí se considera un factor diferenciador, pues el departamento del Quindío ha sido históricamente el referente cafetero del país. La herencia antioqueña sumada a la práctica de la caficultura, dieron como resultado una cultura única en el Quindío, que ha ubicado a Colombia en la escena internacional. Se puede decir que la cultura cafetera es el factor diferenciador de la marca Quindío, pues a pesar de ser compartida con departamentos hermanos como Risaralda y Caldas, el Quindío ha logrado calar en el imaginario colectivo la imagen de ser el departamento cafetero colombiano por excelencia.

El plan de marketing territorial de la gobernación departamental, hace hincapié en la cultura cafetera en toda su expresión, desde lo social, político, religioso y artístico. Esto deja ver que la cultura cafetera fue la base de la construcción de



la marca, los factores identitarios fueron el insumo para el diseño y configuración de la marca.

## 2. Grado de participación de estos aspectos socio-culturales en la construcción de la marca Quindío:

*“La existencia de la marca permitió la construcción y posterior ejecución del Plan de Marketing Territorial que buscó promocionar los sectores potenciales por medio de la comunicación de las características esenciales de nuestra cultura, nuestra riqueza natural y paisajística, nuestra historia y nuestro café”. (2014, p.34)*

**Análisis:** Lo anterior evidencia que el grado de influencia de los aspectos sociales y culturales en la construcción de la marca es alto, se considera la cultura cafetera, el paisaje del departamento, la historia y el café como características esenciales a comunicar a través de la marca. Se refleja, por lo tanto, que el plan de marketing responde a una necesidad de comunicar la marca y en ella la identidad de una región.

## 3. Calidad de vida del Quindío

*“La incidencia de la pobreza en el departamento del Quindío para 2011, muestra una reducción de 7,1 puntos porcentuales con relación a 2002, cifra que se encuentra muy por encima del promedio nacional, que es del 34,1%. Por su parte, en la incidencia de la pobreza extrema se pasó del 13,1% en 2002 al 11,7% en 2011, frente al 10,6% que se registró a nivel nacional. Finalmente, el coeficiente de Gini para el departamento del Quindío presenta una situación desfavorable, ya que pasó del 0,495 en 2002 a 0,525 en 2012 y 0,500 en 2013. Esto quiere decir que, aunque la pobreza ha disminuido, la brecha en la distribución de los ingresos ha incrementado debido a la concentración sobre la renta, por un lado, y a los bajos niveles de ingresos de la mayor parte de la población que participa o no en el mercado laboral, por el otro” (2014, p.20)*

*“...Con relación al mercado laboral el Departamento del Quindío presentó para el año 2013 una tasa global de participación de 62.70%, una tasa de ocupación de 52.80% y una tasa de desempleo de 15.80%, una de las más altas del País. Donde Armenia su capital tiene una tasa de desempleo de 13.8<sup>2</sup>, municipio que igualmente reportó una inflación en 2012 de 1,9%, por debajo del registro de 2011 en 1,1 pp y menor a la total nacional. En comparación con las 24 ciudades, la variación de precios de Armenia se ubicó como una de las más bajas del país. En*

---

<sup>2</sup> Anuario estadístico vigencia 2013 - Gobernación del Quindío

*cuanto al mercado laboral Armenia registró una tasa de desempleo de 15,4%, cifra que disminuyó 1,9 pp frente al año anterior” (2014, p.21)*

**Análisis:** Primero hay que anotar que la información anterior es lo único que puede relacionarse con el elemento *calidad de vida* encontrado en el plan de marketing territorial. Esta información no presenta actualizaciones por parte de la gobernación departamental, tras una búsqueda hasta último momento no se logró encontrar un documento que mostrara información de carácter vigente. Se puede inferir que para la planificación de la estrategia de marketing territorial se tuvieron en cuenta las características de calidad de vida de los quindianos. El sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca país-ciudad, requiere abordar aspectos como los estilos de vida, estándares de vida, desarrollo del sistema de seguridad social, movilidad, nivel educativo, entre otros aspectos, que permiten tener una idea amplia de la situación actual de la población y de esta manera aportar elementos contundentes al plan de marketing, involucrando a la sociedad de forma real. *“Este análisis permite determinar las oportunidades, las amenazas, las limitantes y las fortalezas que tiene la ciudad o el país, y que a futuro puede tener su marca. De este estudio se extraen los elementos de competitividad y los atributos diferenciadores de la imagen que se va a construir”* (Fuentes, 2007. p.84).

#### 4. Influencia de la declaratoria de “paisaje cultural cafetero” en la construcción de la marca Quindío

“Colombia con el objetivo salvaguardar las huellas que han dejado los pobladores en el paisaje de gran parte de los departamentos de Quindío, Risaralda, Caldas y norte del Valle del Cauca, gestionó para que en el año 2011, la UNESCO, declarara estas zonas como *Paisaje cultural cafetero*, lo cual es una forma de fortalecer el turismo en esta zona colombiana.

Los municipios del departamento del Quindío que forman parte del Paisaje Cultural Cafetero (PCC), son: Armenia, Buenavista, Calarcá, Circasia, Córdoba, Filandia, Génova, Montenegro, Pijao, Quimbaya y Salento,

La relevancia de la Declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero (PCC) por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad, está en que abre el camino para

la protección de los paisajes, y un nuevo campo de desarrollo económico sustentable como es el de la gestión de los paisajes, con la conservación de los valores objeto de protección y le da potencialidad para configurarse como un importante renglón de la economía regional y nacional.

La tradición de la producción de café en Colombia, cuyos orígenes se trazan en la segunda mitad del siglo XIX, hace que la cultura asociada a este producto, además de única, sea uno de los símbolos más representativos de la identidad nacional y uno de los más notorios en el mundo. Esta cultura, con sus referentes sociales, políticos, religiosos y artísticos, es en gran medida el resultado de la interrelación de dos fenómenos: el proceso histórico de ocupación y aprovechamiento del territorio conocido como colonización antioqueña y el desarrollo de la caficultura como la principal actividad productiva de la región.

El Paisaje Cultural Cafetero (PCC) articula varios elementos que empezaron a forjarse en el proceso de colonización antioqueña como son el café, valorado y reconocido como uno de los mejores del mundo, el trabajo humano en su proceso de producción, recolección, tratamiento y distribución; la tradición familiar; el patrimonio cultural material e inmaterial, y los caminos y paisajes de los poblados.

Es un paisaje productivo desde el punto de vista social, económico, turístico y cultural; también un paisaje vivo en permanente desarrollo que busca conseguir cada día un mejor producto y una mejor experiencia cultural del café. Es una prueba de la relación que existe entre conservación y desarrollo: la conservación de la tradición y el desarrollo de técnicas de producción sostenibles, que incluyen cultivos diferentes para la subsistencia de las economías familiares.

Las formas tradicionales de producción se han articulado con la evolución propia del negocio cafetero y han permitido ofrecer al mundo un café de excelente calidad durante más de un siglo. La vida y esencia de esta región gira alrededor del café, lo cual ha generado una riqueza de manifestaciones culturales en ámbitos tan diversos como la arquitectura, la gastronomía y la música, que se transmiten de generación en generación. Otro aspecto del PCC es su riqueza natural. Por sus condiciones de localización, relieve, clima y

suelos, esta región presenta un elevado número de hábitats de interés estratégico para la conservación de la diversidad biológica” (2014, pp.24-25).

“La declaratoria del paisaje cultural cafetero PCC, en la lista de patrimonio cultural de la humanidad se dio durante la 35ª sesión del Comité de Patrimonio Mundial de la UNESCO, celebrada en París entre el 19 y el 29 de junio de 2011. El PCC se destaca, en el ámbito mundial, por la profunda identidad cultural desarrollada alrededor del café y por la existencia de una institucionalidad única que ha construido un capital social estratégico y ha generado sostenibilidad en la actividad productiva.

De acuerdo a lo establecido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –Unesco-, lo que hace que un lugar sea patrimonio mundial es la aplicación universal de valores locales. De ahí, que la reciente inclusión en la lista de patrimonio cultural de la humanidad, del Paisaje Cultural Cafetero PCC, se constituya en una oportunidad regional para generar desarrollo sustentable, de forma tal que se consolide el imaginario de que producimos el mejor café del mundo, en un medio natural excepcional, que hay que conservar.

La zona reconocida, incluye 4 departamentos: Valle, Quindío, Risaralda y Caldas; 47 municipios y en estos 411 veredas y en ellas 23.915 fincas. Lo que plantea el enorme reto del establecimiento de alianzas entre veredas, municipios y departamentos, para crear ventajas cooperativas, si se quiere conservar la declaratoria.

De otra parte, la Unesco, en la actualidad tiene incluidos 936 propiedades en su lista de patrimonio cultural y natural, las cuales poseen un valor universal excepcional. Entre estos, 725 son de carácter cultural, entre los que se encuentra el PCC, al lado de expresiones tan importantes como la Gran Muralla China, las Pirámides de Egipto, las orillas del Sena en París, el centro histórico de Roma y Florencia en Italia, el Centro Histórico de Salvador de Bahía en Brasil, la Habana Vieja y sus fortificaciones, la Ciudad de Cuzco en Perú, por mencionar algunos. En Colombia, la Fortaleza y Conjunto Monumental de Cartagena, el Parque Arqueológico Nacional de Tierradentro, Centro Histórico de Mompox. Esta es una referencia del importante logro para esta región del país.

Siendo un paisaje productivo, el PCC posee también notables valores naturales y estéticos. Por un lado, se ubica en una zona con una importante presencia de bosques nativos y corredores biológicos considerados como estratégicos para la conservación de la biodiversidad mundial. En el contexto del mundo globalizado, es necesario aprovechar esta oportunidad para la formulación de políticas públicas que permitan sostener los valores considerados excepcionales como son:

- El Esfuerzo humano familiar, generacional e histórico para la producción de un café de excelente calidad en el marco de un desarrollo humano sostenible.
- Cultura cafetera para el mundo.
- Capital social estratégico construido alrededor de la institucionalidad cafetera.
- Relación entre tradición y tecnología para garantizar la calidad y sostenibilidad del producto.

Se trata aquí, fundamentalmente, de aprovechar las ventajas competitivas que nos ofrece nuestra diversidad biológica y cultural para fomentar un crecimiento económico sustentable.

### **Beneficios de la inscripción del Paisaje Cultural Cafetero en la lista de Patrimonio Mundial:**

- Reconocimiento mundial del patrimonio cultural y natural de la región cafetera de Colombia.
- Apropiación social del patrimonio cultural y natural: identificación entre las poblaciones y su herencia cultural y movilización para su salvaguarda como paisaje evolutivo (vivo).
- Beneficios ambientales: la nominación del Paisaje Cultural Cafetero como Patrimonio Mundial, permite revalorar un conjunto cultural, expresión espacial de un estilo de vida y de un modo de relación original con el medio ambiente. Las consecuencias que dichas medidas traen consigo, se orientan a estimular prácticas “amigables” con el ambiente, mediante

mecanismos de gestión como mercados verdes, procesos educativos y reformas normativas.

- Bienestar económico y social: beneficios económicos entre las poblaciones a partir de la puesta en valor y uso turístico.
- Asistencia internacional (asistencia preparatoria, cooperación técnica, asistencia de emergencia, formación, promoción, programas educativos).

De otra parte, el PCC cuenta con un *Plan de manejo* que establece las acciones que se requieren para prevenir, mitigar, controlar, compensar y corregir los posibles efectos o impactos negativos y cómo aprovechar los positivos.

Es por ello que en la actualidad, el reto para los territorios, es crear modelos de planeación bajo los conceptos de integración, solidaridad y participación que permitan integrar las lógicas locales y globales, en el entendido de que se deben aprovechar las ventajas comparativas, buscando socios o alianzas estratégicas con otros municipios más grandes y ganadores.

Hoy no son competitivas las ciudades sino las regiones y en ellas lo que cuentan son las acciones sinérgicas de los municipios que conforman la región. Son las ventajas cooperativas las que generan regiones ganadoras” (2014, pp.34-36)

**Análisis:** Como se evidencia, lo referente a la declaratoria de la Unesco sobre el Paisaje Cultural Cafetero es tenido en cuenta de manera resaltada en el plan de marketing territorial. Esta declaratoria ubica a 11 de los 12 municipios del departamento del Quindío como patrimonio cultural de la humanidad, situación que es aprovechada para la potenciación de una de las principales industrias del departamento, el turismo. La declaratoria abre el abanico de posibilidades en términos de posicionamiento territorial, pues pone en la escena mundial el paisaje cafetero y en él, la cultura cafetera colombiana, representada en tres departamentos, Quindío, Caldas y Risaralda y la zona norte del departamento del Valle.

La declaratoria del PCC por la Unesco impulsa a la gobernación departamental a tomar partido en la promoción del Quindío, haciendo uso de los paisajes, la

cultura cafetera y en si la identidad quindiana como elementos de valor competitivo y diferenciador para la promoción del departamento como destino turístico y de inversión. Así mismo el PCC realza los valores culturales de una población, generando mayor arraigo y sentido de pertenencia por la región quindiana.

Así, la marca Quindío, surge como respuesta a la necesidad de afrontar la declaratoria de la Unesco de una manera productiva para el departamento.



Gráfico 8. Marca del PCC  
Fuente: Plan de marketing territorial

### Factor Político

1. Influencia desde lo político para la construcción de la marca Quindío

Estos son algunos apartes de los planes que desde la gobernación departamental se adoptan y que contribuyen en el plan de marketing territorial, de donde se extrajeron. (2014, pp 11-13)

**Plan Decenal Estratégico de Desarrollo Turístico del Quindío (2005-2015):** adoptado mediante Ordenanza No. 022 de 2005, y tiene como objetivo general “Consolidar el departamento del Quindío como destino turístico sostenible, a través del fortalecimiento de la competitividad de la oferta turística, la mejora continua en la gestión de la calidad de sus productos y servicios, la apropiación de la cultura turística por parte de la comunidad quindiana y la articulación e integración del sector; con el fin de convertir el turismo en una actividad

económica estratégica del desarrollo local”, a través de estrategias, línea de acción, actividades y/o proyectos y organismos consultivos, dentro de los cuales presenta en el escenario 02: El aporte del turismo a la generación de desarrollo al año 2015, logrará una participación en una tasa anual no inferior al 2.0% del PIB regional, que contempla dentro de sus 6 estrategias la investigación de mercados y el marketing del destino turístico.

### **Plan Regional de Competitividad 2032 (PRC)**

Este Plan fue aprobado en el año 2009, con un amplio proceso participativo de actores públicos, privados, la academia y la sociedad civil. En él se define y precisa en articulación con la Agenda Interna para la productividad y competitividad, las apuestas competitivas de la región a través de 6 objetivos estratégicos:<sup>3</sup>

- Crecimiento e Internacionalización de la economía.
- Salto a la plataforma territorial, productiva, competitiva y ambientalmente sostenible.
- Formalización y emprendimiento.
- Ciencia, tecnología, innovación y desarrollo.
- Políticas públicas
- Educación y talento humano para la competitividad y productividad.

### **Plan de Promoción Turística del Quindío (2012-2015) (PPT)**

El PPT, presenta como objetivo general la promoción y el fortalecimiento de la consolidación del Departamento del Quindío como destino turístico, de gran importancia en un contexto nacional e internacional, aprovechando las potencialidades, ventajas comparativas y competitivas, enmarcados en el

---

<sup>3</sup> Plan regional de competitividad 2032.



Paisaje Cultural Cafetero, incluido en la lista de bienes patrimonio cultural de la humanidad de la UNESCO.

El plan fue formulado en el marco del plan decenal estratégico de desarrollo turístico del Quindío<sup>4</sup>, y es consecuente con la existencia de la ordenanza 014 de 2009, por medio del cual se destina el 4% del impuesto de registro que recauda el gobierno departamental, para la promoción de la industria turística del Quindío y se dictan otras disposiciones; igualmente propone que se ejecute bajo las prioridades señaladas por la mesa técnica de planificación del departamento, la cual cuenta con un plan de promoción, aprobado al interior de esta instancia.

De otra parte, el Departamento, cuenta con la Comisión Regional de Competitividad, creada mediante el Decreto 000351 de 2008 de la Gobernación del Quindío; la cual está enmarcada en el Sistema Nacional de Competitividad, como una forma de organización institucional para fortalecer los espacios de concertación entre los actores públicos, privados y las organizaciones cívicas y sociales del departamento; cuyo propósito es articular las prioridades regionales en materia de productividad y competitividad con las prioridades transversales y sectoriales establecidas por parte de la Comisión Nacional de Competitividad, así como, contribuir al acceso a los programas y formulación de políticas en materia de productividad y competitividad, con una visión de futuro y unas estrategias precisas para alcanzarla.

### **Plan de desarrollo “Gobierno firme por un Quindío más humano” 2012-2015**

En este componente, el objetivo del plan se enmarca en la siguiente premisa: *“dinamizar el desarrollo productivo; bajo los criterios de sostenibilidad y sustentabilidad que exige nuestro territorio verde, así mismo crear condiciones sociales para mejorar la calidad de vida y fortalecer la identidad cultural de los quindianos y las quindianas, mediante una gestión transparente y concertada”*.

---

<sup>4</sup> Plan Decenal de turismo. Ordenanza 022 de 2005.

**Análisis:** el plan de marketing se sustenta a partir de los planes antes descritos, los cuales han sido construidos e implementados desde el gobierno departamental y se consolidan como el soporte político de la promoción y posicionamiento del departamento del Quindío y por ende su marca. El hecho de que existan planes encaminados a la promoción y desarrollo turístico y la competitividad y que hayan sido establecidos a través de ordenanzas y demás disposiciones legales, le dan validez al plan de marketing territorial y a la marca Quindío. De esta manera se puede inferir que sí existe influencia de las políticas establecidas en la construcción de la marca.

### Factor económico

1. Aspectos de la economía del Quindío que se resaltan como atributo diferenciador del departamento

*“El Departamento del Quindío cuenta en la actualidad además de los diferentes productos y servicios promisorios y de calidad que se presentan a continuación, con dos activos fundamentales que deben enmarcar toda propuesta de marketing territorial como son el Paisaje Cultural Cafetero y la Marca Quindío. el PCC se convierte en el eje estratégico y estructurante de toda la planeación del desarrollo económico, social, ambiental y cultural de los departamentos y municipios. Este ejercicio sirve para consolidar el imaginario de región cafetera por excelencia, donde se produce con calidad, se cuenta con un capital social importante, soportado en la organización social, la confianza y una institucionalidad fuerte, todo esto edificado sobre una enorme riqueza natural y cultural. Por su lado La marca Quindío tiene como misión representar y promocionar la imagen del departamento y ser un indicador de credibilidad, calidad y experiencias gratamente memorables para visitantes e inversionistas” (2014, p. 33).*

A continuación se presentan algunas ventajas comparativas y competitivas del departamento del Quindío y productos y servicios que se han definido como potenciales y promisorios para el desarrollo económico local (2014, pp.36-40):

- *Infraestructura:* la posición estratégica del departamento del Quindío, entre el occidente y el centro del país, es una región que juega un papel fundamental en torno a la conectividad, comunicaciones y valor agregado en el transporte y la logística de carga.

La conectividad vial con las ciudades de Manizales, Pereira y Cali, y los nuevos proyectos como el del Túnel de la Línea, acercarán al Departamento y la región cafetera a los centros de consumo del país a las zonas proveedoras de insumos, lo cual permitirá por un lado potenciar sus ventajas comparativas y generar nuevas ventajas competitivas en términos de logística y servicios y por el otro, insertarse paulatinamente en los procesos turísticos de la nación y de la región, como una ciudad receptora y generadora de flujos turísticos.

- *Infraestructura Férrea:* cuenta con un terminal férreo Multimodal, el cual es un centro único para la transferencia de cargas transportadas por carretera y por ferrocarril y presta los servicios logísticos necesarios para consolidar y desconsolidar cargas.

La rehabilitación de la red férrea del Pacífico, permite volver a utilizar este económico mecanismo de transporte, como vía alterna entre el Eje Cafetero y el Puerto de Buenaventura. Este vía férrea cuenta con:

- Tres líneas férreas internas: Principal, cargue y descargue.
- Báscula electrónica de carrilera.
- Zona de cargue y descargue.
- Patio de contenedores.
- Caseta estación: Operación y medición de carga.

#### *Usuarios Calificados actualmente*

- ✓ COMERCIAL LTDA
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Comercial
- ✓ **Producto:** Toda clase de mercancías para el consumo Nacional.
  
- ✓ FÁBRICA DE LICORES DE AMÉRICA S.A.S
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Bienes e Industrial de Servicios
- ✓ **Producto:** Producción de Licores
  
- ✓ FREE ZONE SERVICE S.A.S
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Servicios

- ✓ **Producto:** Atender necesidades Logísticas para importación y exportación de mercancías.
  
- ✓ ICOANDINA S.A
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Bienes e Industrial de Servicios
- ✓ **Producto:** Insumos y materias primas para la industria alimenticia y productos químicos para la Industria. En General, toda clase de mercancía para mercado Nacional.
  
- ✓ MAGNETRON S.A
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Bienes e Industrial de Servicios
- ✓ **Producto:**
- ✓ Transformadores, productos laminados, planos de acero de silicio.
- ✓ La importación, recepción, custodia, manejo, revisión, re empaque y comercialización de materiales y elementos para el sector salud.
  
- ✓ MEGA FREE ZONE LTDA
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Comercial
- ✓ **Producto:** Almacenamiento, Conservación, Comercialización y Distribución de Bienes
  
- ✓ MULTILÓGÍSTICA CARGA Y SERVICIOS S.A
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Servicios
- ✓ **Producto:** Servicios Integrados de Operaciones Logísticas.
  
- ✓ MULTISERVICIOS, PARTES Y EQUIPOS
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Bienes e Industrial de Servicios
- ✓ **Producto:** Repuestos, equipos, motores o piezas para maquinaria.
  
- ✓ SILO T&T S.A.S
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Bienes e Industrial de Servicios
- ✓ **Producto:** Servicios Integrados de Operaciones Logísticas.
  
- ✓ SOLUCIONES TÉCNICAS EN QUÍMICA – SOLUTEQ

- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Servicios e Industrial de Bienes
- ✓ **Producto:** Fabricar insumos de origen químico para la industria, en especial para la producción de pinturas y materiales de construcción.
  
- ✓ TRANSARMENIA CARGA ZONA FRANCA S.A.S
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Servicios
- ✓ **Producto:** Servicios Integrados de Operaciones Logísticas.
  
- ✓ VIVA OPERADOR LOGÍSTICO S.A.S
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Servicios e Industrial de Bienes
- ✓ **Producto:** Toda clase de Bienes y Servicios
  
- ✓ SERVICIOS LOGÍSTICOS SLIN S.A.S
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Servicios
- ✓ **Producto:** Atender necesidades logísticas para Importación y Exportación.
  
- ✓ SERLINCI EJE CAFETERO S.A.S
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Servicios
- ✓ **Producto:** Servicios de Asesoría Logística
  
- ✓ TARJECOLSA ZONA FRANCA S.A.S
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuario Industrial de Servicios
  
- ✓ NATIONAL INTERTRADE S.A.S
- ✓ **Tipo de Usuario:** Usuarios Industrial de Servicios
  
- *Aeropuerto Internacional El Edén:* ubicado en el Municipio de La Tebaida, fue abierto para el transporte público aéreo nacional e internacional, regular y no regular mediante Resolución 4116 de 2007 de la Aeronáutica Civil.

#### AEROLÍNEAS QUE OPERAN

- ✓ Spirit (A-319)
- ✓ Avianca (F-50)

- ✓ Avianca (F-100)

#### ENTIDADES Y EMPRESAS QUE OPERAN EN EL AEROPUERTO

- ✓ ENERGIZAR
- ✓ LASA
- ✓ ICA
- ✓ DIAN
- ✓ POLICIA ANTINARCÓTICOS
- ✓ DAS
- ✓ POLICIA AEROPORTUARIA
- ✓ IDEAM

#### VUELOS

- ✓ Nacionales : 22
- ✓ Internacionales: 4 Semanales
- ✓ Aviación General: 30
- ✓ Aviación Militar: 20

#### VENTAJAS Y BONDADES DEL AEROPUERTO EL EDÉN

- ✓ Ubicación geográfica
- ✓ Contar con el personal idóneo para cada una de las áreas, un buen equipo de trabajo.
- ✓ Instalaciones con normas sismo resistentes.
- ✓ Bajo impacto ambiental.
- ✓ El clima y la altura al nivel del mar.
- ✓ Proyección con capacidad para recibir aeronaves de mayor performance.
- ✓ Condiciones topográficas.
- ✓ Se cuenta con tres salas de abordaje nacionales y una sala internacional.
- ✓ El aeropuerto cuenta con un excelente servicio de transporte intermunicipal y se encuentra a veinte minutos de Armenia y tres minutos de La Tebaida.
- ✓ Por su ubicación tiene una gran variedad de vías de acceso.

- **Vías Del Departamento Del Quindío:** se constituye en el principal modo de transporte de la región. Las vías de orden Nacional y Departamental no presentan restricciones de carga hacia ninguna de las cabeceras municipales, las cuales están limitadas únicamente por la topografía propia de la vía de acceso al municipio. Mediante este sistema se moviliza el 90% de la carga que se genera desde el departamento hacia el resto del país.
- **Zona Franca:** la Zona Franca del Eje Cafetero S.A. está en actividad desde el primero de enero de 2002, con una plataforma logística, empresarial e industrial, con acuerdos de cooperación internacional y mercados del mundo, por lo cual tiene factores claves de competitividad, tales como ubicación, seguridad, infraestructura, incentivos tributarios y aduaneros, fácil acceso a mercados de escala en la producción y comercialización de bienes y servicios, y respaldo para las operaciones aduaneras.

Todos estos factores y los beneficios de contar con un Terminal Férreo Multimodal contiguo a la Zona Franca, que la comunica directamente con el Puerto de Buenaventura, la convierte en un centro de transferencia, de distribución y comercialización por excelencia.

Conformación:

- Empresas y accionistas privados
- Gobernación del Quindío
- Municipio de Armenia y La Tebaida
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
- Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío

**Ubicación Geográfica:** está ubicada en el Municipio de La Tebaida - Quindío, a 13 kilómetros de Armenia (capital del departamento), aproximadamente a 300 kilómetros de las tres ciudades principales del país (Bogotá, Cali, Medellín), las cuales conforman el denominado "**Triángulo de Oro Colombiano**".



Gráfico 9. Zona Franca del Eje Cafetero  
Fuente: Plan de Marketing Territorial

Ubicada en la INTERSECCIÓN de la Vía Panamericana (Eje vial longitudinal que recorre el Continente Americano de Norte a Sur), con la vía que comunica a Venezuela y Colombia con el Pacífico, por el Puerto de Buenaventura. (2014, pp.49-50)



Gráfico 10. Intersección de la vía Panamericana  
Fuente: Plan de Marketing Territorial

De igual manera se despliega un aspecto económico de gran relación con el plan de marketing territorial y con la marca Quindío, se trata de la industria turística. (2014, pp.53-58):



## **La Industria del Turismo del Quindío**

El departamento del Quindío se ha consolidado como uno de los principales destinos turísticos del país gracias a una serie de condiciones únicas que lo caracterizan: Corazón de la Zona Cafetera y reconocido como Territorio Verde de Colombia. Quindío es primer destino de parques temáticos, primer destino en alojamiento rural, primer destino de naturaleza, y segundo destino turístico de Colombia.

### **Información turística del departamento**

El Turismo surge en el Departamento del Quindío como una actividad económica alternativa en respuesta a la caída de los precios internacionales del café a finales de la década de los años ochenta, la catástrofe natural de 1.999 y la coyuntura de la crisis económica que sufre el sector cafetero en esos momentos, hace que varios propietarios de fincas visionarios para la época, contemplen la posibilidad de empezar a prestar servicios de alojamiento rural en sus fincas.

El departamento del Quindío ubicado estratégicamente en el corazón de los Andes Centrales Colombianos, se ha constituido en uno de los principales destinos turísticos del interior del País, gracias a una serie de condiciones únicas que lo caracterizan. En un área realmente pequeña, el turista puede disfrutar del paisaje natural enmarcado entre montañas y cafetales; a partir del cual se han comenzado a desarrollar las posibilidades agroturísticas y ecoturísticas del Departamento.

La posición geográfica del Quindío, cerca de los principales mercados demandantes en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, una aceptable red vial y de servicios básicos, la cercanía entre los diferentes municipios del Departamento que facilita la visita a los diferentes atractivos turísticos, las condiciones de seguridad de la región y la oferta de más de 13.000 camas para la prestación de servicio de alojamiento en diversas modalidades como fincas tradicionales, finca-hoteles, casas campestres, hoteles campestres y de ciudad, garantizan una grata experiencia en la visita al departamento del Quindío.

El departamento del Quindío es uno de los más pequeños de Colombia, cuya extensión reducida es totalmente opuesta a la interminable lista de recursos naturales, culturales y de atractivos turísticos que motivan su frecuente visita.

Además, la región reúne una serie de ventajas para hacer más grato su recorrido; entre otras cosas, por la cercanía entre los destinos y las buenas y variadas alternativas viales para llegar a ellos.

A la vera de las carreteras bien cuidadas aparecen los detalles que representan la importancia y la belleza del Quindío. Las montañas uniformes, las fincas cafeteras, los parques temáticos, los escenarios de aventura, los manantiales que alimentan ríos y quebradas. Valles de infinito verdor como Maravélez y Cocora; el último, perforado por unas palmas de cera que tocan el cielo y señalan el camino al Parque Nacional Natural Los Nevados.

Quindío es una región con agradables casas que recuerdan la colonización antioqueña y el aroma viajero de una taza de café. Es la diversión manifiesta en Panaca y el Parque Nacional del Café; el paisaje y la fertilidad de Génova, Buenavista y Pijao. Es la libertad de Circasia y el esplendor colonial de Salento y Filandia; y lo cálido de La Tebaida, Quimbaya y Montenegro. Y claro, Quindío es la cordialidad y el emprendimiento evidente de Armenia.

Allí fluyen en abundancia las razones, igual que fluyen los ríos La Vieja, Quindío y Barragán, los mariposas esquivas de Calarcá o la original creación en guadua de Córdoba. La falta de tiempo no debe ser excusa, pues para conocer completamente el departamento y fascinarse con sus encantos, son necesarios unos pocos días.

Los quindianos ofrecen cada vez más y mejores servicios a los muchos viajeros que frecuentemente nos visitan. Con los recursos naturales y culturales, se ha consolidado una completa infraestructura, haciendo el turismo en el Quindío una experiencia amable para repetir una y otra vez.

### **Infraestructura Hotelera y Turística**

La llegada de viajeros extranjeros que reportan al Quindío como su destino principal en Colombia muestra un incremento de 16,4% en 2013 respecto a

2012. La oferta hotelera está concentrada principalmente en fincas cafeteras, dedicadas al turismo. Hay oportunidades para la construcción de hoteles corporativos en la capital Armenia. Así mismo para la construcción de hoteles con Spa, centros de bienestar en lugares rurales; parques temáticos y resort de golf, lo que se convierte en una oferta atractiva para la inversión.

### **Ecoturismo Y Paisaje**

Surge en el Quindío un vistoso panorama de cafetales, flores, platanales y guaduales. Más de 2000 especies vegetales y un conjunto de tierras fértiles, donde se crea un ambiente multicolor con predominio de verdes y el abrigo de una temperatura media de 20 grados centígrados en la mayor parte del departamento, excepción hecha de escenarios como el valle de Cocora y el parque Los Nevados.

Entonces, este destino, que ocupa menos del 1% de toda la superficie colombiana, abre caminos por entre sus pródigos cultivos y extensas reservas naturales, para que así los ecologistas y los amantes del paisaje tengan un espacio de observación y conocimiento frente a los maravillosos recursos con los que cuenta la geografía quindiana.

Por allí vuelan más de 500 especies de aves para que su avistamiento, observación y registro fotográfico sea una de las actividades más placenteras durante las caminatas por varias reservas como Bremen en Filandia, El Ocaso en Quimbaya, El Jardín en Génova y el mismo valle de Cocora en Salento. Aparecen también ríos y quebradas cristalinas, hatos ganaderos y altísimas palmas. Son las de cera, nuevamente referencia del valle de Cocora, el lugar donde crecen y donde al tiempo se forma un sendero hacia el bosque de niebla y una de las entradas al Parque Nacional Natural Los Nevados, maravillosa reserva que el Quindío comparte con otros departamentos.

## **Deportes y Aventura**

La actividad física sin mayores riesgos y la aventura llevada al extremo son dos sanas maneras de sentir mejor la experiencia de estar en el Quindío. Canopy, ciclomontañismo, cabalgata, balsaje, kayak, juegos de cuerdas altas y parapente. Esos son los deportes más comunes en las verdes estancias quindianas.

Los ríos Barragán y La Vieja, el valle de Maravéz, el cerro El Castillo y la vereda Pantanillo, entre otros lugares, albergan con frecuencia a los aventureros que desafían las aguas, los vientos y las alturas para vivir experiencias llenas de emoción, en las que se conjugan sensaciones de vértigo con el placer de mirar lugares realmente hermosos.

El Quindío ha venido ganando posiciones de privilegio en el campo de los deportes de aventura, precisamente por la adecuada organización y los diferentes lugares aptos para la práctica y que surgen entre la llamativa y reverdecida naturaleza.

## **Agroturismo-Turismo Rural**

El café fue la razón fundamental para crear una nueva forma de hacer turismo en el Quindío. Hoy los dueños de fincas son anfitriones que facilitan las condiciones a los viajeros interesados en conocer todo acerca de la cultura cafetera, y que quieren ver cómo los caficultores siembran, recogen, secan y trillan el grano. Todo un proceso por el que se ha logrado el prestigio mundial de dicho producto agrícola.

Hacer turismo rural en las fincas del Quindío significa contemplar los cafetos llenos de frutos, disfrutar la naturaleza, divisar el vuelo de mariposas multicolores y escuchar el canto de cuetos de pájaros. Es un placer de la

grata compañía, de una buena charla campesina y del suave sabor del café recién colado.

Las haciendas cafeteras, en su mayoría sirven de hospedaje, están presentes en casi todos los municipios del Quindío. Pero además, del conocimiento de la cultura cafetera, el turismo, rural implica varios temas complementarios que tienen que ver con la rutina diaria del trabajador y de quienes idearon la forma de mostrar una parte de Colombia a través de las costumbres y tradiciones.

### **Parques Temáticos**

Pionero en el desarrollo de estos complejos turísticos, el departamento del Quindío concentra gran parte de su potencial con el ofrecimiento de los parques nacionales del Café en Montenegro y el Nacional de la Cultura Agropecuaria Panaca en Quimbaya; y el Parque de los Arrieros en este mismo Municipio, así mismo, con el Jardín Botánico del Quindío y el parque Recorrido de la Cultura Cafetera Recuca, ambos localizados en jurisdicción de Calarcá. Además de ser lugares de entretenimiento, estos espacios recrean en gran medida la naturaleza, los recursos, la economía y las tradiciones quindianas.

Es tan importante el aporte de los parques al sector turístico, que su visita es una actividad obligada en los planes de los viajeros, quienes por su cuenta, o a través de agencias, reservan el tiempo necesario para obtener los servicios de los parques, independientemente de que ya se hayan visitado en ocasiones anteriores ya que estos se renuevan con frecuencia para ofrecer más sorpresas a los visitantes.

### **Congresos y eventos**

El Quindío dispone de las instalaciones y la logística necesarias para la realización de convenciones empresariales. Hoteles, haciendas y centros vacacionales rodeados de viva naturaleza, reciben a menudo grupos

importantes de personas, que simultáneamente a su participación en eventos, asisten a los sitios de interés del departamento.

Entre los diferentes recintos, está el moderno Centro Cultural Metropolitano de Armenia, el más grande de la zona cafetera con capacidad para 1.400 personas en sus sofisticadas instalaciones de 15.500 m<sup>2</sup> de área total y un moderno auditorio de 1.000 m<sup>2</sup>. Se obtienen aquí todas las ventajas para la reserva y desplazamiento de los visitantes hacia los hoteles urbanos y campestres escogidos, para que el viaje al Quindío sea a la vez una experiencia de negocios y entretenimiento.

### **Turismo de Salud y Bienestar**

El turismo de salud y bienestar se consolida en el Quindío. Este es uno de los departamentos más visitados por pacientes en busca de medicina natural, tranquilidad y buena recuperación.

Más allá de ofrecer paisajes exuberantes y descanso en medio del paisaje cafetero, el Quindío le apunta al turismo de salud y bienestar como polo de desarrollo. Ya es ampliamente conocido que el departamento tiene una ventaja indudable. Por tratarse de un lugar en donde hay vasta interacción con un ambiente natural, con un clima templado y agradable, el proceso de recuperación de pacientes es más rápido, efectivo y cómodo.

Aunque esta tendencia comenzó en el departamento casi dos décadas atrás, se entendió que para lograr el objetivo se debía trabajar en consolidar esa oferta como un verdadero clúster. Por eso ha integrado al programa herramientas académicas, científicas y comerciales, con el apoyo de entidades como la Universidad del Quindío y los gremios afines al sector turismo bajo el liderazgo de la empresa Export Health.

La oferta es amplia. En la actualidad hay identificados 35 profesionales de la medicina que prestan sus servicios en la modalidad de turismo de salud y bienestar. Los tratamientos e intervenciones en dermatología cosmética,

cirugía plástica, oftalmología, medicina estética vascular y odontología, ofrecen sus propios laboratorios y centros de pruebas diagnósticas.

Por otro lado, existe casi una decena de alojamientos turísticos rurales que tienen personal capacitado y equipamiento dispuesto para la atención, cuidado y recuperación de enfermos.

Más que clínicas de recuperación, son pequeñas *boutiques* con diversidad de servicios para pacientes y acompañantes. Y solo en Armenia, por lo menos cinco hoteles urbanos han dispuesto verdaderos centros de atención, algunos de ellos con camas hospitalarias a donde se puede trasladar al paciente luego de la intervención en las clínicas de la ciudad.

Es una de las políticas productivas más importantes del Quindío, al punto que está incluida en el actual Plan de Desarrollo. Cuenta con el apoyo de la Gobernación del Quindío y busca que para el 2014 exista una ruta de atención estratégica y efectiva a todas las clínicas y alojamientos turísticos comprometidos. Ellos deberán disponer de los elementos necesarios, los permisos correspondientes y estarán rodeados de todas las condiciones que posibiliten la recuperación física adecuada.

Hoy existen *spas* naturales, espacios campestres con infraestructuras adecuadas para recuperar y atender a los pacientes. A diferencia de los urbanos, donde los ambientes son simulados, la idea es que las fincas escogidas para esta labor tengan fuentes, bosques, senderos y demás lugares para desarrollar diferentes terapias y tratamientos a personas intervenidas y en proceso de recuperación física, o también a aquellas que deseen liberarse de las cargas del estrés.

Los programas ofrecidos más populares tienen la hidroterapia o terapia del agua como una de las prácticas principales. En este caso, los baños en cascadas y *jacuzzis* naturales, lo mismo que los baños de café, ortiga, anicillo, cardamomo, anís, tabaco y brevo, entre otras plantas y frutos que se combinan con el agua, brindan a los pacientes múltiples beneficios. Otro de los servicios más solicitados es el de la geoterapia, o terapia de la tierra, en la que, por

medio de caminatas en senderos y sobre la grama, respiración dirigida, baños con elementos como arcilla, talco, cuarzo y sílice, que proporcionan beneficios al organismo, se ayuda a la curación de distintas dolencias y a la estabilización emocional de las personas.

**Análisis:** el análisis del factor económico se divide en dos aspectos, el primero relacionado con las ventajas comparativas y competitivas, en donde la infraestructura del Departamento ofrece posibilidades de conexión con las ciudades del Eje Cafetero y con el llamado triángulo de oro, Medellín, Bogotá y Cali, así como con el puerto de Buenaventura. Así mismo las vías férreas de carga que comunican también la zona franca del Quindío con el puerto de Buenaventura hacen que existan grandes posibilidades de crecimiento económico. De igual manera la existencia de un aeropuerto internacional, vías de buena calidad y una zona franca con la participación de una serie de empresas que la dinamizan, impulsan la economía del Departamento.

El segundo aspecto a analizar es el turismo, el cual se viene consolidando como una industria de gran aporte al desarrollo económico del Departamento. El turismo viene posicionando al Quindío como un destino por excelencia, con oferta variada de eco y agro-turismo, paisaje, deportes y aventura, turismo rural, infraestructura hotelera y parques temáticos con reconocimiento nacional e internacional. El factor económico se despliega ampliamente en el plan de marketing territorial, lo cual deja ver la importancia de este aspecto en la formulación y posterior ejecución de un plan que promocióne el territorio. Se destaca que el plan reconoce a la industria turística como principal eje articulador de la estrategia de promoción del Departamento y por ende se puede inferir que la marca juega un papel preponderante en la economía.

Es de resaltar que el plan de marketing territorial plantea una conjugación del turismo con otras ventajas comparativas y competitivas que potencian la marca Quindío en los diferentes mercados.



## Factor tecnológico

1. Productos innovadores que fueron tenidos en cuenta para la construcción de la marca Quindío. (2014, pp.51-53)

### **ViveLab**

El ViveLab es un espacio donde las personas acceden a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para capacitación técnica en producción de contenidos digitales, desarrollo de Aplicaciones para Mipymes y el desarrollo de proyectos de emprendimiento en este sector. En tal sentido, el ViveLab brinda un conjunto de facilidades informáticas y de comunicaciones que le permiten a los desarrolladores de contenidos digitales acceso a la información, formación y capacitación, nuevas formas de desarrollo, trabajo en red y una oferta de servicios adecuada para sus necesidades. Adicionalmente, otras Entidades de diversa índole podrán aumentar la cobertura de sus programas de capacitación y podrán fortalecer sus programas con nuevos contenidos soportados en infraestructura de conectividad.

El ViveLab busca promover el desarrollo del ecosistema digital regional mediante el apoyo a la ciencia, la tecnología, la innovación y el emprendimiento innovador en TIC para impulsar la industria de aplicaciones y contenidos digitales.

Área Locativa y Espacios: Ubicado en el Centro Metropolitano de Convenciones del Quindío (Calle 26N # 11-21) con un Área de 300 Mts<sup>2</sup>.

La Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío es el Ejecutor para y administrador del sitio, con las siguientes áreas:

- *Laboratorio de Usabilidad – HCI (Servicios y Sala Observación).*
- *Video Juegos – Animación 3D (Formación y Emprendimiento)*
- *Laboratorio MOCAP - Traje de Movimiento de Captura (Servicio y Formación)*
- *Laboratorio para Granja de Renderizado. (Servicios y Taller Producción)*
- *Sala Formación Grafica (20 Puestos de Trabajo - Capacitación y Talleres)*
- *Área de Asesoría de Emprendimiento con Zonas WIFI (Asesoría y Emprendimiento).*
- *Talleres, Jornadas de Entrenamiento y Congresos de Ámbito Nacional e Internacional.*

### **Parquesoft-Quindío**

ParqueSoft Quindío es una entidad que facilita la creación de empresas de base tecnológica, bajo un novedoso modelo de emprendimiento que vincula profesionales de diversas áreas, donde sus ideas convergen en la industria del conocimiento.

**Entidades Que Apoyan:** La Fundación Parque Tecnológico del Software cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio Armenia, Gobernación del Quindío, Alcaldía de Armenia, Parque Nacional del Café, Coofiquindio,

Colciencias, SENA, Corporación Universitaria Alexander Von Humboldt y USAID MIDAS.

ParqueSoft Quindío brinda a los empresarios emprendedores de la región una oportunidad de desarrollo bajo un modelo de asociación, que vincula profesionales de diversas áreas en cerca de 50 unidades relacionadas con la Industria del Conocimiento.

La Plataforma Tecnológica es el eje fundamental para una nueva generación de empresarios que tienen como reto convertir al Quindío en el principal desarrollador de software y tecnologías afines del país. En éste sentido se constituye en un modelo integrador de competencias donde las empresas encuentran una ventana para mostrar sus productos y servicios, establecer contactos y cerrar operaciones.

Aquí profesionales de diversas áreas han logrado configurar una completa red de servicios que abarca diversos niveles en la escala del desarrollo económico: soluciones para el agro, educación, proyectos arquitectónicos, desarrollo de software a la medida, diseño y desarrollo de páginas web, marketing y mercadeo, servicios contables especializados, entretenimiento, venta y mantenimiento de equipos, seguridad, producción audiovisual y gestión Organizacional.

## **Productos**

Parquesoft Quindío y su grupo de empresas se especializan en el desarrollo de los siguientes productos:

- Software Financiero para las Entidades Públicas
- Software Inmobiliario en la nube
- Videojuegos
- Software Educativo
- Software para el Sector de agropecuario
- Software Turístico y de Reservas
- Software para el apoyo logístico de eventos y congresos
- Portales de Noticias
- Páginas web para el sector de la construcción
- Automatización de Vivienda
- Sistemas control de acceso
- Georeferenciación
- Realidad Aumentada
- Beesoft - Gestión Documental y CRM
- Portafolio, software para la administración de notas en Colegios y escuelas
- Multimedia y Arte en 3D
- Televisión Digital Terrestre
- Portal de Minijuegos Flash con integración a redes sociales con posibilidad de trabajar como aplicación de escritorio
- Soluciones para dispositivos móviles
- Sisred: soluciones para seguimientos y control de planes de desarrollo municipal.

**Análisis:** lo plasmado como soporte del aspecto tecnológico en plan de marketing territorial evidencia un desarrollo en el campo de las TIC desde la implementación de capacidades y el apoyo a la iniciativa empresarial en esta área. En lo relacionado con los factores tecnológicos se puede determinar que es importante la divulgación de estas iniciativas en la generación de una imagen y reputación favorable del Departamento frente al desarrollo tecnológico. Al hacer una relación directa con la marca Quindío, y basados en la propuesta de gestión comunicacional podría decirse que aunque los elementos plasmados en el plan de marketing territorial son pocos, aportan a lo que se pretende desde el *Paste* en cuanto a información que permita tener un contexto de lo que la región tiene para usarlo a favor de la marca y su gestión.

### Factor ambiental

1. Factores de influencia que se han identificado desde el aspecto ambiental para la construcción de la marca Quindío

**Análisis:** El factor ambiental ha sido ya referenciado en apartados anteriores, específicamente cuando se habló de la declaratoria de la Unesco del Paisaje Cultural Cafetero. En donde se plantea la protección del paisaje y la explotación turística del mismo de manera sostenible. No existen disposiciones legales, decretos o normativas del orden regional que hayan sido plasmadas en el plan de marketing territorial como soporte del mismo.

Es importante resaltar el hecho de que la marca Quindío esté representada en los atributos de identidad del departamento, entre ellos en entorno natural. *“La relevancia de la Declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero (PCC) por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad, está en que abre el camino para la protección de los paisajes, y un nuevo campo de desarrollo económico sustentable como es el de la gestión de los paisajes, con la conservación de los valores objeto de protección y le da potencialidad para configurarse como un importante renglón de la economía regional y nacional”* (2014, p.24). El plan de marketing territorial, como se puede observar en la anterior cita, plantea un

desarrollo económico sustentable en la gestión de los paisajes como atractivo turístico. En este orden de ideas, la marca entra a representar gráficamente una región que ya es conocida por su verde, es decir, el paisaje natural de la región ya es una característica relevante en el imaginario colectivo colombiano e internacional, hecho que le ha dado al Quindío el apelativo de *corazón verde de Colombia*.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Examinar qué elementos de la estructura de marca han sido apropiados por la gobernación del departamento en la construcción de la marca Quindío.**

### **Categoría: Estructura de Marca**

La estructura de marca es uno de los aspectos más importantes de la presente investigación, pues agrupa gran cantidad de los elementos comunicacionales de la marca, lo que representa el insumo de análisis desde el sistema de gestión comunicacional con mayor enfoque en la marca. *“Este nodo se fundamenta en un círculo virtuoso que parte de la creación y diseño de la identidad, que se basa y se hace tangible en una cultura, que se percibe en una imagen. Esta permite construir una confianza reflejada en la reputación de una ciudad o de un país, que es el fin último de la gestión de marca”* (Fuentes, 2007. p.86):

### Identidad

#### Identidad Verbal

1. Estrategias para la divulgación del nombre del departamento con el fin de consolidar la identidad

*“La comunicación y publicidad: en toda actividad de marketing, la publicidad y las relaciones públicas son claves en la promoción del departamento y de la marca, tales como internet, redes sociales, anuncios en prensa, radio y televisión, elementos de merchandising, exposiciones, ferias y congresos; herramientas que se proponen en el plan de acción a desarrollar en este documento. Mercadeo tanto interno como externo”* (2014, p.93).

*Plan de medios, promoción local, nacional e internacional y conectividad (2014, p.97):*

### *Estrategias*

- Realizar 5 capacitaciones a la comunidad en la Cátedra de la Quindianidad, haciendo énfasis en el sentido de pertenencia por el territorio.
- Crear una campaña de cultura ciudadana turística y empresarial.
- Realizar 4 talleres de sensibilización para fortalecer los aspectos positivos de ser quindiano.

**Análisis:** La marca Quindío, como marca territorial posee el nombre del departamento que representa. Para ello se plantea una estrategia de divulgación de este nombre con actividades novedosas como la *cátedra de la quindianidad*, en donde a partir de la educación se pretende llegar a la comunidad y retroalimentar los aspectos de la identidad quindiana y lo que significa ser quindiano.

Se puede establecer que hay una ruta adecuada en esta formulación, pues desde la teoría, específicamente desde el sistema de gestión comunicación para la creación de una marca país-ciudad de Sandra Fuentes Martínez, se plantea que *“el signo verbal identitario es el nombre, y es bidireccional porque es el único lingüístico. La denominación de las organizaciones y los países, en su gran mayoría, son únicos, debido al registro de su razón social y legal”* (2007, p.87). Este es el caso del departamento del Quindío, que debe su nombre a aspectos patronímicos, no relacionados con patronos de origen religioso, sino con los habitantes ancestrales de la región, los *Quindos*, cultura indígena que compartió el territorio con los *Quimbayas* y los *Corbones*.

### Identidad Visual

2. Ícono y/o símbolo que represente la marca Quindío



Gráfico 11. Marca Quindío  
Fuente: Plan de Marketing Territorial

3. Identificación visual de la marca (tomada del Manual de Imagen de Marca Quindío)



**La Palma de Cera**

Primera en el logotipo por ser protagonista de la riqueza natural y paisajística del departamento, y por ser el árbol Nacional orgullosamente quindiano.



**La Estación**

Centro que recopila gran parte de la historia de la ciudad capital, punto estacionario de pasajeros por ser el Quindío estrella geográfica del país, representa icónicamente la cultura y a futuro un punto de encuentro de turistas.



**El Café**

El café quindiano, uno de los mejores del mundo y el símbolo gráfico con el que más se reconoce al Quindío según la encuesta IPSOS Napoleón Franco, adorna los paisajes y perfuma los amaneceres quindianos.



**El Jeep**

Medio de transporte que abre caminos y carga desde un viaje de plátano hasta un trasteo, es el símbolo de la pujanza, el trabajo y el espíritu arriero de los quindianos. Fuerte y noble, muy apetecido por visitantes.

**QUINDIO**  
CORAZÓN DE LA ZONA CAFETERA

Rescatando el icono que llevamos en nuestra memoria "Quindío corazón mío" y aprovechando que el departamento lleva como inicial la letra Q que no lleva otro departamento para posicionarlo a largo plazo como la "zona Q", la que llevamos en el corazón y que geográficamente está en el corazón del país.

4. Colores que representan al departamento del Quindío desde su marca (tomada del Manual de Imagen de Marca Quindío)



#### SISTEMA CROMÁTICO

##### PALETA DE COLORES:



<b>Verde</b>	La naturaleza, paisajes de montañas
<b>Azul</b>	El cielo y el agua
<b>Rojo</b>	Tomándola bandera de la región, Quindío
<b>Amarillos</b>	La arquitectura típica, algunas de estilo colonial y el sol
<b>Fondo pleno</b>	El verde de sus montañas, es importante para transmitir el concepto de riqueza natural aplicado en el agroturismo.

5. Estrategias planteadas para consolidar la identidad visual del Quindío a través de este logo-símbolo

Dentro de los objetivos planteados para el desarrollo del plan de marketing territorial del departamento del Quindío, se resaltan los siguientes por tener relación con la consolidación de la identidad visual (2014, pp. 95-96):

- Posicionar la identidad promocional del departamento del Quindío a través de la MARCA QUINDÍO.
- Desarrollar estrategias que permitan fortalecer los aspectos positivos de la Identidad y la Auto-imagen del quindiano.
- Posicionar los productos y servicios competitivos del departamento por medio de planes específicos con los empresarios, en donde la Marca se consolida como una herramienta estratégica.
- Desarrollar estrategias que permitan posicionar la marca y la imagen del departamento en el ámbito nacional e internacional
- Promocionar al departamento a nivel nacional e internacional.
- Afianzar a los quindianos en apropiación del territorio y su identidad con el mismo.

**Análisis:** en cuanto a la identidad verbal se puede decir que el nombre responde a un factor patronímico asociado con un nombre indígena (Quindos).

Quindío, por lo tanto, representa verbalmente la marca y es claro para habitantes y visitantes, pues la marca coincide con el nombre propio del departamento. En cuanto a la identidad verbal se podría decir, desde la base del análisis (sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca país-ciudad), que está siendo usado adecuadamente, respondiendo a las exigencias del marketing territorial.

En cuanto a la identidad visual, la gobernación cuenta con un manual de imagen para la marca Quindío, que detalla cada uno de los elementos que la componen y se evidencia su relación con la identidad territorial. La marca, desde el punto de vista visual obedece a *“los símbolos, colores, distribuciones, formas y tipografías, elementos que pueden jugar un papel en definir una identidad de marca con pertenencia y de alta recordación”* (Fuentes, 2007. p.88).

## Identidad Cultural

6. Factores que se han tenido en cuenta para determinar la identidad cultural del departamento:

**Análisis:** El factor cultural por excelencia tenido en cuenta para determinar la identidad del departamento es el café. Como se ha mencionado anteriormente, *“esta cultura, con sus referentes sociales, políticos, religiosos y artísticos, es en gran medida el resultado de la interrelación de dos fenómenos: el proceso histórico de ocupación y aprovechamiento del territorio conocido como colonización antioqueña y el desarrollo de la caficultura como la principal actividad productiva de la región”* (2014, p.24). Otro factor de influencia fue la declaratoria de la Unesco al Paisaje Cultural Cafetero, lo que ubicó al paisaje natural en una posición de gran importancia y prestigio, así como a la cultura cafetera que convive en la sociedad quindiana y que se ve reflejada en objetos, costumbres y valores propios de la región cafetera.

7. Costumbres particulares del departamento del Quindío que constituyen la identidad cultural



**Análisis:** con respecto a las costumbres el plan de marketing no tiene específicamente un capítulo o apartado que hable expresamente de ellas. Se expone a lo largo del texto sobre los factores identitarios que configuran la quindianidad y que han sido producto de la evolución de dos acontecimientos, la colonización antioqueña y el cultivo del café. Lo que sí se expone de manera completa es lo relacionado con las celebraciones que cada municipio realiza como manifestación inmaterial de la cultura quindiana. En este sentido, se puede analizar que las costumbres están arraigadas en la cultura, hacen parte fundamental de la identidad quindiana y representaron punto de inicio y de llegada no solo en la construcción de la marca Quindío, sino del plan de marketing territorial completo.

8. Valores particulares del departamento del Quindío que constituyen la identidad cultural.

**Análisis:** la identidad quindiana basa sus cimientos en la cultura cafetera, si bien el plan de marketing territorial no expresa de manera tácita los valores que constituyen esta identidad, si plantea la necesidad de transmitirla, y pone a la marca Quindío como elemento que vehiculiza esta intención.

9. Representaciones de vida particulares del departamento del Quindío que constituyen la identidad cultural

**Análisis:** La vida alrededor de la caficultura es la representación de vida más importante. La herencia arriera antioqueña otorgó una serie de elementos que fueron configurando la identidad quindiana a partir de la arquitectura, la gastronomía, las expresiones folclóricas, religiosas, económicas y políticas que como hemos mencionado anteriormente, mezcladas con el cultivo de café, dieron origen a elementos únicos que configuraron un modo de vida en la zona que hoy conocemos como la cultura cafetera. La marca Quindío plasma a través de la iconografía toda esta tradición en una imagen que proyecta la esencia e historia de la quindianidad.

El paisaje, la arquitectura, el transporte y por supuesto el café, recogen, no todos los elementos de la identidad quindiana y sus representaciones de vida, pero sí los más simbólicos en el imaginario individual y colectivo de los quindianos y no quindianos.

#### 10. Uso de la identidad cultural en la divulgación de la marca Quindío

**Análisis:** la divulgación de la marca Quindío se da desde la identidad cultural, y se evidencia en estrategias como la *cátedra de quindianidad*. *“En la identidad cultural se encuentran los principales elementos diferenciadores de la construcción de una marca, ya que la cultura es única a cada país y ciudad. Se podrán repetir costumbres, mitos, características geográficas, pero los comportamientos y las conductas son diferentes. Por este motivo, la importancia de identificar los atributos de marca a partir de la identidad cultural es una de las tareas más relevantes en la gestión de marca país y marca ciudad”* (Fuentes, 2007. p.89). El hecho de planear estrategias de generación de sentido de pertenencia, reconocimiento de la identidad, arraigo por la cultura, y autoreconocimiento identitario, es una labor que pone a la marca Quindío en un escenario posible.

#### 11. diferencia de la identidad cultural quindiana de otras similares

**Análisis:** si bien el departamento del Quindío comparte aspectos culturales con los departamentos de Risaralda y Caldas, reconocidos hoy como una ciudad región denominada el Eje Cafetero; además debe gran parte de esta cultura a la herencia antioqueña, fruto de la colonización, sí existen diferencias en la identidad cultural, las cuales han sido forjadas a través de los hechos históricos que fueron marcando el rumbo de cada departamento. El Quindío a diferencia de los demás departamentos del Eje Cafetero, ha basado su economía en el café, al punto que hoy, a pesar del gran auge del turismo y otras incursiones agrícolas como el plátano y la macadamia, sigue siendo el primer renglón de la

economía del departamento. Esta dependencia del café es la que ha permitido consolidar en el tiempo una cultura que hoy se muestra al mundo.

## Identidad Objetual

### 12. Artesanía típica del departamento del Quindío (2014, pp.83-86)

Según Artesanías de Colombia, el uso de la guadua, las fibras naturales y la madera, al igual que el café como fuente de inspiración, son algunas de las características más visibles en las artesanías del Quindío.

Indudablemente la guadua, su estudio y la identificación de sus características, hacen que el uso predomine y se extienda desde diminutos adornos hasta magistrales obras como el peaje en la vía Armenia-Pereira. Con guadua se hacen utensilios, lámparas, cuadros, muebles y casas. Es una especie de bambú, planta resistente y manejable que facilita la inspiración del artesano.

El trabajo de cestería con mimbre, calceta de plátano o fique, es otro de los oficios reconocidos en el Quindío, mediante el cual se elaboran canastos, bolsos, revisteros, lámparas y varios elementos de decoración. En distintos municipios, familias enteras de cesteros sobreviven de este oficio que ha sido enseñado a través de los años.

Otros materiales usados por los artistas quindianos son el totumo, el calabazo, el cáñamo y el cuero; mientras que técnicas de pintura como el tarralí, especie de recipiente para mezcla de colores, contribuyen a la vivacidad y la alegría del sinnúmero de objetos elaborados en los talleres artesanales.

## **Productos Artesanales Del Quindío**

En el Quindío se elaboran diversas artesanías con diferentes materiales y técnicas:

- *Joyería*: elaborado en plata ley 950 con piedras semipreciosas y semillas. El diseño de los dijes son réplicas de piezas precolombinas originales, en su mayoría, pertenecientes a la cultura Quimbaya
- *Carpintería y ebanistería*:
  - Bajo la técnica de talla. Su contenido se destaca en la flora y fauna del departamento del Quindío y lo relacionado con la cultura cafetera y PCC. **Valor Agregado** (Contenido cultural de la identidad cafetera).
  - *Bajo la técnica de lutier*: en su elaboración se destaca el uso de la chapilla de guadua o lámina de guadua y maderas nobles. **Valor Agregado** (Evolución en el laminado de guadua que permite construir instrumentos musicales de alta calidad sin perder sus propiedades acústicas).
  - *Bajo la técnica de enchape en hoja caulinar de guadua*. Su contenido destaca la destreza del cubrimiento de superficies con la fibra vegetal nombrada. **Valor Agregado** (Innovación, y capacidad de transformación de la materia prima)
  - *En formato pequeño*. **Valor Agregado** (Producto decorativo que representa la identidad cafetera del departamento del Quindío).
  - *(Guadua) pintado a mano*. **Valor Agregado** (Producto característico de la región asequible a cualquier nivel de ingreso).
  - *Cestería*: en guadua biche con diversidad de productos decorativos y utilitarios. **Valor Agregado** (Transformación de la materia prima “Guadua” en variedad de tejidos).
- ✓ Con diversidad de productos decorativos y utilitarios. **Valor Agregado** (Representación cultural que se transmite como patrimonio inmaterial de la región cafetera).

- *Trabajo aplique de tela sobre tela:* generando diversidad de propuestas que se encuentran en decoración, moda y productos utilitarios. **Valor Agregado** (Aplicación de patrones étnicos con un enfoque contemporáneo).
- *Trabajo de marroquinería y talabartería:* **valor Agregado** (Producto que destaca el cuero en un artículo de diseño de primera mano).
- ✓ Trabajo de tejeduría en fibra natural como la calceta de plátano. **Valor Agregado** (La integración de fibras naturales como la calceta de plátano en la tejeduría tradicional).
- *Papel maché, con recubrimiento de cáscara de huevo:* **Valor Agregado** (Desarrollo y evolución del trabajo con la cáscara de huevo).
- Manejo de fibras naturales (Cáscara de naranja). **Valor Agregado** (Producto decorativo asequible a cualquier nivel de ingresos).
- Calado en vasijas de origen vegetal denominadas totumos. **Valor Agregado** (Innovación en el uso del recurso natural mencionado).

13. Plato típico del departamento del Quindío. (2014, p.59-60):

También en cuestiones gastronómicas, el Quindío heredó mucho de la tradición antioqueña, de la que se aprendieron conocimientos y la buena sazón. En ese orden de ideas, la bandeja paisa encabeza el menú que brinda la cocina quindiana.

Por otra parte, la gastronomía de esta zona de Colombia innova con preparaciones originales como las mollejas de pollo salteadas y la pajarilla con miga de pan tostado; recetas que además de auténticas, tienen un carácter exclusivo ya que satisfacen paladares exigentes. La carne de res y distintas clases de pescados son platos que usualmente se ofrecen en los restaurantes

del departamento gracias a la cría de ganado y el cultivo en algunas zonas de trucha y mojarra.

Y naturalmente, el insigne de café ha dejado de servirse solamente en versión de tinto (café negro) o pintadito (con un poco de leche), pues su exquisito y suave sabor propició que los quindianos se explayaran en la creación de todo tipo de ricas sensaciones que incluyen bebidas frías y calientes, al igual que postres, galletas, helados, arequipes y la exquisita crema de café; que consiste en una combinación de crema de leche, gelatina sin sabor y café instantáneo.

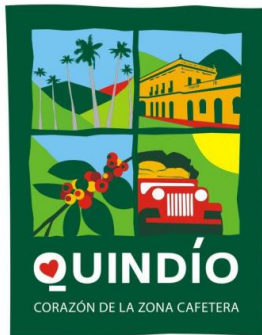
#### 14. Música representativa del departamento del Quindío

Con respecto al folclor, este también hace parte de la herencia antioqueña. A pesar de no ser plasmado este aspecto en el plan de marketing territorial sí se desarrolla en el *Plan Departamental de Culturas, BIOCULTURA 2013-2023: “músicas que se reconocen como propias de esta región: Músicas Andinas Centro-Occidente (Pasillo, Bambuco, Shotis y otros) que según el Mincultura forman parte de la cultura de los departamentos de Antioquia, Quindío, Risaralda, Caldas y parte del Valle”* (Gobernación del Quindío, 2013. p.58)

#### 15. Objeto y/o producto que representa al departamento del Quindío

Sin lugar a dudas el producto más representativo del departamento del Quindío es el café. Sobre él gira toda la apuesta de identidad cultural que da origen a la marca Quindío. De la misma manera y tras la declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero, entran a jugar un papel importante la arquitectura, el paisaje y otros elementos que configuran la identidad quindiana.

## 16. Uso de este tipo de objetos y/o productos en la estructura de la marca



El café como producto insignia en conjunto con la arquitectura representada en la antigua estación del ferrocarril, el paisaje natural en su máxima expresión representada por el Valle de Cocora, cuna de la Palma de Cera y el Yipao, tradición de transporte en la zona rural y símbolo de la cultura cafetera.

**Análisis:** *“La identidad objetual representa los oficios propios y lo tangible de una cultura. (...) Esta experiencia de generar satisfacción y placer de uso por medio de los objetos se expresa a través de las artesanías, la gastronomía, la literatura, la música, que son la expresión tácita cargada de historia, cultura y símbolos de un país o una ciudad”* (Fuentes, 2007. p.89). De acuerdo con esta cita del sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca país-ciudad, la marca Quindío basa su configuración en una serie de objetos que la posicionan en el imaginario colectivo, nacional e internacional.

### Identidad Ambiental

## 17. Estilo arquitectónico representativo del departamento del Quindío.

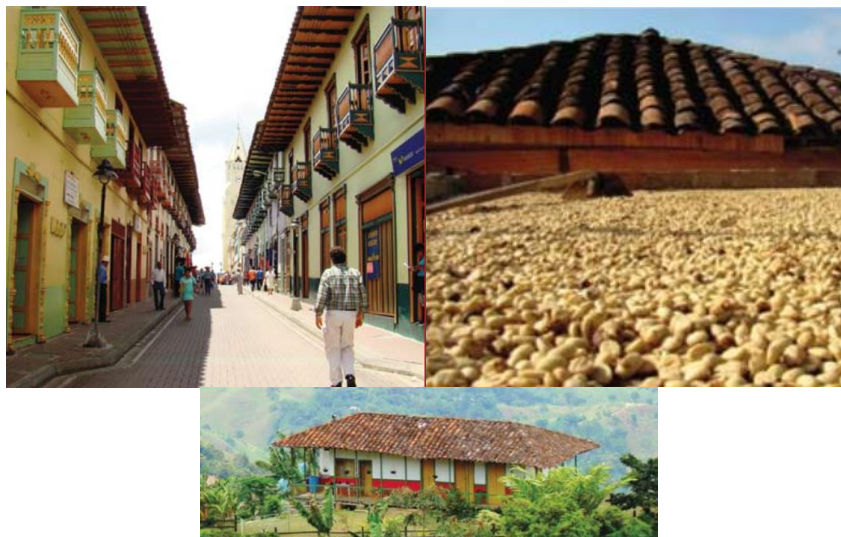


Gráfico 12. Estilo arquitectónico del departamento del Quindío  
Fuente: Paisaje Cultural Cafetero Colombiano, 2010. ISBN 978-95-722-065-0

*“El PCC posee un patrimonio que ha sido creado por los pobladores de la zona, se trata de la arquitectura regional de bahareque, que se expresa en los saberes tradicionales del diseño y construcción de sus viviendas” (PCC, 2010. p.15).*

#### 18. “Paisaje Cultural Cafetero” en la construcción de la marca Quindío



Gráfico 13. Paisaje cultural cafetero

Fuente: Paisaje Cultural Cafetero Colombiano, 2010. ISBN 978-95-722-065-0

*“El PAISAJE CULTURAL CAFETERO es una fortaleza y una ventaja competitiva que hay que aprovechar, pero que a su vez hay que proteger y conservar porque hay amenazas como la concesión indiscriminada de títulos mineros, la insuficiente regulación de la actividad turística que produce una serie de impactos ambientales y paisajísticos; entre otros. Y grandes debilidades: La baja apropiación y uso social del patrimonio cultural y natural, como consecuencia del desconocimiento respecto de los valores y función del paisaje para la comunidad, entre otros” (Plan de Marketing Territorial, 2014, p.93).*

**Análisis:** La identidad ambiental es evidente en el plan de marketing y sustentada en gran parte por la declaración de la Unesco del Paisaje Cultural Cafetero. El uso de elementos propios del paisaje, la arquitectura y *“La identidad ambiental es el espacio público, privado, los estilos arquitectónicos la infraestructura de movilidad y de servicios. En las ciudades, mantener y controlar esta identidad es menos complejo que en los países. El turismo es la estrategia más recurrente para gestionar esta identidad, ya que al promover y motivar las visitas a lugares-hitos de descanso, de recreación, de negocios e históricos, se logra fortalecer la marca país-ciudad” (Fuentes, 2007. p.90).*



## Imagen

### 1. Imagen que se proyecta del departamento del Quindío

*“Una imagen corporativa pensada no como un logo, sino como una marca. Una MARCA/ REGIÓN. Como el gran destino turístico que es. El objetivo de este diseño es lograr la generación de un conjunto de percepciones, asociaciones positivas y vínculos emocionales con la gente a nivel local, a nivel Colombia y así mismo en otros países y a su vez que agregue valor y actúe como soporte de las iniciativas de promoción del gobierno y del turismo.*

*El tratamiento visual elegido para la construcción de la imagen fue el estilo Pop Art lleno de colores impactantes, donde se utilizan tonos auténticos y originales para transmitir mayor alegría, la alegría de los quindianos. Los elementos dispuestos en esta forma y color logran mayor riqueza en la expresión de lenguaje gráfico de la marca QUINDIO.”* (Manual de imagen de marca Quindío)

**Análisis:** *“La imagen se diseña para que las ciudades y países sean atractivos al público, de modo que provoquen interés, creen recordación y generen valor a la marca”* (Fuentes, 2007. p.92). Con respecto a lo planteado en el sistema de gestión comunicacional, la marca Quindío transmite una imagen que va de la mano con un proceso de fortalecimiento de la identidad. Además es creada a partir de estudios de campo (Napoleón Franco) que permitieron establecer elementos del imaginario colectivo y la identidad quindiana.

La imagen ideal, como se propone en el sistema de gestión comunicacional, está claramente definida. Se expresa no sólo en el manual de imagen, sino también en el plan de marketing territorial y guarda total relación con la identidad del departamento. Con respecto a la imagen real, no existen a la fecha estudios que permitan saber cuál es la situación actual frente a la percepción de los públicos. Sólo existe el estudio realizado por Ipsos Napoleón franco, pero es guardado bajo confidencialidad y no fue proporcionado para el desarrollo de la presente investigación. En relación con la imagen estratégica, se puede evidenciar en el manual de imagen de marca, pero con agravante, y es que sólo hay estrategias de publicidad para difusión de la imagen.

## Reputación

**Análisis:** Frente a la reputación, no hay evidencia de estrategias que se estén llevando a cabo para consolidar en los diferentes públicos una percepción de confianza en el departamento del Quindío bajo la denominación de estrategias de reputación. Pero en el plan de marketing se pueden asimilar los siguientes objetivos específicos planteados:

- Desarrollar e implementar acciones para la promoción de los sectores promisorios del departamento del Quindío.
- Promocionar el departamento del Quindío como un territorio seguro y próspero para la inversión empresarial en el sector agrícola, industrial, comercial y de servicios.
- Posicionar la identidad promocional del departamento del Quindío a través de la Marca Quindío.
- Desarrollar estrategias que permitan fortalecer los aspectos positivos de la Identidad y la Auto-imagen del quindiano.
- Desarrollar estrategias que permitan posicionar la marca y la imagen del departamento en el ámbito nacional e internacional
- Promocionar al departamento a nivel nacional e internacional.
- Afianzar a los quindianos en apropiación del territorio y su identidad con el mismo.
- Identificar las potencialidades comparativas y competitivas del departamento para atraer la inversión.

Estos son los únicos elementos que pueden asociarse con la reputación. No hay referencia de estudios que permitan conocer el nivel de confianza que se tiene del departamento del Quindío frente a otros departamentos y/o ciudades, o datos que permitan establecer cómo es reconocido el departamento del Quindío en la esfera nacional e internacional, salvo el documento de Ipsos Napoleón Franco que no fue compartido para la realización de esta

investigación. Por lo tanto se puede concluir que no se ha verificado en algún momento la reputación del departamento.

**OBJETIVO 3. Analizar las estrategias de construcción de vínculos comunicacionales utilizadas por la gobernación del departamento en la gestión de la marca Quindío.**

**Categoría: Construcción de Vínculos**

Es indispensable en el sistema de gestión comunicacional establecer de manera estratégica los públicos a los que la marca será direccionada, así mismo el mensaje a usar para la difusión de la misma. Lo anterior supone una serie de decisiones que deben ser tomadas de forma acertada y con relación a la estructura de la marca y su entorno de gestión. De la misma manera es indispensable definir las formas y los medios de comunicación necesarios para la transmisión del mensaje.

La construcción de una marca debe definir los escenarios comunicacionales de difusión, *“para conocer cómo se estructura el espacio de interacciones de las ciudades y de los países es necesario identificar sus públicos, construir el mensaje y diseñar la plataforma mediática para construir su dialogo”* (Fuentes, 2007. p.93), lo que redundará en mejores sistemas de comunicación y por ende efectividad en el proceso.

Públicos

1. Identificación, caracterización y estrategia de comunicación con los públicos clave en la construcción de la marca Quindío.

**Análisis:** ni el plan de marketing territorial, ni el plan decenal de promoción turística del Quindío, plantean un mapeo de públicos con caracterización, segmentación de los mismos y estrategia de comunicación dirigida. *“La resultante de este proceso será una matriz de públicos-destino que permitirá*

*visualizar la cobertura que tiene y debería tener la ciudad o el país con sus interlocutores y stakeholders” (Fuentes, 2007.p.94).*

Se puede concluir que el plan de marketing territorial y por ende la gestión de la marca Quindío, se dirigen a diferentes públicos de manera intuitiva, sin un estudio previo que permita reconocer, delimitar y segmentar cada uno de los stakeholders.

### Mensaje

2. Slogan de la marca Quindío:

#### **CORAZÓN DE LA ZONA CAFETERA**

El slogan representa la ubicación geográfica del departamento, haciendo analogía con el corazón, lo que remite, al menos a los quindianos, a un slogan anterior de gran recordación: *“Quindío corazón mío”*. El Quindío ha sido nombrado a través de los medios de comunicación como corazón verde de Colombia, lo que ha sido usado también en este slogan para continuar con esos elementos que ya existen en el imaginario de los quindianos.

Para el turista nacional e internacional, resulta una exaltación al departamento, al hacer alusión a la amabilidad de sus gentes, la pasión y empuje con que hacen las cosas, todo ello relacionado de manera simbólica con el corazón.

El slogan no representa una promesa de valor, pues está más relacionado con aspectos imaginarios y de ubicación geográfica, por lo que no compromete al cumplimiento de algún aspecto relacionado con servicios o productos que se puedan derivar de la gestión de la marca territorial.

Se puede también concluir que el mensaje de la marca Quindío, es claro y quiere ubicar al público en dos esferas, la geográfica y la simbólica.

### Comunicación

3. Formas de comunicación con los habitantes del Quindío para fortalecer el conocimiento sobre el departamento, afianzar valores, reafirmar la cultura

El plan de marketing territorial propone las siguientes estrategias para cumplir con este aspecto:

- Realizar 5 capacitaciones a la comunidad en la Cátedra de la Quindianidad, haciendo énfasis en el sentido de pertenencia por el territorio.
- Crear una campaña de cultura ciudadana turística y empresarial.
- Realizar 4 talleres de sensibilización para fortalecer los aspectos positivos de ser quindiano.

#### 4. Campañas publicitarias para lograr reconocimiento del departamento del Quindío entre los públicos de interés (city marketing).

- Identificar los potenciales inversionistas para los municipios del departamento del Quindío.
- Diseñar y difundir un portafolio para potenciales inversionistas para promover la inversión en los municipios del Quindío.
- Gestionar el registro de la marca Quindío.
- Capacitar empresarios sobre el manual de uso de la Marca Quindío para que la incluyan en todo el material publicitario.
- Dar a conocer los resultados del Doing Business para promover la inversión en el departamento.
- Atraer inversionistas a la Zona Franca aprovechando los beneficios tributarios que en esta se otorga.
- Fortalecer con nuevas aerolíneas las operaciones del Aeropuerto Internacional El Edén.
- Fortalecer con más frecuencias aéreas el funcionamiento del Aeropuerto Internacional El Edén.
- Capacitar empresarios del sector turístico en temas relacionados con innovación y creación de turismo experiencial y vivencial.
- Diseñar y poner en funcionamiento una plataforma tecnológica que integre toda la oferta turística del departamento del Quindío (servicios turísticos) con el fin de facilitar el proceso de información y reserva de los

turistas hacia nuestra región, y que responda a los requerimientos de este nuevo negocio.

- Gestionar con el Ministerio de Tecnologías de la información y comunicación, el desarrollo de programas de capacitación para la familiarización en el uso de las TIC's por parte de los empresarios.
- Promocionar en ferias nacionales e internacionales el Paisaje Cultural Cafetero como una ventaja comparativa y competitiva del departamento del Quindío frente a otros destinos turísticos.
- Promocionar la ubicación geoestratégica e infraestructura vial del departamento para motivar la inversión.
- Diseñar e implementar 5 estrategias para promocionar al departamento del Quindío como un Territorio Firme y Seguro.

5. Campañas específicas para comunicar la marca (Tomadas del manual de Imagen de Marca):



Gráfico 14. Plegable  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío



BROCHURE



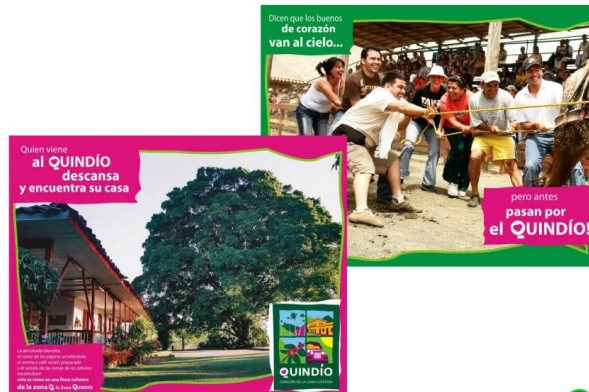
Gráfico 15. Brochure  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío



AVISOS REVISTA / PRENSA



AVISOS REVISTA / PRENSA



 AVISOS REVISTA / PRENSA



Gráfico 16. Avisos de prensa  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío

 FLYER / ABANICO / HIMNO SEPARADOR



Gráfico 17. Flyer/ Abanico/ Himno separador  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío





## PLEGABLES



Gráfico 18. Plegables  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío



## INVITACIONES VIRTUALES / LANZAMINETO



Gráfico 19. Invitaciones virtuales  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío



Gráfico 20. Pendones promocionales  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío



Gráfico 21. Valla Bienvenida  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío



PASACALLES BIENVENIDA  
MUNICIPIOS



Gráfico 22. Pasacalles Bienvenida  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío



PUNTOS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA



Gráfico 23. Puntos de información turística  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío



AEROPUERTO



Gráfico 24. Stand Aeropuerto  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío



BACKINGS ARMABLES

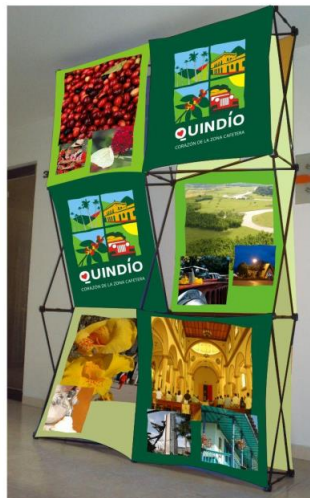


Gráfico 25. Backings armables  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío



CASA DELEGADA DEL QUINDÍO



Gráfico 26. Casa delegada del Quindío  
Fuente: Manual de imagen de marca Quindío

### Plataforma mediática

1. Medios de comunicación que se utilizan para gestionar la marca Quindío:

Radio, prensa escrita, medios digitales, publicidad exterior.

2. Impacto de los medios en la gestión de la marca Quindío

No existe aún una evaluación del impacto de estos medios.

3. Medio de comunicación que más se utiliza para la promoción de la marca Quindío:

Medios digitales:

<http://www.turismocafeyquindio.com/quindio/brochure-digital>

<http://www.turismocafeyquindio.com/multimedia>

**Análisis:** Las estrategias de comunicación no están plasmadas de forma clara y amplia en el plan de marketing. Se limitan a la propuesta del manual de imagen de marca, en lo referente a medios impresos y publicidad exterior. No hay evidencia de la ejecución de una estrategia amplia de comunicación, con una forma clara de comunicar y una plataforma adecuada, que cumpla con lo

propuesto en el sistema de gestión comunicacional en la categoría de construcción vínculos.

*“El nodo de interacciones se culmina con el diseño y estructura de la plataforma mediática. Esta busca identificar con cuáles medios se cuenta o debería contar la ciudad o el país para gestionar su marca, e identificar el medio para cada público-destino, evaluando la pertinencia y el acceso de estos. Adicionalmente, se caracteriza cada medio en términos de su objetivo, su proceso de producción, transmisión y recepción, identificar sus limitantes y fortalezas de diseño, contenido y efectividad y, por último, priorizar las acciones que a futuro se realizan con cada medio de información y comunicación”* (Fuentes, 2007. p.96).

No se evidencia un estudio previo que permitiera elegir las plataformas mediáticas de acuerdo con cada público, de hecho al no existir una segmentación ni caracterización de públicos, no es viable delimitar los medios de acuerdo con la pertinencia y acceso de los públicos a estos.

En el informe de gestión de junio de 2015 de la gobernación departamental, sólo se referencia una ejecución del plan de marketing del 50%, sin dar mayores especificidades de las actividades o estrategias desarrolladas:

GOBERNACIÓN DEL QUINDÍO											
F-PLA-06- SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN - VIGENCIA 2015 Versión 04 06-14-2013											
DEPENDENCIA: SECRETARÍA DE TURISMO INDUSTRIA Y COMERCIO						FECHA DE CORTE: MAYO 31 DE 2015				ÁREA: DEPARTAME	
PDD - META DE PRODUCTO						PROYECTO					
CODIGO, POL, PROG, SUBPROGR	NOMBRE	INDICADOR	METAS PROGRAMADAS AJUSTADAS	AVANCE DE LA META	% DE AVANCE	NOMBRE	ACTIVIDADES CUANTIFICADAS	VALOR PROGRAMADO	VALOR EJECUTADO	% DE EJECUCIÓN	OBJETIVO GENERAL
0311 - 5 - 1 13 80 85	223. Formular y ejecutar el plan de marketing territorial.	Plan de marketing territorial formulado y en ejecución.	1	0,50	50%	104. Implementación del Plan de Marketing Territorial	Diseño e implementación de políticas, programas, planes y proyectos	43.750.000,00	18.600.000,00	43%	Desarrollar e implementar herramientas de Marketing Territorial para el fortalecimiento del Desarrollo Local
	224. Gestionar espacios de promoción económica del departamento frente a posibles inversionistas.	Número de espacios de promoción económica del departamento gestionados.	1	0	0%		Desarrollo institucional				Apoyar por parte de los sectores públicos, privados y medios la ciencia, tecnología e innovación
0311 - 5 - 1 14 81 86	225. Elaborar el plan de promoción turística territorial para el cuatrienio.	Plan de promoción formulado y ejecutado.	1	50%	50%	107. Fortalecimiento de la promoción del destino a nivel nacional e internacional en Todo El	Diseño e implementación de políticas, planes, programas y proyectos Componente técnico	714.282.012,36	179.900.000,00	25%	Fortalecer la promoción del destino en el territorio nacional e internacional con el fin de aumentar el flujo de turistas

Tabla 1. Seguimiento al plan de acción- vigencia 2015  
Fuente: Gobernación del Quindío

También es importante hacer hincapié en que al no estar ejecutado en su totalidad el plan, tampoco existen datos de medición o seguimiento a lo implementado, lo que dificulta hacer un análisis al respecto. Sí se puede establecer que el plan de marketing territorial, aunque ha sido diseñado de manera adecuada, falla especialmente en dos aspectos: el primero en lo relacionado con lo que Sandra Fuentes denomina *construcción de vínculos*, y que en esencia estructura la estrategia de comunicación propiamente dicha, es decir, la forma de comunicar, el estudio de los públicos y los medios a usar. El segundo elemento en que se falla es la ejecución, pues a pocos días de finalizar el periodo de gobierno, solo se ha ejecutado el 50% del plan, no se da información amplia sobre el 50% ejecutado y no se ha evaluado, medido, o hecho seguimiento a estas actividades.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La presente investigación permitió realizar un abordaje a uno de los elementos por excelencia de la comunicación en las organizaciones, *la marca*, y en este caso específico la marca Quindío. El plan de marketing territorial del departamento del Quindío, diseñado y ejecutado por la Gobernación departamental fue el objeto de estudio, el cual se analizó a luz del sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca país o ciudad de Sandra Fuentes Martínez. Las conclusiones a las que se llega después de haber realizado un análisis categorial al documento, son las siguientes:

Se dio respuesta a cada uno de los interrogantes planteados, y por ende se alcanzó cada objetivo trazado. De esta manera, se logró determinar la configuración del sistema de gestión comunicación para la marca Quindío a partir de la información recabada del Plan de marketing Territorial como principal fuente, pero además se usó información del manual de imagen de marca Quindío, el plan decenal de promoción turística y el plan departamental de las culturas Biocultura 2013-2023.

Se logró entonces, a través de un análisis categorial, establecer los elementos que conformaron el proceso de gestión de la marca desde la propuesta de gestión comunicacional de Sandra Fuentes Martínez, encontrando una serie aciertos y desaciertos, con relación al sistema usado para el estudio. Para ello fue necesario analizar el entorno de gestión presente en la construcción de la marca y en el plan de marketing territorial en general.

Los resultados arrojados evidencian la influencia en gran escala que tiene el entorno en la marca, pues ésta es construida a partir de los elementos que configuran la región, las voluntades políticas para la promoción turística, la planificación de la cultura, y el diseño y registro de la marca hasta el recurso financiero para lograrlo. Todos los elementos que se plantean en el sistema de gestión comunicacional (SGC) son evidenciados, permitiendo concluir que hubo un adecuado entorno de gestión en la construcción del plan de marketing territorial y la marca Quindío.

Es así como los factores políticos, socio-culturales, económicos, ambientales y tecnológicos fueron recabados del plan y analizados, respondiendo de esta manera al primer objetivo específico de la investigación.

Frente al segundo objetivo específico se analizó la categoría *estructura de la marca*, en donde se estudiaron los aspectos de identidad, imagen y reputación, llegando a conclusiones de importancia. La identidad de la marca Quindío, desde cada uno de sus divisiones, identidad verbal, visual, cultural, objetual y ambiental, cumple con las características planteadas en SGC, el proceso se evidencia estructurado, los aspectos identitarios son amplios y solventes en el sustento. El problema recae en lo referente a la imagen y la reputación. Con la primera, no hay un estudio juicioso que permita establecer la imagen real y estratégica. Solo se cuenta con una imagen desarrollada y un manual que la direcciona, por lo tanto solo hay claridad en cuanto a la imagen real, la cual está expresada en el manual de imagen y en el plan de marketing territorial. No hay elementos de peso que permitan determinar lo que el SGC demanda en relación con la imagen real y estratégica.



La misma situación acontece con la reputación. No existen mediciones o estudios que establezcan la percepción reputacional de la marca Quindío en sus públicos.

Frente al objetivo tres, se analizó la información concerniente a la estrategia de comunicación, en cuatro aspectos fundamentales, los públicos, el mensaje, las formas de comunicación y la plataforma mediática. Los hallazgos permiten concluir que no hay una caracterización ni segmentación de públicos, lo que implica que no se cuenta con un mapa de los stakeholders que permita dirigir el mensaje de manera pertinente y bajo códigos y estrategias propias para cada grupo de interés.

Con respecto al mensaje, se puede concluir que es claro, bien elaborado, existen estrategias de comunicación y publicidad pertinentes, aunque la mayoría enfocadas en la publicidad exterior y medios impresos.

Si bien el plan de marketing plantea una serie de estrategias para la difusión del mensaje, se puede determinar que falta mayor fuerza en esta parte del plan, pues al no haber una caracterización y segmentación de los públicos, es más complejo determinar la forma de comunicación a utilizar y la plataforma mediática adecuada.

Después del ejercicio se puede establecer que se evaluó el sistema de gestión comunicacional del *Plan de Marketing Territorial* de la gobernación del Quindío para la construcción de la marca del departamento, a través de la propuesta de Sandra Fuentes Martínez de manera completa, y los resultados permiten realizar las siguientes recomendaciones:

Teniendo en cuenta que la marca Quindío es estable y no corresponde a un periodo de gobierno de turno, se debe aprovechar para que a través de los insumos con que se cuenta, se termine de plantear el ejercicio, sobre todo en lo referente a la caracterización y segmentación de públicos, lo que permitirá realizar un mejor plan de comunicación y hacer uso de una plataforma mediática pertinente, lo que redundará en ejercicios de comunicación de la marca y el plan de marketing territorial en general de manera más eficaz,

utilizando los recursos necesarios y llegando de manera concreta a los públicos con un mensaje certero y diseñado para cada tipo.

De igual manera es importante que para el ejercicio de planificación del marketing territorial 2016-2020 es necesario incluir un plan de medición, seguimiento y auditoría al sistema de gestión comunicacional de la marca Quindío, con el fin de establecer alertas y planes de mejoramiento que permitan alcanzar los objetivos y hacer un mejor uso de los recursos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Costa, Joan, La comunicación en acción, Paidós, Barcelona, 1999, p. 38.
2. Zimmermann Arthur, Gestión del cambio organizacional, Ediciones Abya-Yala, Ecuador 1998, p. 13
3. Nosnik, Abraham. Ponencia del Primer Congreso Internacional de Comunicación Organizacional. Bogotá, 2003.
4. Costa, Joan. Ponencia del Primer Congreso Internacional de Comunicación Organizacional. Bogotá, 2003.
5. Costa, Joan, La comunicación en acción, Paidós, Barcelona, 1999. p. 37.
6. Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá, Abril de 2005. p.16, 29.
7. Beckard, Richard. Transiciones organizacionales. Editorial Adisson Wesley Iberoamericana. México D.F., 1988.
8. Bennis, Warren. Desarrollo Organizacional. Editorial Fondo Educativo Interamericano. México, D.F. 1973. Citado en GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá, Abril de 2005. p.33.
9. De Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional, enfoque integral. Editorial Limusa, México, D.F., 2004.
10. Acevedo, Ana María. El valor de la comunicación en el desarrollo estratégico de las organizaciones. Artículo publicado en el libro "Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional", sistematización del seminario del mismo nombre realizado en la Universidad de Viña del Mar, organizado por la Escuela de Ciencias Sociales y la Maestría en Comunicación y Organizaciones. Chile, 2005.

11. Otero, Edison. Teorías de la Comunicación. Editorial Universitaria, Universidad de Chile, segunda edición, Santiago de Chile, 2004.
12. Tejada, Luis. (1987). Gestión de la Imagen Corporativa: *Creación y Transmisión de la Identidad de la Empresa*. Editorial Norma. Santa fe de Bogotá, Colombia.
13. Costa, Joan. (1993). *Identidad corporativa*. México D.F: Trillas, 1993.
14. Ramírez, Fanny (2005). El papel de los valores en la identidad corporativa. Revista NEGOTIUM.
15. Capriotti, Paul. (1997). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial. Ariel S.A. Barcelona, España.
16. Van Riel, Cees. *Comunicación corporativa*, España, 1997.
17. Garrido, Francisco Javier, *Comunicación Estratégica, editorial Gestión 2000, 2004*.
18. Scheinsohn Daniel, *Comunicación Estratégica, Ediciones Granica, 2009*.
19. Aceves, Victor Daniel, *Dirección Estratégica, México, 2004*.
20. Arendt Hannah. La Condición Humana. Ediciones Paidós. 2006
21. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. Cuarta edición, editorial Mc Graw Hill, 2006.
22. Miles, Mathew, Huberman, Michael. Qualitative Data Analysis. Second Edition, Sage Publications, USA, 1994.
23. COSTA, Joan. La Marca, creación, diseño y gestión. Editorial Trillas, México, 2010.
24. Velilla, Javier. Branding, tendencias y retos en la comunicación de marca. Editorial UOC, Barcelona, 2010.
25. De Elizagarate, Victoria. Marketing de Ciudades. Ediciones Piramide, Madrid, Segunda Edición, 2008.
26. Villafañe, Justo. La Buena Reputación. Ediciones Piramide, Madrid, 2004.
27. Fuentes, Martínez Sandra. Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. Revista Signo y Pensamiento 51, Volumen XXVI Julio-Diciembre, 2007. Pp. 81-97.

## **OTRAS FUENTES DE CONSULTA**

Losada Díaz, José Carlos (coordinador). Gestión de la comunicación en las organizaciones, Editorial Ariel, 2004.

Prieto Herrera, Jorge Eliecer. La gestión estratégica organizacional, ECOE ediciones, 2003.

Mercado, Salvador. Relaciones públicas aplicadas. Editorial Thomson Learning, 2002.

Matilla, Kathy. Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Editorial UOC, Barcelona, 2008.

## **ANEXOS**