



Facultad de Ciencias Jurídicas
Carrera de Estudios Internacionales

Análisis de la Marca País “Ecuador Brilla
Auténticamente”

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciado en Estudios Internacionales**

Autor:

Trosky Segundo Serrano Alvarez

Director:

Matías Jerónimo Abad Merchán

Cuenca – Ecuador
2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis abuelos Melania, Elvia,
Segundo y Enrique.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, a mis abuelos y a mi familia en general, por el cariño y apoyo que me han brindado en cada paso de mi vida. Gracias a ti Ali, por darme la motivación y el apoyo necesarios cuando más lo he necesitado, te amo. Gracias a mi Inti, por su cariño incondicional.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de Figuras	v
Índice de Tablas	vi
Índice de Anexos	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL: LA MARCA PAÍS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL	3
1.1 Fundamentos Teóricos de la Marca País	4
1.1.1 Marketing y Marketing Internacional	4
1.1.2 Marketing Digital	5
1.1.3 Branding y Gestión Estratégica de Marca	6
1.1.4 Marca y Valor de Marca	6
1.1.5 Identidad, Imagen y Reputación	7
1.1.6 Posicionamiento Estratégico de la Marca	8
1.2 El Camino hacia la Marca País: del País de Origen hasta la Marca País	10
1.2.1 País de Origen y Prestigio	10
1.2.2 Marketing Turístico, de Destino y Planeación Turística	11
1.2.3 Pioneros de la Marca Ciudad y la Marca País	12
1.2.4 Branding de Naciones	14
1.2.5 Definición y Características de la Marca País	14
1.3 Importancia de la Marca País	15
1.3.1 Identidad Competitiva	15
1.3.2 Diplomacia Pública y Poder Blando	16
1.3.3 Pilares de la Marca País: Exportaciones, Inversión y Turismo	17
1.4 Componentes Estructurales de la Marca País	18
1.4.1 Identidad Nacional	18
1.4.2 Imagen Nacional	19
1.4.3 Reputación nacional	20
1.4.4 Identidad Visual de la Marca País	21
CAPÍTULO 2 Metodología	22
2.1 Enfoque y Tipo de Investigación	22
2.2 Alcance y Diseño de Investigación	22

2.3 Muestreo	23
2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	24
2.5 Procedimiento Metodológico: Recolección, Tratamiento y Análisis de Datos ...	26
CAPÍTULO 3 PROCESO DE CREACIÓN DE LA MARCA PAÍS “ECUADOR BRILLA AUTÉNTICAMENTE”	28
3.1 Antecedentes de la Marca País Ecuatoriana	28
3.1.1 La Primera Marca país Ecuatoriana.....	28
3.1.2 “La vida en estado puro”	29
3.1.3 “ecuador ama la vida”	30
3.2 La Transición entre “ecuador ama la vida” y “Ecuador brilla auténticamente”	33
3.3 Los Pilares de la Marca País Ecuatoriana	35
3.3.1 El Pilar Turístico	35
3.3.2 Los Pilares de Comercio e Inversiones	37
CAPÍTULO 4 IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN DE LA MARCA PAÍS “ECUADOR BRILLA AUTÉNTICAMENTE”	40
4.1 Las Etapas Finales del Desarrollo de la Marca	40
4.2 La Disonancia entre la Identidad e Imagen con la Realidad Nacional	41
4.2.1 El Concepto de “Luz” y “Brillo”	41
4.2.2 El “Brillo” y los Apagones	42
4.3 La Reputación Ecuatoriana	43
4.3.1 Future Brand Country Brand Index	44
4.3.2 Bloom Consulting Nation Brand Ranking	44
4.3.3 La Peligrosidad en el Ecuador	45
4.4 El Uso Práctico de la Marca País	46
CAPÍTULO 5 FACTORES DE FORTALECIMIENTO Y OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA LA MARCA PAÍS “ECUADOR BRILLA AUTÉNTICAMENTE”	49
5.1 Triangulación de Datos basada en los Ejes de Análisis	49
5.2 Diagnóstico Situacional: Matriz FODA de la Marca País “Ecuador Brilla Auténticamente”	52
5.3 Factores de Mejora de la Marca País: Matriz CAME de “Ecuador Brilla Auténticamente”	55
DISCUSIÓN	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS	63
ANEXOS	70

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Identidad Visual de la Marca "I Love NY"</i>	13
Figura 2 <i>Sol de Miró, Identidad Visual Oficial de la Marca País Española</i>	13
Figura 3 <i>Marca País "El Salvador, Grande como su gente"</i>	19
Figura 4 <i>Logotipo de la Primera Marca País Ecuatoriana</i>	29
Figura 5 <i>Logotipo de la Marca País Ecuatoriana "La vida en estado puro"</i>	30
Figura 6 <i>Logotipo de la Marca País "ecuador ama la vida"</i>	31
Figura 7 <i>Línea de Tiempo de la Marca País Ecuatoriana (2001-Actualidad)</i>	33
Figura 8 <i>Identidades Visuales Utilizadas durante el Gobierno de Lenin Moreno</i>	34
Figura 9 <i>De Izquierda a Derecha: "Luz que refleja", "Luz que se expande" y "Luz con ritmo"</i>	41
Figura 10 <i>Identidad visual del gobierno de Daniel Noboa</i>	47

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Tabla de Codificación de los Entrevistados</i>	23
Tabla 2 <i>Matriz de Dimensiones de Análisis</i>	25
Tabla 3 <i>Matriz de Triangulación de Hallazgos según los Ejes de Análisis</i>	51
Tabla 4 <i>Matriz de análisis FODA de la marca país “Ecuador brilla auténticamente”</i>	53
Tabla 5 <i>Matriz de análisis CAME de la marca país “Ecuador brilla auténticamente”</i>	56

Índice de Anexos

Anexo A <i>Guion de preguntas para las entrevistas semiestructuradas a expertos</i>	70
Anexo B <i>Transcripción de la Entrevista número uno realizada a Cecilia Ugalde</i>	70
Anexo C <i>Transcripción de la Entrevista número dos Realizada a Jhonn Alarcón Morales</i>	76
Anexo D <i>Transcripción de la Entrevista número tres Realizada a Mónica Malo Jirón</i> ...	81
Anexo E <i>Transcripción de la Entrevista número cuatro Realizada al Entrevistado E1</i> ...	87
Anexo F <i>Transcripción de la Entrevista número cinco realizada al Entrevistado E2</i>	89
Anexo G <i>Transcripción de la Entrevista número seis realizada al Entrevistado E3</i>	92

Análisis de la Marca País “Ecuador Brilla Auténticamente”

RESUMEN

¿Cómo puede una nación proyectar brillo en medio de una de sus mayores crisis energéticas? Esta investigación desentraña la paradoja de la marca país “Ecuador brilla auténticamente”, evaluando su capacidad real para dinamizar el turismo, las inversiones y las exportaciones en un entorno global de percepciones volátiles. Bajo los conceptos de identidad y poder blando, el estudio emplea una metodología cualitativa de carácter descriptivo, fundamentada en la triangulación de datos entre el marco normativo oficial y entrevistas a profundidad con expertos de los sectores públicos, privado y académico. Los hallazgos revelan una gobernanza estructuralmente frágil, una preocupante invisibilidad operativa en las plataformas estatales y una disonancia sísmica entre la narrativa de “Luz” y la realidad nacional de inseguridad y crisis energética. La evidencia demuestra que la marca opera bajo un sesgo promocional-turísticos que ignora la sinergia ministerial necesaria para atraer capitales, limitando su impacto a una dimensión estética y transitoria que se diluye ante la imagen presidencial de turno. Ante este panorama, el trabajo plantea una hoja de ruta crítica: el blindaje legal de la marca para protegerla de la volatilidad política y su refundación como una política de Estado autónoma que permita al Ecuador, finalmente, competir con autenticidad y solvencia en el sistema internacional.

Palabras clave: comercio internacional, competitividad, Ecuador, turismo, identidad cultural, imagen de marca, inversión extranjera.

Analysis of the Country Brand “Ecuador Brilla Auténticamente”

ABSTRACT

¿How can a nation project radiance while suffering one of its most profound energy crisis? This research unravels the paradox of the “Ecuador brilla auténticamente” nation brand, evaluating its actual capacity to galvanize tourism, investment, and exports within a global environment of volatile perceptions. Grounded in the concepts of competitive identity and soft power, the study employs a descriptive qualitative methodology, based on the triangulation of data between the official regulatory framework and in-depth interviews with experts from the public, private and academic sectors. The findings reveal a structurally fragile governance, a concerning operational invisibility across state platforms, and a seismic dissonance between the “Light” narrative and the national reality of insecurity and energy crisis. The evidence demonstrates that the brand operates under a promotional-tourist bias that ignores the ministerial synergy required to attract capital, limiting its impact to an aesthetic and transient dimension that dilutes before the presidential image of the day. Given this scenario, the work proposes a critical roadmap: the legal shielding of the brand to protect it from political volatility and its refoundation as an autonomous State policy that allows Ecuador, finally, to compete with authenticity and solvency in the international system.

Keywords: international trade, competitiveness, Ecuador, cultural identity, brand image, foreign investment, tourism.

INTRODUCCIÓN

En un entorno global profundamente interconectado y caracterizado por una globalización que incrementa la competencia cada vez más rápido, la relevancia de las naciones ya no radica únicamente en su extensión territorial, sino en su capacidad para gestionar una identidad competitiva sólida frente el mundo.

Cuando un país descuida su imagen exterior, corre el riesgo de caer en la irrelevancia o de permitir que percepciones externas definan su realidad. Por esta razón, la marca país se ha consolidado como un activo estratégico fundamental para diferenciar a una nación y generar la confianza necesaria para atraer el interés internacional. La presente investigación analiza este fenómeno en el contexto ecuatoriano, enfocándose en su propuesta más reciente: “Ecuador brilla auténticamente”.

El objetivo de esta investigación es examinar si la marca país en Ecuador se gestiona como una verdadera política de Estado con visión a largo plazo, o si su ejecución ha estado supeditada a intereses de propaganda que se renuevan con cada administración. Para guiar este análisis, la investigación se fundamenta en las siguientes interrogantes y objetivos:

El presente estudio se articula en torno a la interrogante general sobre cómo se configura y percibe la marca país “Ecuador brilla auténticamente”, buscando descifrar los factores críticos que inciden en su posicionamiento y competitividad tanto en el mercado nacional como en el internacional. De esta pregunta se desprenden interrogantes específicas que guían la investigación: la primera indaga sobre el proceso de creación y desarrollo institucional de la marca; la segunda busca definir los atributos y elementos de identidad que la componen; y la tercera se orienta a identificar qué aspectos estratégicos requieren un fortalecimiento para consolidar su presencia global. Esta estructura analítica permite abordar la marca país no solo como un diseño gráfico, sino como un activo intangible complejo y dinámico.

En correspondencia con lo anterior, la investigación se propone como objetivo general analizar la creación, configuración y percepción de la marca país “Ecuador brilla auténticamente” para identificar los factores que determinan su competitividad. Para alcanzar este propósito, se plantean tres objetivos específicos: describir el proceso de génesis de la marca dentro de su contexto institucional y comunicacional; identificar los atributos de identidad que la definen como sello nacional; y, finalmente, determinar los aspectos estratégicos fundamentales para fortalecer su posicionamiento. De este modo, el estudio

busca transitar desde el diagnóstico histórico y descriptivo hacia una propuesta propositiva que potencie la inserción del país en el sistema internacional.

Para alcanzar estos propósitos, se realiza un análisis comparativo de los cuatro hitos que han configurado la imagen nacional desde el año 2001, desde las primeras propuestas inspiradas en la herencia artísticas de grandes personalidades ecuatorianas como Guayasamín hasta el notable impacto de la campaña “ecuador ama la vida”. Este análisis permite identificar cómo dichas transiciones han moldeado la reputación del país ante la comunidad internacional

Para garantizar la rigurosidad de los hallazgos y minimizar sesgos, la investigación se fundamenta en una metodología cualitativa basada en la triangulación de datos. Este enfoque permitirá contrastar la literatura académica y los documentos oficiales con la evidencia empírica obtenida de fuentes primarias de alto nivel.

En este sentido, el estudio integra las perspectivas críticas de seis expertos y profesionales con trayectoria profesional en gestión de marcas y comunicación estratégica. Este acercamiento directo, permitió identificar matices sobre el posicionamiento de la marca ecuatoriana que no figuran en los manuales técnicos, logrando así un diagnóstico integral basado en testimonios reales de alto nivel.

Los resultados exponen una brecha significativa entre la intención estratégica de la marca “Ecuador brilla auténticamente” y su percepción actual. Los datos revelan una falta de conexión orgánica con la identidad cultural del país, percibiéndose más como una construcción institucional impuesta que como una narrativa nacional con personalidad propia.

Destaca, además, una disonancia crítica entre el concepto de “brillo” y la actual crisis energética del país, lo que genera una percepción irónica y debilita la reputación del mensaje. No obstante, el estudio identifica oportunidades en el efecto país de origen de recursos naturales y culturales subutilizados, así como el soft power generado por voceros científicos y deportivos. Estos elementos aparecen como posibles catalizadores para que la marca trascienda los ciclos políticos y se consolide sobre una base de autenticidad y competitividad sistémica tanto en el ámbito nacional como internacional.

CAPÍTULO 1.

MARCO REFERENCIAL: LA MARCA PAÍS COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

En un mundo cada vez más globalizado, con una competencia creciente no solo en el ámbito nacional sino entre territorios, los países han ido desarrollando estrategias de marketing y branding como herramientas para diferenciarse, proyectar una imagen coherente y atractiva que les permita fortalecer su posicionamiento internacional. En este contexto, la marca país se ha convertido en un activo estratégico de gran influencia para la percepción interna y externa para los países, con una gran incidencia en sectores como el turismo, la atracción de inversiones y las exportaciones.

Este primer capítulo tiene como objetivo el desarrollo del marco referencial que defina el contexto para el análisis de la marca país “Ecuador brilla auténticamente” como estrategia de competitividad internacional. Para ello, se precisarán conceptos teóricos del marketing, el marketing internacional y el marketing digital, así como el branding y la gestión estratégica de marca, abordando nociones esenciales como identidad, imagen, reputación, valor de marca y posicionamiento estratégico. Estas definiciones permiten entender la construcción y gestión de marca en contextos cada vez más complejos y competitivos debido a la globalización.

Igualmente, este capítulo analiza la evolución desde el concepto de país de origen, pasando por el marketing turístico hacia la marca ciudad, el branding de naciones y finalmente la marca país. En este apartado se estudiarán los aportes de los pioneros del branding territorial y se identificarán las características de la marca país en la actualidad.

Finalmente, se estudiará la importancia de la marca país en términos de identidad competitiva, diplomacia pública y poder blando, así como sus componentes estructurales, es decir: identidad nacional, imagen nacional, reputación nacional, así como los pilares de la marca país (inversión, turismo, exportaciones).

En definitiva, este capítulo proporciona el sustento teórico necesario para el análisis de la marca país ecuatoriana “Ecuador brilla auténticamente”, así como la posterior identificación de posibles cambios orientados a fortalecer su competitividad nacional e internacional.

1.1 Fundamentos Teóricos de la Marca País

1.1.1 Marketing y Marketing Internacional

El marketing es un proceso multidimensional y estratégico cuyo objetivo es planificar, diseñar, establecer precios, promocionar y distribuir bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores. El conocimiento del producto, su precio, plaza y promoción son esenciales para llegar a los mercados objetivos. Los procesos relacionados con el marketing se dan a largo plazo y deben tener en cuenta factores económicos, culturales y sociales al momento de realizarse (Gervase Iwu, 2009).

Bajo esta premisa, el marketing deja de ser una herramienta exclusiva del sector privado para convertirse así en un eje estratégico de los Estados. La transición hacia el ámbito internacional surge a partir de la necesidad de competir en un entorno global, en el que las naciones deben adaptar sus lógicas comerciales a la complejidad de un territorio que busca proyectar una propuesta de valor única y atractiva ante el mundo.

Al hablar de marca país es importante definir al marketing internacional debido a que una marca país se utiliza precisamente dentro de mercados internacionales. El marketing internacional entonces se puede definir como el conjunto de decisiones y procesos de marketing que una empresa debe diseñar, coordinar y ejecutar cuando opera más allá de sus fronteras y de su mercado doméstico (Samiee, 2020). Para esto, se deben seleccionar y analizar mercados extranjeros, segmentar y definir mercados objetivo con el fin de crear valor y lograr intercambios fuera del territorio nacional, tomando decisiones sobre el modo de entrada en función de diferencias culturales y de las regulaciones de los países de destino, además de coordinar logística, socios estratégicos en el mercado local, y medir resultados para ajustar y sostener el desempeño internacional.

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y de la amplia red pública compuesta por millones de usuarios e información, conocida como internet ha cambiado al marketing volviendo al proceso más veloz, barato, eficiente y expandiendo mercados.

Igualmente, las TIC contribuye a la creación de valor al brindar información que permite analizar información sobre los usuarios y tendencias de mercado que permitan segmentar al mercado objetivo y desarrollar las estrategias de acercamiento en línea (Alonso Valenzuela et al., 2016). Sin embargo, el uso del internet no garantiza el éxito en la internacionalización, ya que tiene sus propios desafíos debido a la complejidad para acceder

a un mercado cada vez más saturado, como la falta de presencia en los mercados de destino, la necesidad de personal capacitado, entre otros desafíos.

1.1.2 Marketing Digital

El marketing digital resulta de gran importancia para esta investigación ya que ha sido utilizado como herramienta para el desarrollo de la marca desde la raíz. Esta rama del marketing se refiere al uso de tecnologías y medios digitales para no solo realizar, sino también planificar y evaluar estrategias de marketing con el fin de atraer nuevos clientes y mercados disponibles gracias a las plataformas digitales como páginas web o redes sociales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016).

Al encontrarnos en una era digital, el marketing digital resulta de una aún mayor relevancia dentro del ámbito internacional, permite a la marca expandirse más allá de sus fronteras, siendo este un aspecto esencial para la marca país ya que esta tiene un mercado objetivo internacional. García et al. (2024) definieron al marketing digital internacional como un conjunto de estrategias enfocadas a la comunicación y comercialización de bienes y servicios fuera del territorio nacional de la empresa, dentro de servicios en línea.

El objetivo de esta rama del marketing digital es acelerar y mejorar la relación, interacción y satisfacción de los consumidores de la marca en un contexto globalizado y digitalizado, en el que la competencia avanza rápidamente, por lo que las organizaciones necesitan llegar a nuevos mercados. Para sobresalir exitosamente las estrategias planteadas por las organizaciones deben basarse en planes específicos que prioricen la personalización, retroalimentación con el fin de brindar una experiencia mejorada para el público objetivo.

Actualmente, el veloz avance de las inteligencias artificiales, chatbots y redes sociales, permiten a las empresas mantenerse competitivas dentro de un mercado digital en constante evolución. Igualmente, para que el marketing digital internacional sea efectivo, se requiere una estrategia de comunicación auténtica y transparente que influya de manera positiva en la toma de decisiones de los consumidores globales.

En definitiva, el marketing digital internacional se consolida como el puente necesario entre la esencia propia de un país y su audiencia global. Su relevancia no se basa únicamente en la difusión masiva de la misma, sino en la capacidad de generar una interacción genuina y transparente; facto que, en última instancia, es el que permite construir la confianza indispensable para destacar dentro de un mercado internacional altamente saturado.

1.1.3 Branding y Gestión Estratégica de Marca

Todo país cuenta con una identidad propia que los diferencia de otros países y productos. El branding es la herramienta necesaria para juntar a la marca junto con las características del país, formando así la marca país. Wheeler (2009), en su libro *Designing Brand Identity*, define al branding como el proceso de crear, mantener y moldear una marca en la mente de los consumidores. Se trata de un proceso a largo plazo en el que se establece una presencia significativa y una fidelización dentro de los mercados internacionales.

Resulta fundamental mencionar que, si bien el branding y la gestión estratégica de la marca convergen en un mismo fin, operan en planos distintos. Mientras que el branding se enfoca en la construcción de la identidad y los valores emocionales que se desean transmitir, la gestión estratégica actúa como la arquitectura que les da viabilidad. No se trata sólo de proyectar una imagen memorable, sino de administrarla con una visión de largo plazo que asegure la coherencia entre lo que el país promete y lo que realmente ofrece.

El branding es uno de los principales complementos del marketing. Debe ir de la mano de la gestión estratégica de la marca para que se puedan alcanzar los objetivos definidos a mediano y largo plazo. Pöhlman et al. (2024) define la gestión estratégica de la marca como una gestión intencional y de largo plazo. No se debe caer en el error frecuente de simplemente realizar acciones sueltas como campañas publicitarias, se debe dirigir a la marca con un plan que requiere definir y ejecutar una estrategia de marketing coherente con la imagen de la marca que se desea proyectar. Esto debe ser siempre realizado con una visión a mediano y largo plazo, que pueda medirse y analizarse con el fin de estudiar y controlar la imagen, así como el valor de la marca. Todo esto debe servir para asignar recursos y así sostener todos los esfuerzos ya realizados.

1.1.4 Marca y Valor de Marca

Para comprender qué es una marca país, es esencial explicar qué es una marca y cómo esta puede generar valor. Esto es de mayor importancia y complejidad en el contexto internacional ya que al crear una marca nacional, se requiere un mayor esfuerzo y coordinación entre los diversos actores que para una marca privada.

Kotler y Keller (2021), definieron a una marca como un nombre, término, diseño, símbolo o una combinación de estos, utilizados con el propósito de identificar los productos de un individuo o un grupo de los de la competencia. Una marca funciona entonces como una promesa entre la organización y el consumidor cuyo objetivo es reducir el riesgo

percibido y facilitar la toma de decisiones de estos. Igualmente, el valor de la marca se basa en la capacidad de generar una conexión con la mente del usuario.

Por su parte, la Asociación de Marketing Americana o American Marketing Association AMA (s. f.) define a la marca como el conjunto de rasgos y símbolos que permiten distinguir una oferta en el mercado. No se trata únicamente de un nombre o un diseño gráfico, se trata de cualquier característica distintiva que sirva para identificar a dicha oferta.

El valor de marca o brand equity es el valor añadido que una marca incorpora a su oferta y cuenta con dos componentes: el primero es el perceptual o lo que el consumidor capta de la marca, y el segundo es conductual, es decir lo que el consumidor hace con la información que percibió, ya sea elegir, repetir o recomendar (Foroudi et al., 2018). El valor de marca se desarrolla a partir de un conjunto de características de la marca que pueden ser tangibles, intangibles, funcionales o simbólicas y están directamente relacionados con la percepción de los consumidores y el beneficio que estos obtienen al elegir la marca y consumirla. Un valor de marca fuerte permite retener consumidores e influir en la decisión de los consumidores. Así mismo, cuando el valor de marca es negativo, este afecta la lealtad de los consumidores.

1.1.5 Identidad, Imagen y Reputación

Mas allá de las tácticas convencionales de mercado, la consolidación de una marca en el escenario global se define a través de tres conceptos determinantes: la identidad, la imagen y la reputación. Estos elementos no operan de manera aislada, sino que constituyen base estratégica que permite a una nación proyectar una propuesta de valor coherente y diferenciada entre sus pares internacionales (Vostriakov & Volokhova, 2021). Para esto, es importante que exista una labor interna y externa de mediano-largo plazo que permita a la empresa definir cómo quiere proyectarse, ya que posteriormente los consumidores reciben e interpretan la información presentada y puedan generar un juicio que debe gestionarse a lo largo del tiempo por la empresa.

Balmer (2017), señala que la identidad se puede definir como el conjunto de atributos distintivos y duraderos de cada organización y la vuelven reconocible para los consumidores. Se trata de sus características únicas y relativamente estables que se expresan a través de la comunicación y simbolismo que están alineados con los valores de la organización. Esto no quiere decir que la identidad es inmutable, sino más bien una estrategia a largo plazo que

responde a la realidad de la institución y la comunicación que esta mantiene con sus grupos de interés. Esta estrategia debe tener en cuenta la cultura e historia de la organización para crear posteriormente una imagen positiva con la que se identifiquen los ya mencionados grupos de interés. La identidad es entonces un componente central que define el comportamiento organizacional y da forma a la imagen y reputación de la empresa.

Por su parte, la imagen es el conjunto de asociaciones, ideas, impresiones y significados que los diferentes *stakeholders* (personas, compañías u otros involucrados) crean al interpretar los atributos y la identidad que la marca busca expresar. La imagen describe cómo la organización es percibida por el consumidor basándose en lo que la marca o empresa hace y comunica (Vostriakov & Volokhova, 2021).

Finalmente, la reputación se trata de un juicio más complejo y largo que la imagen sobre la marca. La reputación se construye mediante una acumulación de percepciones que se van formando a lo largo del tiempo. Es por esto que es de vital importancia como se van consolidando y estabilizando las percepciones de los distintos actores hasta que se va creando una reputación relativamente duradera basada en un conjunto de experiencias e interpretaciones (Vostriakov & Volokhova, 2021).

1.1.6 Posicionamiento Estratégico de la Marca

Ries y Trout (1992) terminaron de desarrollar el concepto de posicionamiento que venían trabajando años atrás, no como una acción orientada al producto físico como tal, sino más bien como una operación estratégica realizada dentro de la mente de los potenciales consumidores. El posicionamiento es el primer filtro de comunicación dentro de una sociedad cada vez más “sobrecomunicada”, en la que el objetivo es lograr que los mensajes penetren dentro de la mente del cliente hasta ocupar un espacio relevante en la misma.

El posicionamiento no busca crear modificar o mejorar al producto, sino manipular las percepciones existentes en la mente y vincular el producto con las conexiones ya existentes, es decir, se trata de un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr que el consumidor adquiera y retenga el mensaje transmitido dentro de un mercado saturado de publicidad.

No obstante, el éxito de cualquier esfuerzo de posicionamiento no depende únicamente de la intención de la marca, sino de la forma en la que el receptor procesa dicha información. Es en este punto donde la estrategia técnica se encuentra con la psicología del consumidor,

dando paso a la construcción de la percepción: esa realidad subjetiva que el público asume como propia tras decodificar los estímulos recibidos.

El posicionamiento estratégico es un proceso deliberado para crear una imagen distintiva en la mente del público objetivo que requiere una selección y clasificación de los atributos principales de la marca o en este caso del destino, con el fin de crear una propuesta clara y competitiva. Para eso, se debe primero realizar un análisis interno y externo que permita conectar los mejores atributos del destino con las necesidades y deseos de los turistas, para así desarrollar la estrategia de marketing orientada a nichos específicos, logrando así un posicionamiento estratégico efectivo (Rejikumar et al., 2021).

Después de hablar de posicionamiento estratégico es necesario definir también al posicionamiento de marca para entender por qué se define como un proceso estratégico esencial para sobresalir dentro de los crecientes mercados digitales mundiales, cuya competitividad crece fuertemente.

Para Mogaji et al. (2023), dentro de los mercados de servicios actuales la organización debe buscar reducir la incertidumbre y la intangibilidad del producto para el consumidor mediante señales de posicionamiento como la experiencia o el alcance, siendo estas comunicadas cada vez más mediante plataformas digitales. El posicionamiento de marca, al igual que varios conceptos relacionados con la marca que se han definido, no es una imagen estática, sino una gestión activa de los diferentes conflictos de toma de decisión estratégicos que permita a la organización proyectar una mayor confiabilidad y especialización frente a la competencia.

Bajo esta perspectiva, el posicionamiento de marca deja de ser una meta final para convertirse en un ejercicio de coherencia sostenida en el tiempo. Esta gestión activa no solo busca una ventaja competitiva inmediata en los mercados digitales, sino que persigue la estabilidad del mensaje ante una audiencia global que demanda autenticidad. Por lo tanto, cuando las decisiones estratégicas se alinean con las expectativas del entorno y son asimiladas de manera constante por el público, se trasciende a la etapa de simple exposición publicitaria. Este proceso permite la transición desde una intención comunicativa hacia la formación de constructos mentales más profundos y duraderos, donde la marca se valida a través de la experiencia acumulada del consumidor.

La reputación de una marca o producto se basa en la identidad e imagen que se proyecta en la mente de los consumidores a mediano y largo plazo, a esto se le llama

percepción (Saracevic & Schlegelmilch, 2024). definieron a la percepción como la evaluación global que forman los individuos sobre una marca basándose en las señales que reciben de la misma, es decir lo que hace, su forma de expresarse y lo que expresa. Se trata de un proceso que se forma basándose en las acciones de la marca. Esta toma fuerza cuando la marca toma posturas públicas frente a temas sociales o políticos ya que el público contrasta lo que declara la marca con las acciones que toma al respecto. Es así entonces que la percepción de la marca se divide en dos dimensiones: la autenticidad percibida y el compromiso público percibido.

1.2 El Camino hacia la Marca País: del País de Origen hasta la Marca País

1.2.1 País de Origen y Prestigio

Históricamente, todo producto comercializado o intercambiado ha tenido un prestigio internacional dependiendo del país de fabricación. A este fenómeno se lo conoce como country of origin o efecto país de origen, y es un factor importante en la toma de decisiones de los consumidores. Con el pasar del tiempo, el country of origin ha ido evolucionando y ganando complejidad, pero sin dejar de ser un factor diferencial para la competitividad de los productos (Marzano, 2010).

Robert Schooler (1965) fue el pionero en el desarrollo del concepto de país de origen al analizar las barreras psicológicas existentes entre los consumidores al desarrollar un experimento simple: entregó el mismo producto con etiquetas de fabricación de diferentes países de Centroamérica como Guatemala, México, El Salvador y Costa Rica. Los resultados demostraron que existe parcialidad durante la toma de decisiones de los consumidores dependiendo del país de origen.

Esta investigación, significativa en su momento, es de aún mayor relevancia hoy en día ya que el acceso a mercados internacionales ha alcanzado un nivel de desarrollo tan alto que los consumidores ahora tienen acceso a bienes y servicios de todo el mundo en cuestión de segundos, aumentando no solo la competencia entre los productos, sino también la competencia por la percepción dentro de la mente de los consumidores.

1.2.2 Marketing Turístico, de Destino y Planeación Turística

Kotler et al. (2011) definieron al marketing turístico no solo como una herramienta de promoción de un territorio, sino también como un proceso social y administrativo a través del cual tanto los individuos como las organizaciones satisfacen sus deseos y necesidades a través de la creación e intercambio de servicios de valor. A diferencia del marketing tradicional, el marketing turístico requiere una especial atención en las necesidades y deseos de los mercados de destino para cumplir satisfactoriamente con las expectativas ya que, a diferencia del marketing regular, no se comercian bienes, se comercian productos intangibles, experiencias: el comprador adquiere una promesa, una expectativa y no puede evaluar el producto turístico hasta después de haberlo consumido. Igualmente, en el turismo no se puede separar al personal del producto, sino que viene a formar parte del mismo, como lo serían por ejemplo guías, cocineros, camareros, entre otros.

Una de las diferencias clave se basa en el uso del inventario: un vendedor de un bien puede almacenar lo que no ha vendido pero un vendedor de servicios turísticos que no vendió un servicio ha perdido ese ingreso para siempre. Por otro lado, al basarse los servicios en el factor humano, existe una mayor variabilidad, así como una fuerte estacionalidad que varía según la ubicación tanto del servicio como del consumidor (estaciones, días festivos, temporadas).

El marketing de destino es similar al branding de destino, ya que tiene como objetivo la promoción de lugares específicos, ya sean países, regiones, ciudades o puntos de interés con el propósito de dar a conocer el destino a visitantes potenciales con el fin de estimular la planeación del viaje. Para esto, es necesario que las comunidades determinen cuidadosamente qué productos van a promocionar dependiendo del público objetivo al que buscan dirigirse, para que seguido a esto puedan desarrollar estrategias de comunicación y posicionamiento coherentes que permitan diferenciar al destino, gestionar su imagen y generar experiencias alineadas con las expectativas del mercado, contribuyendo así al desarrollo de la reputación del destino (Kotler, 2007).

Por su parte, la planeación turística es el siguiente paso después del marketing de destino. Se trata del proceso mediante el cual las organizaciones de gestión de destino y los actores del sector diseñan y coordinan estrategias para orientar el desarrollo del turismo y atraer nichos de mercado. Igualmente, se trata de mitigar efectos no deseados en el sector como el exceso de turistas en fechas específicas que puedan afectar a la calidad de vida o a

la experiencia de los visitantes o la degradación del medio ambiente y de los ecosistemas (Camilleri, 2024).

1.2.3 Pioneros de la Marca Ciudad y la Marca País

El primer gran hito dentro de las marcas para territorios fue la creación de la marca “I Love NY” en el año 1977. Después de la segunda guerra mundial, la ciudad de Nueva York en Estados Unidos se encontraba sumida en una fuerte crisis que alcanzaría su punto crítico durante la crisis de 1975: crimen, suciedad y pobreza eran el día a día dentro de una ciudad que no paraba de crecer. Dentro de este contexto, el ilustrador Milton Glaser ideó uno de los logos con más impacto en la historia, a tal punto de volverse un ícono dentro de la cultura popular. El desarrollo de esta marca ciudad surgió de la necesidad de cambiar la narrativa y la percepción de la ciudad con el fin de volverla más atractiva.

Para lograr este objetivo, Bendel (2011) indicó que el primer paso fue realizar un análisis interno de lo que buscaban que la marca proyecte, identificando así a los teatros de Broadway, los museos, los restaurantes e ir de compras como los principales atractivos de la parte urbana de la ciudad, así como las áreas de recreación al aire libre en las áreas más rurales. Con todo esto en mente, la marca ya contaba con una identidad que posteriormente le permitiría juntar a diversos actores para trabajar en conjunto. El siguiente paso fue la creación del icónico logo y del slogan de la marca y finalmente se empezó a difundir la marca dentro de campañas de promoción turística en la que varias instituciones participaron, facilitando su expansión.

Por ejemplo, en algunas obras de Broadway se empezó a decir la frase “I Love New York”; en diferentes tarjetas de promoción turística se hizo lo mismo, así como en postales el logo empezó a figurar, obteniendo una gran aprobación turística, apoyada por una difusión fuerte y veloz que fue más allá de la campaña publicitaria, ayudando a volver a Nueva York la ciudad que conocemos hoy en día y a la marca “I Love NY” un ícono de la cultura popular.

Figura 1

Identidad Visual de la Marca "I Love NY"



Nota. El logo fue diseñado por Milton Glaser en 1977. Adaptado de *I LOVE NY Logo Guidelines*, por New York State Department of Economic Development, 2008 (www.iloveny.com). Reimpreso con fines académicos.

Por su parte, en el contexto mundial, se puede decir que el primer país que desarrolló una marca estatal con el fin de promover su territorio e imagen internacional fue España. Tras el fin de la dictadura de Francisco Franco en el año 1975, España buscaba cambiar su percepción ante actores internacionales de la mano de Ignacio Vasallo, profesional en turismo y parte de Turespaña.

Es así que desarrollaron el eslogan “Everything under the sun” en 1982 ya que identificaron al sol como el mayor atractivo turístico español que acompañaría al visitante en cualquier actividad que realizara. Seguido a esto, Vasallo buscó el apoyo del artista español Joan Miró para desarrollar un logo ya que este sería más fácil de familiarizar al ser atractivo y no necesitar traducción. Con esto en mente y juntando obras pasadas, Miró desarrolló en 1983 el logo que conocemos hoy en día como el Sol de Miró (Parra, 2018).

Figura 2

Sol de Miró, Identidad Visual Oficial de la Marca País Española



Nota. Creado por J. Miró, 1983, Turespaña. Adaptado de *Página oficial de Spain.info*, por Turespaña (www.spain.info). Reimpreso con fines académicos.

1.2.4 Branding de Naciones

Como para cualquier producto, la imagen de marca no se puede construir basándose únicamente en estrategias de marketing, el producto debe ser bueno e ir adquiriendo una reputación que acompañe cualquier otro esfuerzo. No existe una receta secreta para crear un branding exitoso, las acciones deben realizarse en conjunto. El branding de naciones estudia la gestión de la imagen de un país, basándose en la percepción que los consumidores tienen de esta (Anholt, 2005; Fan, 2006). De igual manera, el branding de destino permite que los países ganen reconocimiento, pero para lograrlo se requieren esfuerzos conjuntos entre los diferentes actores (nacionales, regionales, locales e individuos) para consolidar sus intereses en una sola marca (Skoko et al., 2024).

Al igual que los seres humanos cuentan con una personalidad, el branding de naciones es dotado con una mediante el antropomorfismo que se le da a la marca. Esto facilita la conexión entre el consumidor y la marca. Este fenómeno se observa claramente al momento de la toma de decisiones del consumidor de adquirir una u otra marca. En el caso del branding de naciones, la personalidad se refiere a la capacidad de esta de ser diferencial en los gustos y preferencias del consumidor por adquirir productos de la nación. La personalidad del branding de naciones es entonces esencial para el posicionamiento estratégico de la nación (Rojas-Méndez et al., 2013).

1.2.5 Definición y Características de la Marca País

La marca país es un proceso a largo plazo que busca unir esfuerzos para mejorar la competitividad de un país en tres áreas principales: turismo, exportaciones e inversiones. Si bien no se trata de un desarrollo de marca cualquiera, la marca país cuenta con una estrategia de marketing que aprovecha y desarrolla los beneficios humanos, naturales, y materiales de una región. La marca país surgió debido a la necesidad conjunta de empresas y gobierno de desarrollar una identidad dentro del mercado internacional para ser más atractivas (Méndez, 2022).

Una marca país es como un sistema vivo, se encuentra en constante evolución ya que está directamente relacionada con la cultura nacional, que tampoco es inmutable. La interacción entre sus diferentes componentes (educación, comercio, turismo, inversión) es lo que la hace cambiar constantemente (Acevedo Duque et al., 2023). Con esto en mente, al integrar valores ambientales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a la marca

país, esta va a impulsar estos valores a los componentes ya mencionados, logrando así un crecimiento económico consciente con la sociedad y el medio ambiente.

La marca país puede entonces definirse como un proceso de larga duración gracias al cual un Estado crea, gestiona y transmite su identidad propia, basándose en los valores sociales, culturales, económicos y turísticos que engloban y caracterizan a su población y territorio bajo la forma de una marca (Barrientos Felipa, 2014; Chicaiza Villalba et al., 2014; Marzano, 2010). Cabe recalcar que estos valores pueden ir variando con el tiempo, por lo que la marca país no es una creación fija, sino que evoluciona al igual que la población a la que representa.

1.3 Importancia de la Marca País

Entender la importancia de la marca país implica reconocer que, en la actualidad, las naciones compiten en un mercado de percepciones tan agresivo como el de cualquier sector comercial. No se trata simplemente de una herramienta de promoción, sino de un activo estratégico que permite a una nación diferenciarse y generar confianza en el exterior. Su relevancia es multidimensional: funciona como un respaldo legal que protege el patrimonio nacional, como una base de identidad para competir internacionalmente y, sobre todo, como la cara invisible del poder blando, convirtiendo la cultura y los valores de un país en una herramienta real de influencia y atracción global.

1.3.1 Identidad Competitiva

Simon Anholt (2007), uno de los máximos referentes del branding de naciones, desarrolló la teoría de la identidad competitiva. Esta va más allá de su propia creación: el branding de naciones. No se trata simplemente de promoción de la identidad corporativa de la marca, ya que, si esta no se gestiona con cohesión y visión, pasará de moda en poco tiempo. La identidad competitiva entonces se refiere a la gestión de la marca, en conjunto con la promoción de sectores como turismo, comercio e inversiones que deben enviar un mensaje común de la nación para evitar confundir a los consumidores y así ganar competitividad.

Es decir, la marca país es clave porque permite posicionar y diferenciar a la nación en un mercado global competitivo, atraer inversión extranjera y turismo, impulsar exportaciones y fortalecer su matriz productiva, al tiempo que proyecta una identidad cultural cohesionada que refuerza la reputación internacional y la influencia política y económica del país (Calpe & Bedoya, 2005; de San Eugenio Vela, 2013; Fernández, 2016).

1.3.2 Diplomacia Pública y Poder Blando

En su libro *Bound to lead*, Joseph Nye Jr. (1990) crea la definición del soft power o poder blando como una forma de poder corporativo, es decir, la capacidad de un actor, generalmente un estado, de influir en las preferencias de otros con el fin de lograr los resultados buscados haciendo uso de atracción y legitimidad en vez del uso de pagos. El poder blando se da cuando las partes implicadas adoptan voluntariamente los objetivos del actor al percibirlos como deseables o correctos, sin necesidad de incentivos materiales o amenazas. Las fuentes más comunes son la cultura, los valores políticos y la política exterior, siempre y cuando estas sean percibidas como atractivas, coherentes, legítimas y con autoridad moral. El poder blando puede ser utilizado para definir agendas con sus respectivas narrativas y estándares, haciendo que, al tomar decisiones, estas resultan preferibles y para esto, deben ser creíbles y debe existir una coherencia entre discurso y acciones ya que cuando no existe coherencia, el poder blando disminuye.

Gracias a la definición de poder blando, se entiende que la marca país es una herramienta importante del poder blando. El poder blando de la marca país puede ser definido como la capacidad de un estado para proyectar una imagen atractiva y acorde con su identidad, que le permita influir de manera positiva en las decisiones de otros actores internacionales sin la necesidad de utilizar la fuerza o incentivos económicos. Según Saavedra (2012), la marca país va más allá del marketing, volviéndose una herramienta de diplomacia pública basada en la difusión de costumbres, cultura y valores que creen prestigio para la nación. El poder blando de la marca país se basa en su capacidad de persuasión y atracción, esta ayuda al gobierno a lograr sus objetivos estratégicos al mejorar el reconocimiento de su identidad en el ámbito internacional. La gestión de la marca país como una política de estado fortalece entonces la competitividad del país dentro del sistema internacional.

La diplomacia pública está directamente ligada con el poder blando ya que esta es el instrumento por los gobiernos para aplicar sus estrategias de poder blando para comunicar y atraer a los públicos objetivos internacionales, cabe recalcar que estos no solamente son gobiernos sino también individuos. La diplomacia pública tiene entonces como objetivo el de generar interés al visibilizar los recursos más atractivos del país o aquellos que busca impulsar, pero la efectividad depende del atractivo que estos generen. Esto quiere decir que no se pueden basar en simples estrategias de marketing como propagandas y campañas públicas, se debe informar y proyectar una imagen positiva y acorde con la identidad

nacional, que permita construir relaciones a largo plazo que desarrollen un entorno favorable para el diálogo. Para esto, debe existir una comunicación cotidiana que incremente la transparencia, una comunicación estratégica coherente y estable y la creación de vínculos duraderos entre el estado y los actores que considere clave mediante acuerdos, intercambios y el desarrollo de redes (Nye, 2008).

El índice de poder blando o soft power creado por Brand Finance (2025) mide la influencia de las naciones hacia otras mediante el uso de atracción y persuasión en vez de la coerción. El índice de poder blando utiliza indicadores de familiaridad, reputación, influencia, recomendación, negocios y comercio, relaciones internacionales, educación y ciencia, cultura y herencia, gobernanza, medios y comunicación, futuro sostenible y personas y valores. Este índice realiza una clasificación anual de la percepción de las marcas país. En el caso del Ecuador, se encuentra en el puesto 89 de los 193 países miembros de la Organización de Naciones Unidas, cayendo 3 puestos comparado con el año anterior. Como referencia, Colombia (63) y Perú (72) se encuentran con una mejor puntuación.

1.3.3 Pilares de la Marca País: Exportaciones, Inversión y Turismo

Como ya se mencionó al definir qué es una marca país, se establecieron tres pilares fundamentales para esta: exportaciones, inversión y turismo. Las exportaciones forman parte de la definición de comercio desarrollada por la Organización Mundial del Comercio (OMC). Sucede lo mismo al hablar de inversión, nos referiremos más bien a la Inversión Extranjera Directa (IED) y utilizaremos la definición desarrollada por el Fondo Monetario Internacional (FMI). Finalmente, el turismo va a ser definido por la Organización Internacional del Turismo (OIT).

La Organización Mundial del Comercio define al comercio como el intercambio transfronterizo de bienes (productos tangibles y cuantificables) y servicios (actividades económicas intangibles y difíciles de cuantificar) entre Estados, regulado por un conjunto de normas multilaterales negociadas entre los países miembros, que tienen como objetivo que el comercio fluya de manera más libre, previsible, transparente y no discriminatoria. Por ende, el comercio no solamente se refiere al intercambio de bienes y servicios sino también se refiere al marco institucional y jurídico que abarca y otorga derechos y obligaciones a gobiernos, importadores, exportadores, productores y consumidores con el fin de reducir las barreras y fomentar el desarrollo económico de manera estable, mutua y equitativa para las partes (2012).

La Organización Mundial del Turismo, a través de sus Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo (2010) define al turismo como la actividad realizada por individuos considerados como visitantes, es decir, personas que se movilizan fuera de su entorno habitual por un período menor a un año, siempre y cuando el objetivo del desplazamiento no sea con el fin de realizar una actividad remunerada en el lugar de destino. A estos desplazamientos se les llama viajes turísticos, pueden ser por ocio, negocios o motivos personales y toman en cuenta todas las actividades y productos consumidos antes, durante y después del viaje.

Finalmente, el Fondo Monetario Internacional define a la Inversión Extranjera Directa como una de las categorías de inversión en la que un individuo residente de una economía, es decir el inversor directo, adquiere un interés duradero en una empresa que se encuentra en otro país o la empresa de inversión directa. Esta relación implica una relación a largo plazo que requiere un intercambio continuo de capital, información, conocimiento y sobre todo, un grado de influencia en la gestión que se da al inversor directo al contar con al menos el 10% de participación en la empresa de inversión directa (Patterson et al., 2004).

1.4 Componentes Estructurales de la Marca País

Al igual que para cualquier organización, cada país cuenta con una identidad, imagen y reputación, esta vez es nacional. A diferencia de una marca, estos componentes son mucho más complejos para un estado ya que no existe la uniformidad con la que cuentan las marcas. Es por esto que es necesario brindar una definición específica de identidad, imagen y reputación nacional para poder hablar de marca país.

1.4.1 Identidad Nacional

La identidad nacional es un sentido subjetivo de pertenencia a una nación (comunidad basada en lazos culturales, históricos, lingüísticos, ...dentro de un mismo espacio geográfico), es decir, una comunidad simbólica que los individuos consideran como propia. No se trata solo de una categoría administrativa, sino de una forma de autoidentificarse en la que el individuo decide formar parte de una comunidad nacional y qué tan fuerte es su conexión con ese grupo. Esta conexión no es inmutable, varía día a día, haciendo así que la identidad nacional brinde al individuo una forma de identificarse combinando pertenencia, historia y experiencia social. (Medin et al., 2025).

Refiriéndonos a la marca país de El Salvador, esta se estructura alrededor de una narrativa que tiene al ciudadano como eje central de la identidad nacional que se puede

resumir en su lema “El Salvador, grande como su gente”. En este caso, el diseño de marca país se realizó con el objetivo de resaltar los valores de su gente como cercanía, hospitalidad, diversidad cultural y natural de la que goza el país con el fin de generar primero orgullo interno y cohesión de la marca en las fronteras nacionales, y dar una percepción externa positiva. Por otro lado, en el aspecto visual de la marca, cuenta con colores y formas que representan paisajes, vegetación y símbolos históricos, que refuerzan la identidad de calidez y cercanía que buscan proyectar. (Ancin A, 2018)

Figura 3

Marca País “El Salvador, Grande como su gente”



Nota. El logotipo fue diseñado por la consultora Interbrand en 2017 como parte de la estrategia de posicionamiento nacional. Adaptado de *Manual de Marca El Salvador*, por PROESA (www.proesa.gob.sv). Reimpreso con fines académicos.

1.4.2 Imagen Nacional

Buhmann (2016) define a la imagen nacional como una actitud subjetiva hacia un país basada en dos componentes: creencias específicas y sentimientos generales, siendo el primero las evaluaciones que se realizan sobre los atributos del país, y el segundo el componente afectivo que se le da al país. Estos componentes cuentan con cuatro dimensiones: la funcional, basada en creencias sobre las capacidades del país; la normativa, basada en las creencias sobre la integridad, moral y valores del país; la estética, basada en creencias sobre la cultura y el territorio; y finalmente una emocional, basada en sentimientos desarrollados hacia el país.

La imagen nacional está más relacionada con la identidad nacional y la competitividad de la nación que con estrategias de branding. Si los países se enfocan simplemente en estrategias de promoción de su marca, esta no prevalecerá dentro de la competitividad del mercado mundial. El mercado mundial tiene una fuerte competitividad y sus consumidores no se toman el tiempo de investigar sobre los diferentes lugares, se guían por clichés y opiniones. Los gobiernos deben entonces monitorear la percepción de los consumidores hacia ellos con el fin de crear una reputación competitiva y fiel a estos (Anholt, 2011).

El caso de Argentina por su parte destaca por la consolidación de la marca país como una política de Estado, lo cual permitió el trabajo en conjunto de actores del sector público

y privado para su diseño y ejecución. Se creó el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) en el que se estableció una estructura encargada de la gestión sostenida de la imagen nacional. Tras realizarse este gran avance, el turismo fue el eje principal de la promoción nacional, al que se le complementó con la promoción cultural y comercial. (Echeverri, 2012) Esto permitió que el turismo creciera, así como la percepción de Argentina fue fortalecida en el mercado internacional, así como su mejora en el ranking de competitividad de la marca país. El enfoque en turismo puede resultar en un problema ya que los pilares de posicionamiento deben diversificarse (exportaciones, turismo e inversión extranjera).

1.4.3 Reputación nacional

Por su parte, Kiambi & Shafer (2018) definieron a la reputación nacional como el conjunto de opiniones que los individuos desarrollan sobre un país a largo plazo al acumular experiencias y percepciones, formadas mediante experiencias directas, es decir visitas al país, contacto con sus ciudadanos o sus instituciones, e indirectas, información recibida del país, referencias indirectas o cobertura mediática. Todas estas percepciones son subjetivas ya que se realizan en base a la información recibida sobre los países competidores.

Es decir, además de la percepción del país, la reputación nacional depende de la comparación con la competencia del país en cualquier aspecto de interés para el individuo, haciendo que esta sea variable y que con el tiempo se consolide como la percepción que se tiene sobre un país.

El ejemplo de la imagen española entre 2008-2012 es revelador: la marca España se da debido a la necesidad del país de gestionar su reputación en el ámbito internacional, con un contexto de crisis financiera. Al igual que en el caso ecuatoriano, la marca país ha sido un proceso largo y lleno de errores que han limitado el alcance de la marca país hasta lograr la “marca paraguas” con la que cuentan hoy en día.

Esto se logró a lo largo de cuatro gobiernos diferentes, hasta que en el gobierno de Mariano Rajoy se creó el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España, que brindó cohesión entre sectores público y privado y blindó a la marca país para que tenga continuidad y se establezca como una marca fuerte en el ámbito internacional (Rodríguez Gómez, 2023).

1.4.4 Identidad Visual de la Marca País

El producto final de la marca país es su identidad visual. Si bien este elemento puede ser considerado como el rostro visible de la marca, debe basarse en los elementos ya mencionados que la componen y los sectores que busca potenciar. La identidad visual es un concepto relativamente reciente que ha ido ganando relevancia a finales del siglo veinte debido a la creciente competencia mundial y la necesidad de las marcas de ser reconocidas y preferidas por los consumidores.

Caldevilla (2009) definió a la identidad visual como la manifestación física y visual de la marca, mediante la cual expresa su identidad a los consumidores. Esta identidad se materializa mediante el desarrollo de un conjunto de signos visuales cuidadosamente seleccionados que permiten identificar, diferenciar y comunicar el significado de la organización a su público objetivo, siendo el logotipo y el eslogan los dos principales elementos de esta identidad visual.

En el caso de las marcas país, el objetivo de la identidad visual es crear una imagen sólida que permita desarrollar una reputación confiable al país, permitiéndole mejorar su competitividad dentro de los mercados internacionales. Una buena identidad visual de marca país no se basa en la calidad gráfica, sino en una buena representación de la identidad nacional (Arias Villamar, 2022).

CAPÍTULO 2

Metodología

2.1 Enfoque y Tipo de Investigación

La presente investigación se realiza mediante una metodología cualitativa. Se eligió este enfoque ya que, como indican Denzin y Lincoln (2011), la investigación cualitativa es una actividad que ocurre en el mundo real, dentro de un contexto y un lugar específico, que permite al investigador estudiar los fenómenos dentro de su entorno e identificar los significados que los individuos le otorgan. En este caso, la marca país no se analiza como un dato estadístico, sino como un fenómeno comunicacional estratégico.

Por su parte, Lindlof y Taylor (2010) sostienen que el enfoque cualitativo es esencial cuando el objetivo es comprender cómo los actores sociales interpretan y dan sentido a sus experiencias y a los procesos institucionales. Esto resulta esencial para este estudio ya que permite analizar los diferentes sentidos que tanto los gestores de marcas como los expertos perciben sobre la identidad y el posicionamiento de la marca país ecuatoriana nacional e internacionalmente.

Respecto al tipo de estudio, la investigación es de carácter descriptivo. Hernández Sampieri y Fernández-Collado (2014) indican que este tipo de estudios busca identificar y definir las propiedades y características del fenómeno analizado, permitiendo un desarrollo temático inductivo y progresivo. Al no realizar manipulación de variables ni la generalización de resultados, sino un análisis intensivo del proceso de creación de la marca país, este enfoque resulta pertinente para alcanzar los objetivos planteados.

2.2 Alcance y Diseño de Investigación

Bernal (2010) explica que al no haber una manipulación de variables por parte del investigador, sino al estudiar el fenómeno en su contexto natural, se trata de un diseño de investigación no experimental. Este es claramente el caso de la presente investigación ya que esta no modificará ni cambiará la gestión de la marca país nacional. Se va a recolectar información sobre la marca país con el fin de diagnosticar su estado actual. El diseño es además transversal ya que la recolección de datos se realizará en un único momento (2024-2026), para poder realizar una descripción de los elementos observados.

Bajo este diseño, la investigación se constituye como un estudio de caso intrínseco. Según Babbie (2016), este método permite centrar el análisis en una instancia particular y

compleja de un fenómeno social, siendo en este caso la estrategia de marca país “Ecuador Brilla Auténticamente”, con el fin de comprender su especificidad, sus fortalezas y sus debilidades dentro de su contexto real entre los años 2024 y 2026.

2.3 Muestreo

Las técnicas investigativas para obtener los datos primarios de este trabajo fueron entrevistas a profesionales y expertos. Los sujetos a entrevistar se eligieron en función de su capacidad para aportar valor a la investigación, principalmente a información de difícil acceso debido a la baja calidad y cantidad de la información relacionada a la marca país ecuatoriana (Kvale, 2008).

Para esto, se definieron dos grupos estratégicos que suman un total de seis entrevistas semiestructuradas:

1. Gestores institucionales: funcionarios del sector público vinculados directamente a la administración y toma de decisiones de marcas territoriales
2. Expertos y consultores: profesionales del sector privado y la academia especializados en marketing internacional y branding territorial.

Tabla 1

Tabla de Codificación de los Entrevistados

Nombre o código	Perfil/cargo	Sector	Justificación de la selección
Cecilia Ugalde	Experta en comunicación	Academia	Análisis de la narrativa de la marca país y de su personalidad de marca.
Jhonn Alarcón Morales	Experto en diseño gráfico	Academia	Análisis gráfico de la identidad visual y del discurso de la marca país.
Mónica Malo Jirón	Directora de Mucho Mejor Ecuador	Privado	Visión sobre el uso de la marca país por parte de una empresa consolidada de reputación nacional.
E1	Ex funcionario del Ministerio de Turismo	Público	Encargado del proceso de creación de la marca país “Ecuador brilla auténticamente”.
E2	Experto en comunicación y análisis de discurso	Academia	Análisis del discurso y del uso institucional de la marca país.
E3	Consultor de branding internacional	Privado	Consultor internacional con experiencia en marketing territorial.

2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para el desarrollo de la presente investigación, la recolección de datos se fundamenta en la distinción técnica entre fuentes primarias y secundarias. De acuerdo con Hernández Sampieri y Fernández-Collado (2014), las fuentes primarias constituyen información de primera mano, es decir, información original obtenida directamente por el investigador relacionada con el fenómeno de estudio, proporcionando evidencia directa y sin procesar sobre el objeto de la investigación.

Por otra parte, las fuentes secundarias son aquellas que procesan, resumen o comentan la información proveniente de otras fuentes como libros, artículos de revistas indexadas y documentos de análisis, que sirven para contrastar la evidencia empírica con la literatura académica y la normativa existente. El uso de ambos tipos de fuentes permite entonces que el diagnóstico de la marca país contenga tanto validez empírica como profundidad teórica (Hernández Sampieri & Fernandez-Collado, 2014).

Refiriéndonos a las fuentes primarias, para Valles Martínez (2014), las entrevistas semiestructuradas se definen como una técnica de conversación profesional que se sitúa en un punto medio entre la entrevista estructurada y la no estructurada. Estas se caracterizan por el uso de un guion (Anexo A), de una flexibilidad operativa que fomenta el diálogo, de la técnica del embudo (ir de lo más general hacia lo más específico) y la naturaleza cualitativa de la misma, que busca obtener las interpretaciones, sentidos y significados que el actor social otorga a su realidad o a los procesos que lo rodean.

Taylor y Bogdan (2000) explican que las entrevistas cualitativas son encuentros personales que permiten comprender las perspectivas que tienen los entrevistados basadas en sus experiencias y conocimiento. Es importante para esta investigación que el guion para las entrevistas, si bien cuenta con una estructura, permita a la conversación fluir, revelando más detalles para la investigación. Como mencionan los autores, el conocimiento real se obtiene cuando el investigador logra seguir las pistas que brinda el experto durante la conversación.

Respecto a la redacción de las preguntas para las entrevistas semiestructuradas, se siguió el principio de embudo sugerido por Valles Martínez (2014) en el que se va de lo más general a lo más específico. Es por esto que se inició con preguntas sobre la trayectoria del experto para pasar luego a aspectos más técnicos de la marca país, manteniendo siempre a las preguntas abiertas para evitar que las respuestas sean condicionadas. Igualmente, se

incorporaron categorías de análisis para garantizar que la información sea comparable y contrastable entre todos los entrevistados y posteriormente durante la etapa de triangulación.

Para garantizar que la información recolectada sea comparable y contrastable, el análisis de los testimonios se estructuró a través de una Matriz de Dimensiones de Análisis (Tabla 1), permitiendo así organizar el discurso en cuatro dimensiones. Como señala Valles Martínez (2014), la utilización de matrices o tablas es fundamental para transformar el material bruto en categorías manejables, facilitando así la identificación de patrones, similitudes y diferencias en los discursos de los entrevistados.

Tabla 2
Matriz de Dimensiones de Análisis

Dimensión	Temáticas	Preguntas orientadas	Propósito del análisis
Contexto y perfil	Trayectoria del experto y base conceptual	Preguntas 1 y 2 como constan en el Anexo A	Validar la relevancia del entrevistado y alinear las definiciones teóricas
Identidad y narrativa	Atributos, narrativa de la marca	Preguntas 3, 4 y 5 como constan en el Anexo A	Evaluar la coherencia de la identidad proyectada con la cultura y la realidad nacional
Posicionamiento y estrategia	Competitividad y diferenciación de la marca	Preguntas 6 y 7 como constan en el Anexo A	Determinar la efectividad de la marca país ecuatoriana como herramienta de marketing internacional
Gobernanza	Sostenibilidad de la marca y roles de los actores	Pregunta 8 como consta en el Anexo A	Analizar la viabilidad de la marca más allá de los ciclos políticos

Por otro lado, para obtener la literatura teórica de fuentes secundarias, se utilizaron diferentes motores de búsqueda académicos de alto impacto como Google Scholar, SciELO, Redalyc, Research Rabbit y Research Gate. Se utilizaron repositorios universitarios de prestigio en los que se priorizaron artículos de revistas indexadas y papers científicos. Esto aseguró que el marco referencial cuente con fuentes académicas validadas y de alta calidad.

Así mismo, para obtener información de carácter oficial, la investigación cuenta con fuentes estatales tanto para el análisis histórico e institucional de la marca país ecuatoriana. Estas fuentes incluyen el Registro Oficial en el que se publican todos los decretos referentes a la marca país, los portales oficiales de instituciones estatales como el Ministerio de Turismo, el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Presidencia de la República del Ecuador, el Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Ecuador y los diferentes manuales de marca país ecuatoriana oficiales.

2.5 Procedimiento Metodológico: Recolección, Tratamiento y Análisis de Datos

Para garantizar la credibilidad, el rigor y la profundidad de los hallazgos, esta investigación se fundamenta en la triangulación metodológica y de datos como eje central del análisis. Como señalan Denzin y Lincoln (2011), la triangulación no funciona únicamente como una herramienta de validación de información, sino como una estrategia que permite estudiar un fenómeno complejo desde diferentes ángulos, aportando una visión integral y minimizando el sesgo interpretativo del investigador. Bajo esta premisa, la marca país "Ecuador Brilla Auténticamente" se analiza mediante la interacción de tres ejes: el normativo e institucional, el teórico y académico y el empírico.

La recolección de datos para el eje empírico se efectuó mediante entrevistas grabadas dentro de la aplicación "Zoom Workplace" al ser realizadas de manera telemática y se utilizó la grabadora de sonido integrada en la computadora para las entrevistas presenciales. Posteriormente, las pistas de audio fueron transcritas en primera instancia por la aplicación Google Cloud mediante el uso de la API "Speech-to-Text". Esta generó una transcripción en formato JSON que será luego transcrita en formato .docx mediante la aplicación ChatGPT. Posteriormente, los documentos obtenidos fueron corregidos personalmente por el investigador en última instancia para garantizar la fidelidad de la información.

Pasando al eje normativo e institucional, la recolección de datos abarcó el análisis de fuentes secundarias oficiales como Decretos Ejecutivos, el Registro Oficial, los Portales Oficiales de los diferentes Ministerios y los Manuales de Identidad Visual de la marca, los cuales proporcionan la intención estratégica y el marco legal del objeto de estudio.

Este componente se contrasta directamente con el eje teórico y académico, basado en la revisión de literatura especializada en place branding, marketing internacional y estudios de marca país proveniente de bases de datos indexadas, lo que aporta la base conceptual necesaria para evaluar la ejecución de la política pública.

La aplicación de esta estrategia de triangulación resultó fundamental para la solidez del diagnóstico, especialmente en aquellas dimensiones donde se identificó una dispersión de opiniones o una saturación limitada en el discurso de los entrevistados, como en los ámbitos de gobernanza y diseño técnico. En estos casos, la triangulación permitió contrastar dichas percepciones con la evidencia documental y normativa, asegurando que la validez de

los resultados reside en la interacción dialéctica entre la normativa oficial, la teoría académica y la experiencia de los especialistas consultados.

CAPÍTULO 3

PROCESO DE CREACIÓN DE LA MARCA PAÍS “ECUADOR BRILLA AUTÉNTICAMENTE”

3.1 Antecedentes de la Marca País Ecuatoriana

El camino para desarrollar a la marca país ecuatoriana ha tomado más de dos décadas y, hasta el momento, registra cuatro intentos. Es necesario entonces realizar un análisis histórico de la marca país ecuatoriana para comprender por qué se lanzó una nueva marca país ecuatoriana en 2025.

3.1.1 La Primera Marca país Ecuatoriana

Ecuador ha realizado esfuerzos por desarrollar y establecer su propia marca país desde el año 2001, durante el gobierno del ex presidente Gustavo Novoa. Como para cualquier proyecto estatal, se realizó un concurso entre diferentes diseños de entre los cuales, el del artista Max Benavides fue el elegido ya que se consideró que su diseño representaba de buena forma la diversidad del país, así como su identidad (Durán, 2014).

No contaba con un eslogan sino con un logo basado en el estilo de uno de los más grandes artistas ecuatorianos: Oswaldo Guayasamín. Esta primera marca se centró en la posición geográfica del Ecuador como la mitad del mundo, formando una letra E en el medio de líneas que forman un punto cardinal junto con los colores patrios (amarillo, azul y rojo) y el verde que representa la diversidad del país (Ministerio de Turismo, 2010).

Esta marca contó con esfuerzos conjuntos de diferentes actores ecuatorianos, como la Presidencia de la República, el Ministerio de Relaciones Exteriores, del Ministerio de Integración, Comercio Exterior, Pesca y Competitividad (actual Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca) y de la Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI, bajo el liderazgo de Rocío Vásquez, ministra de Turismo en ese entonces. La marca se registró con una vigencia de 10 años con el objetivo de facilitar la comunicación interna y externa del Ecuador (Ramos & Noya, 2006).

Figura 4

Identidad Visual de la Primera Marca País Ecuatoriana



Nota. Logotipo diseñado por Max Benavides en 2001, caracterizado por una letra "E" que simboliza el horizonte. Adaptado de *Manual de uso de Marca País*, por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2010. Reimpreso con fines académicos.

3.1.2 “La vida en estado puro”

Tres años después, y a pesar de seguir vigente, se lanzó la segunda marca país “La vida en estado puro” en 2004 bajo el gobierno de Lucio Gutiérrez. Esta se desarrolló con el fin de proyectar un mensaje más claro a partir del nuevo eslogan, que esta vez sí contó con una frase, acompañada de un cambio de logo. Estos cambios se realizaron con el objetivo de proyectar una imagen de biodiversidad dentro de su logo, incluyendo elementos característicos del país como las montañas, flora, fauna y el sol con una paleta de colores variada para representar la diversidad del país (Ministerio de Turismo, 2010).

En este caso, el desarrollo de la marca contó con el apoyo de varios expertos internacionales, como Simon Anholt a través de la consultora Placebrands, los embajadores de varios países europeos como España, Francia, Alemania o Italia, así como de instituciones nacionales como los ya mencionados Ministerio de Relaciones Exteriores ecuatoriano y la CORPEI. Esta marca contó con una fuerte promoción internacional ya que tuvo como objetivo el de dar a conocer al sector turístico ecuatoriano en Europa, América del Norte y del Sur (Onofrio & Rabadán, 2008).

La marca país ecuatoriana “La vida en estado puro” del 2004 duró hasta el año 2010 y representó un hito ya que fue el primer esfuerzo de promoción internacional del Ecuador y permitió reducir la confusión de los consumidores al proyectar una imagen consolidada para todo el Ecuador en eventos de gran magnitud internacional como lo fueron el Mundial de Fútbol de Alemania 2006 y el certamen de Miss Universo de 2004.

Sin embargo, Marzano (2012) criticó el enfoque de la marca en el turismo, mientras que la CORPEI se encargó de la promoción de la competitividad de las exportaciones e inversiones ecuatorianas. De esta marca también criticó que su creación se centrara más en

el exterior que en el interior, provocando una falta de conexión entre la maca y la población ecuatoriana.

Figura 5

Identidad Visual de la Marca País Ecuatoriana “La vida en estado puro”



Nota. Logotipo de la marca país “La vida en estado puro”, publicada en el año 2004. Adaptado de *Manual de uso de Marca País*, por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2010. Reimpreso con fines académicos.

3.1.3 “ecuador ama la vida”

Seis años después, durante el gobierno del ex presidente del Ecuador Rafael Correa, se creó la marca país más duradera y conocida hasta la fecha: “ecuador ama la vida”. Esta marca surgió por la necesidad de revitalizar una marca país que había perdido el impacto turístico que buscaba generar, así como la necesidad del país de relanzar su imagen debido al gran momento de cambio que vivió el Ecuador en esos años, basado en la constitución del año 2008 y del boom petrolero de ese mismo período.

El desarrollo de “ecuador ama la vida” fue mucho más complejo que los anteriores y se basó en muchos símbolos identitarios del país, volviendo al logo más profundo y difícil de entender.

El *Manual de Uso y Aplicación de Marca* publicado por el Ministerio de Turismo (2010) explica las diferentes variantes creativas utilizadas para el desarrollo de la marca, siendo estas: la ubicación geográfica del país en la mitad del mundo, la diversidad de texturas, la identidad multicolor y las civilizaciones ancestrales. Con todo esto en mente, queda claro que esta marca buscó solucionar el problema identitario de la marca anterior al seleccionar elementos representativos de toda la comunidad ecuatoriana.

Sin embargo, juntar todas estas variantes en un solo logo lo volvió profundo y complejo. Ancin (2018) explicó que el logo era circular con un agujero en el centro para

representar al Ecuador en el centro del mundo; los cuadros representan a las texturas utilizadas por las culturas ancestrales, mientras que los colores representan a las regiones del Ecuador de manera espiral: amarillo para las costas de Galápagos, azul para los mares de la costa, verde para los bosques de la Amazonía y rojo y morado para las comunidades indígenas de los Andes.

Figura 6

Identidad Visual de la Marca País “ecuador ama la vida”



Nota. Logotipo diseñado por la agencia UMA en 2010. El diseño circular simboliza la diversidad biológica y cultural del país. Adaptado de *Manual de uso de Marca País*, por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2010. Reimpreso con fines académicos.

Al igual que su predecesora, “ecuador ama la vida” se enfocó en el desarrollo del turismo, realizando campañas publicitarias internacionales de gran escala como la campaña “All You Need Is Ecuador”, publicada el 27 de marzo del año 2014. El lanzamiento de esta campaña el día primero de abril de ese mismo año no solo se enfocó en el exterior, en donde instalaron las letras que formaron el eslogan en diferentes países (A en Francia, L en España, L en Brasil, Y en Colombia, O en Estados Unidos, U en Chile, N en Alemania, E en Inglaterra, E en Perú, D en México, I en Países Bajos, S en Argentina, formando la frase ALL YOU NEED IS); sino que también plantaron las letras que forman ECUADOR en Cuenca, Manta, Loja, Guayaquil, Tena, Santa Cruz y Quito respectivamente (Ministerio de Turismo, 2014b).

Pero las campañas no se quedaron ahí, ya que la marca ecuatoriana llegó al máximo evento deportivo estadounidense: el Super Tazón el día primero de febrero de 2015, cuando el gobierno ecuatoriano invirtió 2.9 millones de dólares en un spot publicitario de treinta segundos titulado “All You Need Is Ecuador” con el fin de promover al país como destino turístico (Presidencia de la República del Ecuador, 2015).

La promoción también se centró en el turismo interno con campañas como “Viaja Primero Ecuador” que buscó presentar destinos turísticos en las provincias de Guayas, Cañar y Azuay. Con esto, no solo lanzaron una campaña publicitaria internacional dentro de sus mercados objetivo, también dieron a conocer la marca a los ecuatorianos haciéndolos formar parte de la campaña y publicitando las ciudades ecuatorianas con el mundo entero (Ministerio de Turismo, 2014a).

En resumen, “ecuador ama la vida” fue el mayor hito en la historia de la marca país ecuatoriana, no solo debido a su longevidad sino también a su impacto internacional y nacional alcanzado mediante campañas que le brindaron a Ecuador una visibilidad nunca antes alcanzada, teniendo a los Estados Unidos de América en el centro de sus esfuerzos.

Sin embargo, el mismo gobierno de Rafael Correa fue adueñándose poco a poco de esta marca país, haciendo que pasara de tener un enfoque económico, centrado en el turismo y las exportaciones, a volverse un instrumento político gubernamental de diplomacia pública y poder blando. González (2021) indicó que la marca país se utilizó dentro de todo tipo de proyectos y actividades estatales con el fin de legitimar el discurso y la autoridad interna, adquiriendo un matiz político. Este uso errado de la marca país se volvería la razón de su cambio unos años después.

Figura 7

Línea de Tiempo de la Marca País Ecuatoriana (2001-Actualidad)



3.2 La Transición entre “ecuador ama la vida” y “Ecuador brilla auténticamente”

Para llegar al producto final, que se publicó el día 12 de junio del año 2024, la marca país ecuatoriana paso por casi diez años de desarrollo desde que el gobierno de Lenin Moreno puso fin al uso de su predecesora “ecuador ama la vida” en el año 2019 debido al matiz político que esta había adquirido. Esto no inicia aquí, fue fruto de varios años de esfuerzo y trabajo conjunto de diferentes instituciones.

La Comisión Estratégica de Marcas (CEM) es la institución encargada de la gestión de marcas estatales en el Ecuador. Esta fue creada en el año 2011 con el fin de unificar las estrategias comunicacionales de los diferentes ministerios bajo la marca país nacional para evitar generar confusión (Registro Oficial, 2011). En 2018, La CEM pasó a ser gestionada por el Ministerio de Turismo, con el objetivo de iniciar el desarrollo de una nueva marca país.

En el año 2020, la pandemia del COVID-19 afectó fuertemente a la dinámica económica mundial, notoriamente los pilares de la marca país se vieron fuertemente reducidos. En el ámbito de las exportaciones, los productos petroleros fueron los principales afectados. La IED se vio afectada también con una reducción fuerte de la formación bruta de capital fijo (Pie de página? mide el valor de las adquisiciones de activos fijos nuevos o existentes por parte del sector público y privado) pero el principal sector afectado por la pandemia fue claramente el turístico con una caída del 68,28% (Macías Badaraco et al., 2022; Ministerio de Turismo, s. f.-a)

Respecto al análisis histórico e institucional de la marca país ecuatoriana, se identificaron figuras legales que determinaron el fin de la marca “ecuador ama la vida”. Es necesario explicar que, en el contexto gubernamental, la marca corporativa del Estado ecuatoriano equivale a su marca país Torres Salinas (2013). Su función principal es brindar cohesión a los bienes y servicios ecuatorianos frente a los mercados internacionales. Para lograrlo, es necesario que la marca sea impulsada con la misma fuerza tanto dentro como fuera de las fronteras nacionales.

En este sentido, el abandono de la marca país “ecuador ama la vida” a partir del año 2017 facilitó la aplicación de la figura legal del desuso. Si bien no existe una sentencia por desuso formal ante la Secretaría Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), la marca se consideró en desuso desde el inicio del gobierno de Lenin Moreno, en el que se pasó a utilizar los slogans de “Toda una vida” y “El Gobierno de Todos”.

Figura 8

Identidades Visuales Utilizadas durante el Gobierno de Lenin Moreno



Nota. La imagen muestra la transición visual de la comunicación oficial al inicio del periodo presidencial 2017-2021, donde se prioriza la marca de gestión "Toda una Vida" y "El Gobierno de Todos" sobre la marca país preexistente. Tomado de Comunicado oficial 33, por el Ministerio de Turismo del Ecuador, 2017 (<https://www.turismo.gob.ec/comunicado-oficial-33/>).

La marca país ecuatoriana cuenta con protección mediante propiedad intelectual y está regulada por el derecho marcario, en el que una marca no puede generar riesgo de confusión o asociación con la denominación. La confusión proviene de su falta de continuidad y de su uso como herramienta de propaganda política por el gobierno de turno. Esto pone en riesgo a la marca país ecuatoriana de ser cancelada en el caso de volverse genérica. Para evitar esto, es necesario evaluar a profundidad el impacto de una nueva marca país antes de realizar el cambio, siempre y cuando se evite su uso con fines políticos (Pérez Peña et al., 2021).

La creación de una nueva marca país no solo respondía al desuso y la confusión que generó la marca país “ecuador ama la vida”, era necesario un ajuste que la adaptara a todos los cambios que habían surgido en el país en materia social, política y económica. Fue entonces, en el año 2022, cuando el Ministerio de Turismo del Ecuador lanzó finalmente la

solicitud para la ejecución del proyecto titulado “Marca país para Ecuador”, con una duración de 19 meses (Ministerio de Turismo, 2022a).

3.3 Los Pilares de la Marca País Ecuatoriana

Desde su concepción, la marca país ecuatoriana se ha enfocado en el pilar turístico, dejando de lado los pilares de exportaciones e inversiones. Este desbalance histórico ha sido suplido por diferentes instituciones que se han encargado de fomentar la competitividad de las empresas ecuatorianas.

Siguiendo lo que señala Anholt (2007) en su obra sobre la identidad competitiva, la gestión de una marca nacional no debe limitarse únicamente a la promoción turística, sino que requiere de una armonía estratégica entre diversos sectores como el comercio exterior, la atracción de inversión y la diplomacia. Bajo esta lógica, el éxito de la reputación de un país depende de que todos estos pilares trabajen de forma integrada y no aislada.

3.3.1 El Pilar Turístico

Un claro ejemplo del enfoque en el plano turístico es la fuerte influencia del Ministerio de Turismo en la creación de la primera marca país y su rol protagónico en el desarrollo de todas las marcas país que le siguieron.

Desde el lanzamiento de “La vida en estado puro” en 2004, los esfuerzos por impulsar el turismo se intensificaron, consolidando una tendencia donde la nación se promociona como un destino de biodiversidad y paisajes, pero relegando a un plano secundario la competitividad industrial y la captación de capitales.

Este sesgo institucional se profundizó con la marca “ecuador ama la vida” en 2010, cuyo objetivo explícito fue convertir a la nación en una potencia turística, lo que generó que, a nivel internacional, el Ecuador como destino turístico sea consumido principalmente bajo una lógica de turismo y no de negocios.

Durante marcas anteriores, especialmente bajo “ecuador ama la vida”, se registró una inversión económica intensiva en campañas de promoción internacional que, si bien aumentaron el reconocimiento visual, sufrieron una falta de arquitectura para el fomento de exportaciones e inversiones.

El diagnóstico técnico del Proyecto Marca País 2022-2023 señala que, mientras se destinaban altos rubros presupuestarios para posicionar al país como destino, la falta de una

guía estratégica para los sectores productivos limitó el posicionamiento en rankings de comercio como el de Bloom Consulting (Ministerio de Turismo, 2022b).

Esta disonancia financiera evidencia que la Marca País ha operado históricamente como un gasto de marketing turístico y no como una inversión integral en Soft Power, lo que explica la brecha actual donde grandes productos ecuatorianos como el cacao o el camarón deben construir su propia reputación de forma aislada al relato estatal enfocado en el turismo.

Con la creación de la CEM mediante el Decreto Ejecutivo No. 706 (Registro Oficial, 2011), el Estado buscó centralizar la administración y licenciamiento de todas las marcas de propiedad gubernamental para reducir la confusión que pueden generar las diversas marcas. Esta comisión fue diseñada para coordinar la difusión, capacitación y supervisión del uso de la marca nacional. No obstante, aunque la comisión toma en cuenta a sectores de comercio exterior e industrias, el diseño normativo mantuvo una jerarquía que favorece la visión del Ministerio de Turismo como gestor de la marca país.

En el año 2018, la CEM pasó a formar parte del Ministerio de Turismo de manera estructural mediante el Decreto Ejecutivo No. 488, el cual establece al ministro de Turismo de turno como la cabeza de la marca país (Decreto Ejecutivo No. 488, 2018). Esta jerarquía administrativa reforzó el desbalance institucional, ya que la marca país quedó a disposición de las prioridades de promoción de destinos, limitando la capacidad de la marca para fomentar inversiones y comercio bajo el nuevo concepto de “Ecuador es Luz”.

Al otorgar el control operativo y de observancia al sector turístico, la gestión de la marca país en 2024 y 2025 sigue enfrentando el desafío de sincronizar la identidad visual con la urgencia de atraer comercio e IED, la cual alcanzó niveles críticos en el último año debido a la falta de una narrativa de seguridad y estabilidad jurídica.

En resumen, la hegemonía del sector turístico en la administración de la marca país ecuatoriana ha desarrollado una identidad nacional fuerte en lo visual y turístico, pero fragmentada en lo económico. Como se analizó, la dependencia institucional del Ministerio de Turismo y la priorización de campañas de promoción de destinos ha dejado de lado consolidación de una narrativa de competitividad que respalde a la oferta exportable y la atracción de flujos financieros.

Esta saturación del pilar turístico nos hace desplazar el análisis hacia los pilares de comercio e inversiones, con el fin de determinar cómo los sectores productivos han

gestionado su propio posicionamiento ante la aparente ausencia de una marca nacional que funcione como plataforma de apoyo integral para el desarrollo económico del Ecuador.

3.3.2 Los Pilares de Comercio e Inversiones

Centrándonos en el pilar comercial, si bien la primera marca país fue utilizada como sello de reconocimiento para los productos ecuatorianos, esta iniciativa fue dejada de lado con la llegada de “La vida en estado puro”. Esto no quiere decir que los productos ecuatorianos no hayan tenido influencia del efecto país de origen para potenciar sus exportaciones.

A pesar de la orientación turística de la marca, el efecto país de origen se ha ido desarrollando con el tiempo, formando una reputación fuerte para los principales productos ecuatorianos como el camarón, cacao y el banano.

Si bien el Estado no se enfocó en el fomento de exportaciones, existe evidencia del trabajo conjunto con la CORPEI durante la validez de las dos primeras marcas país. Esta agencia privada sin fines de lucro, con más de 25 años de trayectoria, fue fundamental para integrar la marca país en la folletería de exportación y misiones comerciales, principalmente durante la vigencia de "La Vida en Estado Puro", asegurando que el símbolo nacional fuera un identificador de competitividad productiva y no solo una estampa decorativa.

La CORPEI mitigó las debilidades ya mencionadas de la gobernanza estatal, logrando que el brillo de los productos ecuatorianos sea reconocido por su trazabilidad y eficiencia en mercados altamente exigentes como la Unión Europea. Su labor no se limitó al comercio, sino también al fomento de las inversiones no petroleras, ejecutando los lineamientos definidos por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) (Organización Mundial del Comercio, 2004).

Fue así que, en el año 2001, la CORPEI desarrolló el Plan Nacional de Promoción de Inversiones No petroleras 2001-2010, que fue adoptado como política de Estado el año 2002, durante el gobierno del Dr. Gustavo Noboa Bejarano. Si bien este fue el primer gran hito de la CORPEI, también participó en la creación de una ventanilla única para evitar la confusión de los inversores, actualmente conocida como Ventanilla Única de Inversiones VUI (Registro Oficial No. 558, 2002).

Bajo el gobierno de Rafael Correa, la CORPEI pierde protagonismo y se crea Pro Ecuador, como brazo ejecutor del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones

y Pesca con el fin de devolver al estado el rol de promoción comercial. Si bien la CORPEI no desaparece, esta deja de recibir apoyo estatal, por lo que su participación se ve reducida.

Desde entonces, PRO ECUADOR ha funcionado como la entidad técnica encargada de ejecutar las políticas de promoción de exportaciones e inversiones, operando como un eje estratégico para conectar a productores locales con los mercados globales. Su labor se centra en la diversificación de la oferta exportable, brindando acompañamiento a las empresas para que alcancen los estándares de calidad internacionales y logren posicionar productos con valor agregado más allá de las materias primas tradicionales. A través de programas de capacitación y asistencia técnica, el organismo fortalece las capacidades de los productores, facilitando su inserción en cadenas globales de valor de manera competitiva (*PRO ECUADOR*, s. f.).

La institución gestiona una amplia red de oficinas comerciales distribuidas en ciudades clave alrededor del mundo, las cuales actúan como el brazo operativo para la inteligencia de mercados y la generación de contactos de negocios (*Contacto – PRO ECUADOR*, s. f.). Estas oficinas permiten identificar tendencias de consumo en tiempo real y coordinar la participación de delegaciones en ferias internacionales y ruedas de negocios, asegurando que la oferta nacional tenga una vitrina efectiva frente a compradores extranjeros. Esta estructura de diplomacia comercial es vital para abrir puertas en mercados complejos y para mantener una presencia constante que genere confianza en los socios comerciales internacionales.

En el ámbito del desarrollo económico, PRO ECUADOR también desempeña un rol crucial en la atracción de inversión extranjera directa, promoviendo al país como un destino seguro y rentable para proyectos sostenibles. Al actuar como un facilitador entre el Estado y el sector privado, simplifica procesos y proporciona información estratégica sobre incentivos y marcos legales a potenciales inversionistas (*Inversiones – PRO ECUADOR*, s. f.).

En la actualidad, el presidente Daniel Noboa hizo que Pro Ecuador pase a formar parte del Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. Esto representa un golpe a la autonomía de esta institución, al hacer que todas sus competencias pasen a ser parte del Ministerio de Producción (Decreto Ejecutivo No. 302, 2026). Sin embargo, puede resultar fructífero juntar a varias instituciones bajo un mismo ministerio para evitar su sobreposición.

En el año 2005 surge otra empresa privada sin fines de lucro que busca fomentar la competitividad de los bienes y servicios ecuatorianos: Mucho Mejor Ecuador (MME). Lo

que pasó de ser un grupo de empresas cuencanas cuenta hoy en día con más de quinientas empresas afiliadas a su sello conocido como “La Huella”.

MME ha logrado establecer un sello que no solo demuestra calidad, sino orgullo nacional. La empresa surgió en el año 2005 debido a la mala reputación de los productos ecuatorianos en el mercado nacional. El enfoque fue simple: acercar a la empresa con el consumidor y demostrarle que los productos ecuatorianos son de alta calidad. Para esto, han creado ejes de calidad medibles y transparentes que permiten calificar a las empresas según su nivel de madurez y que le brindan la confianza al consumidor de que el producto adquirido no solo es ecuatoriano sino de la más alta calidad (MME, 2021).

A lo largo de sus más de 20 años de trayectoria, han logrado desarrollar una reputación fuerte en la mente de los consumidores, además de los elementos ya mencionados, esto se debe a que MME ha logrado desarrollar un sentimiento de orgullo y pertenencia en la mente de los consumidores. De hecho, un estudio realizado por la consultora inglesa IPSOS evidenció que el 70% de los consumidores buscan el sello de “la Huella” en los productos que adquieren (MME, 2024).

En conclusión, podemos evidenciar que las empresas privadas han logrado impulsar el pilar comercial y de inversiones de manera más efectiva que la marca país. La razón principal para esto es que, al ser privadas, estas han perdurado más allá de los ciclos políticos a los que está sujeta la marca país.

CAPÍTULO 4

IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN DE LA MARCA PAÍS “ECUADOR BRILLA AUTÉNTICAMENTE”

El éxito de una marca país no se basa únicamente en su diseño gráfico o en la efectividad de su eslogan, sino en lo que Autores como Anholt (2011) definen como la coherencia entre la identidad proyectada y la experiencia vivida por los ciudadanos y los visitantes. Para que la identidad competitiva sea efectiva, los hechos deben ir de la mano con el mensaje. No obstante, la implementación práctica de la marca estudiada se ha visto condicionada por una coyuntura de alta inestabilidad política y crisis nacionales.

4.1 Las Etapas Finales del Desarrollo de la Marca

A continuación, se analizará cómo el proceso de desarrollo de la marca, marcado por cambios de gobierno y una crisis energética histórica ha generado una brecha importante entre la narrativa de luz y la realidad del país.

El desarrollo de la marca país se inició durante el mandato de Guillermo Lasso, con una duración estimada de nueve meses a cargo del Ministerio de Turismo, a través de la CEM, el consorcio Future McCann, es decir la empresa estadounidense FutureBrand, encargada del desarrollo y gestión de varias marcas de renombre American Airlines o la marca país del Perú y Mabecca Corporation, por un presupuesto referencial de USD 911.680 (Ministerio de Turismo, 2022a).

Al igual que todo el Ecuador, la marca país se vio fuertemente afectada por la inestabilidad política del año 2023 ocasionada por la “muerte cruzada” decretada por el entonces presidente Guillermo Lasso, que resultó en su salida a finales de ese mismo año, y la llegada de Daniel Noboa al cargo el día 23 de noviembre del año 2023.

Debido al cambio de gobierno, el proyecto de marca país fue aplazado y desfinanciado. En un inicio, se iba a presentar oficialmente a la marca durante la Feria Internacional de Turismo FITUR en enero de 2024, pero como ya sabemos, esta tuvo un lanzamiento nacional posterior tras una votación en junio de ese mismo año.

La etapa final del proceso de desarrollo de la marca fue una votación abierta para tanto ecuatorianos como extranjeros, en la que podían elegir entre tres propuestas, enfocadas en tres conceptos: el aspecto étnico mediante el eslogan “Luz que refleja”, la posición geográfica representada por la línea ecuatorial con el slogan “Luz que se expande” y

finalmente “Luz con ritmo”. La propuesta ganadora fue la tercera, manteniendo así el logo con el que contamos hoy en día (Ministerio de Turismo, 2024).

Figura 9

De Izquierda a Derecha: “Luz que refleja”, “Luz que se expande” y “Luz con ritmo”



Nota. Visualización de los conceptos finalistas para la identidad nacional presentados en 2023. Tomado de “Nueva marca país de Ecuador: Conozca las tres propuestas”, 2023, *Primicias* (<https://www.primicias.ec/noticias/economia/marca-pais-ecuador-turismo-exportaciones/>). Reimpreso con fines académicos.

Habiendo explicado el camino que llevó a la creación de la marca país “Ecuador brilla auténticamente”, es momento de realizar el análisis de la marca a profundidad. De acuerdo con la teoría de identidad competitiva de Simon Anholt (2007), la marca país no es una simple campaña de marketing, sino la síntesis entre lo que el país hace y lo que el mundo percibe.

4.2 La Disonancia entre la Identidad e Imagen con la Realidad Nacional

En el caso ecuatoriano, la transición hacia la marca “Ecuador brilla auténticamente” representa un intento por rediseñar la narrativa nacional hacia un concepto de brillo y optimismo. Sin embargo, Filipe Torres y Karaburun (2026) advierten que una imagen país sin respaldo en la realidad operativa se convierte en una promesa vacía que erosiona la confianza del consumidor internacional.

4.2.1 El Concepto de “Luz” y “Brillo”

El Manual de Identidad de la Marca País Ecuador fundamenta su estrategia en la “Luz” como elemento unificador, buscando proyectar una nación transparente, diversa y energética. Los atributos de personalidad definidos (Creativa, Resiliente, Amigable, Enérgica y Genuina) buscan encapsular al ciudadano ecuatoriano. El manual utiliza una paleta cromática vibrante y tipografías fluidas para evocar un sentido de movimiento y ritmo, alineándose con el concepto ganador “Luz con ritmo” (Ministerio de Turismo, 2023).

Dentro de los manifiestos por tipo de audiencia, el manual profundiza en promesas sectoriales específicas. Para el turismo, el discurso se centra en un “Ecuador donde la luz

nunca se apaga”, una metáfora que busca resaltar las doce horas de sol que permiten una mayor exploración de las experiencias sensoriales en el país (Ministerio de Turismo, 2023).

En el eje de inversiones, la narrativa se enfoca en la "ventaja estratégica" de la diversidad, proponiendo a la luz como un símbolo de claridad y seguridad jurídica para el capital extranjero. No obstante, Jon Tipple subraya que la marca país debe ser una política de Estado transversal; aquí, el manual se percibe más como una guía estética que como un plan de gestión reputacional a largo plazo (FutureBrand, 2020).

El análisis semiótico de los valores propuestos, es decir, Sostenibilidad, Respeto, Calidad, Diversidad y Hospitalidad, revela un esfuerzo por sintonizar con las tendencias del Soft Power global como la agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Según Anholt (2011), estos valores son activos de reputación que deberían facilitar la exportación de productos con valor agregado.

Sin embargo, el manual dedica una porción significativa a la estandarización visual, dejando en segundo plano la estrategia de implementación de estos valores en las instituciones públicas, lo que limita su impacto a una dimensión promocional y no estructural como debería.

4.2.2 El “Brillo” y los Apagones

En el ámbito nacional, la marca país “Ecuador brilla auténticamente” fue lanzada oficialmente bajo una de las crisis energéticas más fuertes de las últimas décadas. Gran parte de la generación energética ecuatoriana depende de la energía hidroeléctrica y el país pasó por uno de los mayores estiajes de su historia, a esto se le sumaron las disputas entre los mandatarios de Ecuador y Colombia, que dejó de vender energía al país vecino, causando que desde abril de 2024, el Ecuador se viera sumido en apagones de hasta 14 horas diarias (Cañizares, 2024a).

Es dentro de este contexto de apagones que se lanzó la actual marca país ecuatoriana, mediante el decreto 14 de junio de 2024. La desconexión entre el discurso de “brilla auténticamente oficial número 299 el día” o “brilla con luz propia” y la realidad de un país que sufría apagones diariamente afectó de manera negativa a la percepción y la aceptación de la marca tanto nacional como internacionalmente.

Como lo menciona la entrevistada Cecilia Ugalde, el concepto de “brilla con luz propia” ampliamente utilizado durante la publicación de la marca se sintió como una burla y un insulto hacia los ecuatorianos. Esto demuestra que la disonancia entre la narrativa y la

realidad ha sido muy fuerte y esto afectó de manera negativa al posicionamiento de la marca país dentro de sus propias fronteras.

Tan solo cinco días después de su lanzamiento oficial, Ecuador sufrió su primer gran apagón masivo el día 19 de junio del 2024, afectando aún más al ya discreto lanzamiento de la marca. La segunda ola de cortes de septiembre de 2024 empeoró aún más la situación. Debido a un estiaje que ocasionó baja producción de complejos como el de Paute, Mazar, Molino y que afectó también a Colombia, quien esta vez ya no podía vender energía a Ecuador, se intensificó aún más la crisis energética nacional (Cañizares, 2024b).

En el ámbito internacional, la marca país no pudo formar parte de la Feria Internacional de Turismo 2024 como se tenía planeado, pero participó en la edición del año 2025 y ganando el “Premio Excelencias Turísticas” (Ministerio de Turismo, 2025a). Igualmente, recibió un premio nacional en la categoría BestReBrand/Identidad Visual (Ministerio de Turismo, 2025c).

En conclusión, el análisis revela una disonancia profunda entre el "Ecuador del manual" y el "Ecuador empírico", donde la promesa de una nación "Enérgica" se ve anulada por la realidad de apagones masivos, convirtiendo el eslogan en una ironía para el ciudadano. Como sostienen Filipe Torres y Karaburun (2026), la eficiencia de una marca depende de su demanda digital, la cual hasta el día de hoy se ve neutralizada por una narrativa global saturada de noticias sobre crisis energética e inseguridad.

4.3 La Reputación Ecuatoriana

La reputación de una nación se configura como un activo estratégico que, según Simon Anholt (2007), funciona como un capital que determina la disposición global a consumir sus productos, visitarla o invertir en su futuro.

Esta definición se complementa con la de Kiambi y Shafer (2018), quienes la definen como el conjunto de opiniones subjetivas desarrolladas a largo plazo. Dichas percepciones se nutren tanto de experiencias directas, es decir, el contacto con ciudadanos e instituciones, así como de influencias indirectas como la cobertura mediática y la información comparativa frente a países competidores, consolidando una imagen pública que no se construye con publicidad, sino que debe ganarse mediante la realidad de sus actos y la consistencia de su carácter.

Para analizar el impacto internacional que ha tenido la marca país ecuatoriana desde su lanzamiento, se utilizarán los mismos informes que fueron utilizados en su momento para

medir a la marca país “Ecuador ama la vida”, es decir, el *Future Brand Country Brand Index* (Índice de Poder Blando de Future Brand) y el *Bloom Consulting Nation Brand Ranking* (Ranking de Marcas País de Bloom Consulting).

4.3.1 Future Brand Country Brand Index

El índice de poder blando anual publicado por la empresa Brand Finance (2026) nos permite realizar un análisis sobre la evolución de la marca país ecuatoriana. Primero, es necesario mencionar los criterios utilizados para medir el poder blando y otorgar así una calificación y un ranking a cada uno de los 175 países que forman parte de este análisis: se suman la familiaridad, reputación e influencia a los ocho atributos de poder blando definidos por Brand Finance.

Si bien este índice no es una clasificación directa de marcas país, resulta de gran interés su comparación debido a que esta incorpora factores de análisis de marca país como inversiones, comercio, percepción del país, familiaridad, reputación, cultura, entre otras (Brand Finance, 2025).

Los resultados de esta clasificación se publican entre enero y febrero de manera anual desde el año 2020. En lo que respecta a la marca país ecuatoriana, se evidencia que esta ha ido cayendo en los rankings: en 2024, meses antes del lanzamiento oficial de “Ecuador brilla auténticamente”, se encontraba en el puesto 86 mientras que a inicios de 2025 cayó tres puestos hasta el 89. Finalmente, en el ranking de 2026 cayó hasta el puesto 93, solo por delante de Venezuela en Latinoamérica (Brand Finance, 2024, 2025, 2026).

4.3.2 Bloom Consulting Nation Brand Ranking

Por su parte, la consultora internacional Bloom Consulting, especializada en branding territorial y marcas país, ha desarrollado su propio ranking desde el año 2003. En este caso, el análisis se divide en turismo y comercio. Dentro de su ranking analizan la atracción de inversiones, de turismo, de talento, la diplomacia pública y las exportaciones, factores esenciales de una marca país (Bloom Consulting, 2020).

El Bloom Consulting Nation Brand Ranking es uno de los métodos de clasificación más imparciales que existen, ya que analiza la Big Data (grandes conjuntos de datos, diversos y complejos) de cada país mediante su algoritmo propio llamado D2 Digital Demand, obteniendo así resultados más imparciales y directos que otras empresas que se basan en consultores internacionales.

Al igual que con el índice anterior, se va a analizar la posición del Ecuador en los diferentes rankings durante el periodo anterior al lanzamiento de la marca país “Ecuador brilla auténticamente” y posterior para analizar su impacto.

Para el período 2023/2024, el país se ubicó en el puesto 17, escalando tres puestos respecto a su edición anterior. En este caso, países como Colombia o Perú obtuvieron el puesto 11 y 7 respectivamente. Por su parte, en su último ranking, el Ecuador no se movió del puesto 17, mientras que Perú y Colombia se mantuvieron en los puestos 10 y 9 cada uno (Bloom Consulting, 2023, 2025).

A través de estos dos sistemas de clasificación de marcas país, podemos ver que la marca país “Ecuador brilla auténticamente” no ha representado un impacto positivo significativo: en la primera clasificación cayó tres puestos, mientras que en la otra no se movió, a pesar de ser una clasificación regional. Estos datos revelan un resultado ambiguo de la marca en la escena internacional, es necesario analizar la razón de este fenómeno.

4.3.3 La Peligrosidad en el Ecuador

Más allá de cualquier clasificación, el problema principal del Ecuador es su peligrosidad. En el plano interno, la Dirección Nacional de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsiones y Secuestros (DINASED), perteneciente a la Policía Nacional del Ecuador, realizó el informe de homicidios intencionales, comparando las cifras de 2024 y 2025.

En este contexto, el total general de homicidios intencionales en el país ha aumentado un 32% en 2025 (9161 muertes) respecto al año 2024 (7063), siendo el 94,6% de estos asesinatos. Por su parte, la violencia criminal constituye el 95.4% de la violencia (Policía Nacional del Ecuador, 2026). Si bien estos números no caen bajo la influencia directa de la marca país, si afectan a la competitividad nacional, principalmente dentro del sector turístico.

Para analizar efectivamente el impacto del aumento de la peligrosidad en el Ecuador, es necesario estudiar la percepción internacional del país. Para eso, se van a utilizar las clasificaciones más reputadas a nivel mundial como lo son el Global Peace Index (GPI) y el Good Country Index (GCI)

El GPI representa el desafío más fuerte para la narrativa de la marca actual. Entre 2023 y 2024, Ecuador experimentó el segundo mayor deterioro de paz a nivel mundial, con una caída del 12.36% en su puntuación. En el reporte de 2025, el país se sitúa en el puesto 129 de 163 naciones, una posición que contradice frontalmente el atributo de personalidad

amigable definido en el manual de marca. Esta brecha entre la identidad deseada, es decir luz, calidez, y la identidad percibida, es decir violencia, conflicto armado interno, genera una disonancia cognitiva en los mercados emisores de turismo.

En su ranking más reciente del año 2025, Ecuador mantuvo su posición 129 de 163, ubicándose solo por encima de Brasil, Venezuela y Colombia en América del Sur. Esto se debe a diversos factores como las protestas ocurridas en el país, así como la degradación de la seguridad y el aumento del uso del poder militar en el país (Institute for Economics and Peace, 2025).

Por otro lado, el GCI, desarrollado por Anholt para medir la contribución de los países al bien común de la humanidad, ubica a Ecuador en el puesto 92 en su versión 1.6 lanzada a finales de 2024. Aunque el país destaca en la dimensión de "Planeta y Clima" gracias a sus políticas de biodiversidad en Galápagos, su desempeño en "Ciencia y Tecnología" y "Orden Mundial" sigue siendo limitado. La implementación de la nueva marca en 2024 ha intentado mitigar esta percepción enfocándose en la sostenibilidad, pero el índice global aún no refleja un cambio estadístico significativo en la percepción de la contribución ecuatoriana al mundo (*Índice de Buen País por País*, 2026).

4.4 El Uso Práctico de la Marca País

Como ya ha sido mencionado anteriormente, una marca país exitosa debe enfocarse en tres pilares fundamentales: turismo, inversiones y exportaciones. Históricamente la marca país ecuatoriana ha enfocado sus esfuerzos en el pilar turístico, lo que ha hecho que esta se perciba como una marca turística o política en vez de una marca nacional que potencie la competitividad integral del país.

Antes de pasar al uso práctico de la marca y analizar específicamente cada uno de los portales de las diferentes instituciones, es pertinente recalcar que en el portal oficial del gobierno ecuatoriano Gob.ec, no se evidencia el uso de la marca país de manera directa en ninguno de los apartados principales (Inicio, Trámites, Instituciones, Acceso).

Igualmente, al acceder a los portales de instituciones como el Ministerio de Turismo o el Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, no se evidencia el uso de la marca país, sino del logo del gobierno de Daniel Noboa "El Nuevo Ecuador". Esto constituye un error importante de posicionamiento para la marca país ecuatoriana, ya que todos los procesos están ligados a la imagen presidencial, una imagen con duración limitada desde el momento de su creación.

Figura 10

Identidad visual del gobierno de Daniel Noboa



Nota. Logotipo oficial de la administración gubernamental 2023-2025. Tomado de la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2026 (<https://www.comunicacion.gob.ec>). Reimpreso con fines académicos.

Al realizar una búsqueda más exhaustiva en la página web del Ministerio de Turismo, se evidencia nuevamente el uso del logo presidencial “EL NUEVO ECUADOR” en cada uno de los apartados de la página (Inicio, Emprende Turismo, Turismo en cifras, Programas y Servicios, Ferias Internacionales), mientras que la marca país se encuentra solamente en el apartado de Ferias Internacionales.

El apartado de Ferias Internacionales del Ministerio de Turismo se encarga de ayudar a los actores turísticos nacionales a prepararse y a participar principalmente en algunas de las mayores ferias internacionales del mundo como la Feria Internacional de Turismo (FITUR) o la Internationale Tourismus-Börse (ITB Berlin) (Ministerio de Turismo, 2025b).

Mientras existe información de 34 ferias internacionales, solamente dos eventos de promoción turística son promocionados dentro del Ecuador. Nuevamente, se evidencia que la marca país ecuatoriana se ha concebido para el mercado internacional, con muy poco interés en la difusión nacional.

En cambio, dentro del portal de la Ventanilla Única de Inversiones del Ecuador (VUI), sí se evidencia el uso de la marca país de entrada, en la que se presenta el catálogo exportable ecuatoriano con su branding acorde a lo establecido en el Manual de Marca País, haciendo énfasis en los principales productos no petroleros de exportación (camarón, banano, flores) (Ventanilla Única de Inversiones - Ecuador, s. f.)

Por su parte, la página web de Invest Ecuador Tourism, encargada de la promoción de las inversiones en el sector turístico ecuatoriano cuenta con un error que ya se ha mencionado repetidas veces: existe una superposición de identidad visual. Si bien sí se menciona a la marca país, se trata solamente del video promocional de la marca país,

Una de las observaciones más preocupantes es la falta de un portal propio para la marca país. En el año de su lanzamiento se creó una página web para la marca con el fin de difundir

su oferta a todos los interesados y facilitar su acceso al mundo entero. Poco después, esta página fue dada de baja y actualmente el dominio *marcapaisecuador.com* se encuentra a la venta. Así mismo, su presencia en redes sociales se limita a su cuenta de Instagram @marcapaisecuador, en donde su última publicación fue realizada el 17 de mayo del 2025.

La única página que cuenta con el branding de la marca en su totalidad es Viaja Ecuador, gestionada por el Ministerio de Turismo. Esto revela nuevamente el uso principal de la marca país: el fomento del turismo. En este caso es interesante recalcar que la página no solo se dirige a los turistas extranjeros, sino también a los nacionales, algo poco común para la marca país ecuatoriana (Ministerio de Turismo, s. f.-b).

Viaja Ecuador además cuenta con participación en redes sociales como Facebook, YouTube, Instagram y TikTok, siendo estas las que cuentan con la mejor aplicación de la marca país, más aún que sus páginas y redes oficiales. Esto evidencia nuevamente el enfoque turístico de la marca país “Ecuador brilla auténticamente”

Esta extensa superposición de páginas web, portales y logos propios de cada institución generan una fuerte confusión que afecta a la marca país, la cual se ve desplazada tanto en los portales institucionales clave, como en redes sociales, ya sea por la identidad visual del gobierno de turno y/o por la identidad visual propia de cada entidad. Esta falta de cohesión se vuelve aún más grave debido a la inexistencia de un portal oficial propio de la marca y el abandono de sus redes sociales, limitando su presencia efectiva para los pilares de exportaciones e inversión, y centrándose nuevamente en el pilar turístico.

En resumen, la gestión práctica de la marca país “Ecuador brilla auténticamente” revela una dualidad compleja. Mientras que la marca ha sido premiada en el ámbito nacional e internacional, en el aspecto práctico su validez debe ser cuestionada. La coincidencia entre el lanzamiento de una identidad basada en la luz y el inicio de una de las mayores crisis energéticas en la historia del Ecuador ha erosionado la fuerza simbólica de la marca antes de que esta pudiera siquiera consolidarse.

Por otra parte, el uso de la marca presidencial por encima de la marca país revela una superposición visual que va en contra de lo que viene a ser una marca país. Estas disonancias redundantes en la historia de la marca país ecuatoriana revelan que, sin estabilidad interna y continuidad en las políticas de Estado, la marca país corre el riesgo de ser percibida como una estrategia de maquillaje publicitario más que como una verdadera herramienta de identidad, desarrollo y reputación nacional.

CAPÍTULO 5

FACTORES DE FORTALECIMIENTO Y OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA LA MARCA PAÍS “ECUADOR BRILLA AUTÉNTICAMENTE”

El presente capítulo constituye los resultados de la investigación. Una vez analizado el estado actual y la percepción de la marca país "Ecuador brilla auténticamente" en los apartados anteriores, es imperativo determinar los factores críticos que permitirán no solo su supervivencia institucional, sino su consolidación como un activo estratégico de competitividad internacional.

Bajo la premisa de que una marca nación debe ser una política de Estado y no de gobierno, en este apartado se identifican los ajustes estratégicos que pueden cerrar la brecha entre la identidad visual y la realidad y reputación del país. Para ello, se plantean soluciones que van más allá del marketing turístico, enfocándose en la gobernanza, la integración de los pilares de inversión y exportación, y el blindaje de la marca ante la inestabilidad política del país. El objetivo final es transformar el concepto de "brillo" en un sello de confianza, sostenibilidad y resiliencia que posicione a los tres pilares de la marca país ecuatoriana de manera diferenciada en el mercado global.

5.1 Triangulación de Datos basada en los Ejes de Análisis

Para otorgar validez científica a las propuestas de fortalecimiento que se presentan en este capítulo, se ha empleado la técnica de triangulación de datos acorde a lo previamente definido en la metodología de este documento. Este ejercicio permite contrastar diversas fuentes de información para reducir sesgos y obtener una visión más completa de la problemática. En este proceso de análisis se integran tres dimensiones fundamentales:

El eje empírico basado en las fuentes primarias obtenidas mediante los testimonios y perspectivas de actores clave de los sectores privado, público y académico, cuyas visiones recogen la realidad operativa y comercial de la marca. Dentro de la Tabla 3, este eje fue llamado Visión de los expertos

El eje teórico del branding y la marca país es por su parte fundamentado en las ideas de expertos internacionales como Simon Anholt o Filipe Torres, quienes definen los estándares de competitividad y reputación nacional. Dentro de la Tabla 3, este eje se presenta como Fundamentación teórica.

Finalmente, el eje Institucional obtenido de fuentes oficiales fue extraído de documentos técnicos como el Manual de Marca de FutureBrand, decretos ejecutivos y el análisis de la presencia digital del Estado en los portales oficiales con presencia de la marca país. Este eje corresponde a Marco institucional/legal dentro de la Tabla 3.

Es importante señalar que, por fines de eficiencia analítica, se ha prescindido del eje de análisis relativo al "contexto y perfil del entrevistado" definido previamente en la metodología. Se considera que dicho componente no resulta relevante para este diagnóstico estratégico, ya que el interés investigativo radica en los hallazgos obtenidos y las visiones técnicas sobre el desempeño de la marca, más que en las trayectorias individuales de los participantes.

A continuación, se presenta entonces la Tabla 1: Matriz de Triangulación de Hallazgos por Dimensiones de Análisis, la cual resume las principales disonancias y puntos de convergencia encontrados en los ejes de análisis, es decir, Identidad, Posicionamiento y Gobernanza.

Tabla 3*Matriz de Triangulación de Hallazgos según los Ejes de Análisis*

Eje de análisis	Fundamentación teórica	Marco institucional/legal	Visión de los expertos	Análisis integrado
Identidad y narrativa	Según Simon Anholt (2007), la identidad debe ser una "verdad interna" que se proyecta al exterior. La narrativa debe ser honesta; si existe una brecha entre la promesa y la realidad, la marca pierde credibilidad.	El Manual de Marca establece la "Luz" como concepto central, bajo el eslogan "Ecuador brilla auténticamente". Define atributos de personalidad como: Enérgica, Resiliente y Genuina (Ministerio de Turismo, 2023).	El lanzamiento coincidió con crisis energéticas (apagones de 14 horas) e inseguridad. El atributo "Amigable" choca con el aumento de la criminalidad difundida internacionalmente. El concepto de "Luz" es percibido como una ironía social.	Disonancia Cognitiva: Existe un quiebre entre la identidad visual centrada en el brillo y la identidad vivida (oscuridad/inseguridad). La narrativa técnica del manual no resiste el contraste empírico, generando lo que Anholt define como una crisis de honestidad de marca.
Posicionamiento y estrategia	Filipe Torres y Karaburun, (Filipe Torres & Karaburun, 2026) sostienen que la competitividad se mide por la capacidad de atraer demanda digital en tres pilares: Turismo, Inversiones y Exportaciones. El posicionamiento debe ser integral, no sectorial.	El Ministerio de Turismo prioriza la promoción internacional (34 ferias internacionales vs. 2 nacionales). El enfoque histórico ha sido el pilar turístico, descuidando la competitividad en inversiones y comercio exterior.	Las búsquedas digitales sobre Ecuador están saturadas de noticias negativas (crisis carcelaria/energética). La marca se percibe como un "logotipo de feria turística" y no como un sello de confianza para el inversor o el comprador internacional.	Sesgo Promocional: La estrategia se limita al marketing turístico externo, ignorando la competitividad integral. Siguiendo a Torres y Karaburun, la marca falla en posicionarse como un activo de confianza para la inversión debido a la falta de respaldo en la realidad país y a su realidad en sí misma.
Gobernanza	Jon Tipple enfatiza que la marca país es una política de Estado, no de Gobierno. Debe ser apolítica, transversal y protegida de los ciclos electorales para garantizar su valor a largo plazo (FutureBrand, 2020).	El uso de la marca está regido por decretos ejecutivos. Sin embargo, en portales como Gob.ec y ministerios, la marca país es invisible, siendo reemplazada por el logo de gestión "El Nuevo Ecuador" de Daniel Noboa.	Se evidencia una competencia visual: la imagen presidencial precedera desplaza a la identidad nacional. La marca país se encuentra relegada a apartados secundarios de las webs institucionales, perdiendo su rol de paraguas nacional.	Fragilidad Institucional: La gobernanza es débil y personalista. Al ligar los procesos a la imagen del mandatario de turno, se incumple la premisa de Tipple sobre la marca como activo soberano, convirtiéndola en un instrumento político transitorio y vulnerable al cambio de mando.

Como se puede observar en la matriz de triangulación anterior, el análisis evidencia una marcada disonancia cognitiva entre el "Ecuador del manual" y el "Ecuador empírico". Mientras la fundamentación teórica y el marco institucional proponen una marca potente basada en la luz y la resiliencia, la visión de los expertos y la realidad de campo revelan que factores externos (crisis energética e inseguridad) e internos (superposición visual por logos políticos e institucionales) minimizan la efectividad de la marca.

Este contraste es el que permite identificar que la debilidad de la marca país no reside en su diseño gráfico, sino en su gobernanza e interoperabilidad. La invisibilidad de la marca en puntos de contacto clave como Gob.ec y el sesgo exclusivamente turístico en la promoción internacional son hallazgos que sirven de base para el diagnóstico FODA y la posterior estrategia CAME que se detallan a continuación.

5.2 Diagnóstico Situacional: Matriz FODA de la Marca País “Ecuador Brilla Auténticamente”

Una vez identificadas las brechas críticas mediante la triangulación de datos, el presente apartado se propone sistematizar el diagnóstico situacional de la marca país a través de una Matriz FODA. Esta herramienta permite organizar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que condicionan la competitividad de la identidad nacional en el escenario global. En este punto de la investigación, el FODA no se limita a un inventario de atributos, sino que actúa como un filtro analítico para comprender cómo la identidad visual y conceptual de la marca diseñada por FutureBrand interactúa con una realidad nacional marcada por crisis energéticas, desafíos de seguridad y una gobernanza institucional y digital fragmentada.

Tabla 4

Matriz de análisis FODA de la marca país “Ecuador brilla auténticamente”

Eje Estratégico	Fortalezas (Interno)	Oportunidades (Externo)	Debilidades (Interno)	Amenazas (Externo)
Identidad y Narrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimidad por participación en la creación: Selección mediante votación popular entre tres conceptos, lo que dota a la marca de una base democrática y sentido de pertenencia inicial. • Excelencia Gráfica: Sistema visual de clase mundial (creado por FutureBrand, empresa gestora de marcas como Marca Perú) premiado por su estética y versatilidad cromática. • Concepto de "Luz": Metáfora potente que simboliza calidez, transparencia y energía, adaptable a múltiples sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resignificación Narrativa: Capacidad de pivotar el concepto de "Luz" hacia valores más cercanos a los ecuatorianos como la resiliencia humana y la esperanza en contextos de crisis interna. • Branding de Sostenibilidad: Posicionamiento como líder en conservación y energías limpias, alineando el "brillo" con la agenda verde global. Se puede aprovechar a Galápagos como estandarte de turismo sostenible. • Certificación de Origen: Uso de la marca como sello de "autenticidad" para productos premium de nicho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disonancia Semántica Crítica: El eslogan "Brilla" colisiona con la crisis energética (apagones), y el aumento de la peligrosidad, generando una percepción de desconexión con la realidad. • Invalidez de Atributos: Los valores de "Hospitalidad" y "Amigable" son neutralizados por los índices de violencia e inseguridad ciudadana. • Ambigüedad Conceptual: Riesgo de que "Auténticamente" se perciba como un lugar común si no se respalda con pruebas tangibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de Credibilidad Social: Riesgo de que la población local perciba la marca como una ironía o una burla frente a las carencias de servicios básicos. • Asociación Algorítmica Negativa: Los motores de búsqueda vinculan "Ecuador" con la imagen gubernamental o con crisis, opacando cualquier esfuerzo de branding digital. • Narrativa Mediática Transnacional: Cobertura global centrada en la inseguridad que anula el discurso de paz y hospitalidad.
Posicionamiento y Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Anclajes Naturales de Alto Valor: Respaldo de marcas paraguas como Galápagos, que garantizan competitividad en el sector turístico internacional. • Reconocimiento en Mercados Élite: Presencia consolidada en las ferias turísticas más importantes del mundo (FITUR, ITB Berlin). 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de los Pilares: Expansión hacia los sectores de Inversión y Exportación, utilizando el cacao, flores, banano y camarón como estandartes comerciales. • Captación de nuevos segmentos: Se debe aprovechar el creciente mercado digital como los nómadas digitales y turismo de bienestar post-pandemia. • Atracción de IED: Posicionamiento de Ecuador como un hub de oportunidades aún por descubrir en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesgo Promocional-Turístico: La marca opera casi exclusivamente para el turismo, dejando de lado a los pilares de inversión y comercio exterior. • Desequilibrio de Difusión: fuerte promoción externa (34 ferias) frente a una difusión nacional casi inexistente (2 eventos), limitando la apropiación interna. • Ausencia de criterios de medición: Falta de métricas claras que vinculen el esfuerzo de branding con el retorno de inversión real (ROI). 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia Regional: Países vecinos (Perú, Colombia) con marcas país más maduras y estables captan la inversión que Ecuador deja de percibir. • Inestabilidad del Riesgo País: La volatilidad económica y jurídica impide que la marca funcione como un sello de garantía para inversores extranjeros. • Fuga de Inversión por Crisis: La crisis energética y política ahuyenta capitales industriales que buscan estabilidad operativa.

Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Sustento técnico de calidad: Manual de Marca exhaustivo que garantiza coherencia visual y técnica en todas las aplicaciones institucionales. • Respaldo Normativo: Institucionalización mediante decretos ejecutivos que formalizan su creación y gestión inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevación a Política de Estado: Oportunidad de blindar la marca mediante una Ley de la República para protegerla de la volatilidad política. • Consejo Público-Privado: Creación de un ente autónomo que desvincule la gestión de la marca de los intereses del gobierno de turno. • Integración Digital Transversal: Unificar la marca en todos los puntos de contacto del Estado con el ciudadano, el turista e inversor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canibalismo Visual Político: El logotipo de gestión "El Nuevo Ecuador" (Noboa) desplaza a la Marca País, invisibilizándola en portales clave. • Fragmentación Web: La marca país es inexistente o marginal en el portal central Gob.ec así como en las diferentes plataformas estatales, evidenciando falta de interoperabilidad institucional. • Desfinanciamiento Progresivo: Aplazamientos y falta de recursos debido a la prioridad dada a las crisis de seguridad y energía y a la inestabilidad política. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad por Ciclo Electoral: Amenaza de que la marca sea desechada en 2025 por un nuevo gobierno, perdiendo la inversión y el posicionamiento logrado. • Marketing Personalista: La asociación de la marca a la imagen presidencial limita su percepción como un activo soberano y permanente. • Pérdida de Embajadores: Riesgo de que el sector privado abandone el uso de la marca si la percibe como un instrumento político transitorio.
-------------------	---	---	---	---

La matriz presentada evidencia una tensión estructural entre la excelencia técnica del sistema visual y la fragilidad de su ejecución institucional. Se observa que las fortalezas se concentran en la calidad del diseño y la legitimidad del proceso de co-creación; sin embargo, estas son mermadas por debilidades críticas como el "canibalismo visual" ejercido por los logos de gestión gubernamental y la invisibilidad de la marca en el portal centralizador Gob.ec.

En el plano externo, las amenazas representadas por la crisis de inseguridad y los apagones generan una disonancia semántica que pone en riesgo el eslogan de "Brilla", mientras que las oportunidades se decantan hacia nichos de sostenibilidad y nuevas economías digitales. Este diagnóstico subraya que la marca país no sufre una crisis de identidad gráfica, sino una crisis de blindaje y gobernanza, lo que justifica la necesidad de transitar hacia estrategias de corrección y afrontamiento que se detallarán en la propuesta CAME a continuación.

5.3 Factores de Mejora de la Marca País: Matriz CAME de “Ecuador Brilla Auténticamente”

Ya que el diagnóstico FODA permitió identificar el estado de situación de la marca país, la Matriz CAME constituye la fase de respuesta estratégica y operativa. Esta herramienta metodológica permite Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades detectadas. En este apartado, la marca país deja de ser analizada como un producto gráfico para ser gestionada como lo que realmente es: un activo intangible de competitividad. Las acciones aquí planteadas buscan cerrar la brecha entre la identidad diseñada y la realidad institucional, garantizando que el eslogan "Brilla auténticamente" trascienda la coyuntura y se convierta en un sello de garantía soberana ante el sistema internacional.

Tabla 5

Matriz de análisis CAME de la marca país “Ecuador brilla auténticamente”

Eje Estratégico	CORREGIR (Debilidades)	AFRONTAR (Amenazas)	MANTENER (Fortalezas)	EXPLOTAR (Oportunidades)	Justificación Teórica
Identidad Narrativa y	<ul style="list-style-type: none"> • Disonancia de conceptos: Sincronizar el eslogan "Brilla" con la realidad operativa para evitar la ironía social. • Tangibilidad: Crear sellos de calidad que den respaldo físico a la promesa "Auténticamente" y a la calidad de los productos. • Subjetividad: Reducir la dependencia de atributos emocionales y aumentar los funcionales (seguridad, trazabilidad). 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de Reputación: Modificar la narrativa de "Luz" hacia la resiliencia, el talento humano y la cultura. • Noticias falsas y/o negativas: Implementar una central de respuesta narrativa para mitigar noticias negativas internacionales. • Desconexión Social: Evitar que el ciudadano vea la marca como algo ajeno o puramente para mercados extranjeros. Los ecuatorianos deben adueñarse de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Visual: Preservar la paleta de colores y tipografía de FutureBrand por su alta calidad técnica. • Elección Popular: Usar el origen democrático de la marca como escudo ante críticas de imposición política. • Versatilidad: Mantener la capacidad de la marca para adaptarse a formatos digitales y físicos con coherencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de Valores: Vincular la marca a la agenda de descarbonización y biodiversidad, Ecuador no solo es un "Pulmón", sino un país megadiverso. • Efecto país de origen: Usar el prestigio de los productos ecuatoriano como el cacao y flores para que la marca país sea un aval de exportación premium. • Lujo Consciente: Posicionarse como el destino principal para el nuevo turista post-pandemia que busca lo auténtico, con calidad y responsabilidad ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Simon Anholt (2007): La identidad competitiva es un esquema 360°. Si un pilar falla (infraestructura), los otros (cultura, gente) deben compensar la percepción de valor.
Posicionamiento y Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Sesgo Turístico: Integrar los pilares de Inversión y Exportación que hoy están invisibilizados. • Falta de medición: Establecer métricas de conversión real y no solo "me gusta" que permitan medir el alcance de la marca, con estas será posible saber cómo posicionar la marca de mejor manera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad Regional: Diferenciarse de Perú y Colombia mediante nichos específicos (Mega diversidad, bienes y servicios de calidad, riqueza cultural). • Riesgo País: Afrontar la volatilidad política resaltando la seguridad jurídica en sectores estratégicos específicos. Resaltar la 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en Ferias: Mantener el liderazgo en FITUR y eventos de élite, pero con enfoque multisectorial. • Marcas Ancla: Seguir utilizando a marcas ya posicionadas como Galápagos o Paccari como la "puerta de entrada" para el resto de la oferta exportable del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda Digital: Invertir en la recuperación de la página web de la marca país y pagar en publicidad para que Ecuador aparezca en búsquedas de "Inversión Segura" y "Calidad". • Nómadas Digitales: Explotar la ventaja de costos y geografía mediante la "Visa de Marca País" para atraer talento intelectual. • Hub Logístico: Aprovechar la posición geográfica para 	<ul style="list-style-type: none"> • Filipe Torres y Karaburun (2026): El posicionamiento no es lo que dices, es lo que el mundo encuentra. La competitividad se basa en la gestión de la demanda digital y la oferta integral.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desbalance de Promoción: Aumentar la difusión nacional (solo 2 eventos nacionales vs 34 internacionales) para lograr apropiación de los ciudadanos. 	<p>baja inflación del país gracias a la dolarización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuga de Capitales: Mostrar casos de éxito de empresas locales que "brillan" para recuperar la confianza del inversor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento: Conservar los premios ganados como validación de terceros ante nuevos mercados. 	<p>posicionar la marca en el comercio transpacífico (América-Asia).</p>
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Superposición Visual: Reducir/eliminar los logos de gestión presidencial (como "El Nuevo Ecuador" actualmente) de los portales técnicos del Estado. • Invisibilidad en Gob.ec: Integrar la marca país como paraguas obligatorio en todos los trámites y servicios ciudadanos. • Fragmentación: Corregir la falta de interoperabilidad entre el Ministerio de Turismo y el de Producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad Política: Afrontar el próximo cambio de gobierno en mediante un blindaje legal que impida desechar la marca. • Falta de Presupuesto: Mitigar los recortes fiscales creando un fondo autosustentable mediante el licenciamiento de la marca. • Deserción Gremial: Evitar que las cámaras de comercio abandonen la marca por percibirla como un "juguete político" a manos del gobierno de turno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Marca: Mantener la disciplina en el uso de los manuales técnicos para evitar la degradación de la identidad. • Estructura Normativa: Conservar los decretos existentes, pero fortalecerlos hacia la creación de una institución que blinde a la marca país. • Talento Técnico: Preservar los equipos de comunicación que ya dominan la gestión de la marca a nivel operativo y aprovechar al máximo los estudios técnicos que se realizaron para desarrollar la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Público-Privado: Crear un ente autónomo (tipo Pro-Perú) que gestione la marca con visión de al menos 20 años. • Embajadores de Marca: Empoderar a los exportadores para que ellos sean los custodios de la marca ante la inestabilidad del Estado. Aprovechar a las diferentes personalidades ecuatorianas famosas internacionalmente. • Diplomacia de Marca: Usar las embajadas no solo para trámites, sino como "Showrooms" permanentes de la Marca País en el exterior. Aprovechar la difusión para mejorar la reputación de la marca país ecuatoriana.

• Jon Tipple (2020): La gobernanza es el sistema inmunológico de la marca. Sin una estructura que la proteja del marketing político, el activo se deprecia con cada elección.

La matriz CAME expuesta anteriormente articula una hoja de ruta que prioriza la gobernanza y la sincronización narrativa. Las estrategias para corregir debilidades se deben enfocar en eliminar la invisibilidad de la marca en ecosistemas digitales críticos como lo es el portal principal estatal Gob.ec, mientras que las estrategias para afrontar las amenazas proponen una respuesta resiliente ante la crisis energética y de seguridad, así como los cambios mundiales post-pandemia de Covid-19, moviendo el eje del "brillo" hacia el capital humano.

Es fundamental destacar que la competitividad de la marca, según el modelo de Filipe Torres y Karaburun (2026), depende de la capacidad del Estado para gestionar la demanda digital. Por ello, las acciones para explotar las oportunidades integran el uso de herramientas para desarrollar y posicionar a la marca en internet y la captación de nómadas digitales como motores de inversión. En última instancia, la propuesta de una Ley Orgánica de Marca País se erige como la acción estratégica definitiva para blindar este activo de los ciclos electorales, asegurando su permanencia como una política de Estado técnica, despolitizada y orientada a resultados medibles a largo plazo.

DISCUSIÓN

El análisis de la marca país “Ecuador brilla auténticamente” revela una desconexión estructural entre la construcción simbólica de la identidad nacional y su ejecución como política de Estado. A diferencia de otros países que han posicionado su imagen como un activo de poder blando, el caso ecuatoriano presenta vacíos de gobernanza que limitan su impacto. Según la teoría de Anholt (2007) la identidad competitiva de una nación debe fundamentarse en una verdad interna proyectada con coherencia para ser efectiva.

Un referente histórico de gran relevancia es la marca “I Love NY”, la cual demuestra que el éxito de una marca territorial no nace de la estética, sino de la necesidad de rescatar una narrativa en crisis. En Ecuador, la narrativa de “Luz” choca con una realidad social compleja, generando lo que Cecilia Ugalde (2024) identifica como una “disonancia semántica”. El eslogan puede ser percibido con ironía por la ciudadanía debido a los cortes de energía eléctrica y la crisis de seguridad que se vive en el territorio ecuatoriano.

Esta falta de alineación entre la promesa de marca y la experiencia real del territorio impide que el país construya una reputación sólida frente a sus vecinos regionales. Mientras en Ecuador la identidad nacional es desplazada por la marca presidencial de turno, países como Perú han demostrado que la clave del éxito es la autonomía institucional. Como señala el entrevistado A, la marca país ecuatoriana carece de presencia en portales gubernamentales y en la operatividad diaria del Estado.

Del mismo modo, la Marca España y su icónico “Sol de Miró” ilustran cómo una identidad visual puede servir como un paraguas de cohesión nacional para todos los sectores. En el contexto local, este rol ha sido mejor ejecutado por el sector privado que por el sector público. Mónica Malo Jirón destaca que iniciativas como “Mucho Mejor Ecuador” han logrado construir un concepto de identidad y calidad que la marca país oficial todavía no alcanza.

Para que “Ecuador brilla auténticamente” trascienda al ámbito promocional, es fundamental que la marca deje de ser un maquillaje publicitaria y se convierta en un motor real para la economía. Según el marco normativo analizado, como el Decreto Ejecutivo 1291, la marca tiene la ambición de atraer capitales, pero en la práctica carece de una sinergia ministerial que la respalde. La marca requiere un compromiso de gestión que asegure estabilidad.

La falta de una estrategia de marketing digital unificada agrava la invisibilidad de la marca en el ecosistema global. A diferencia de estrategias exitosas que segmentan audiencias de inversión y turismo con precisión, la marca ecuatoriana presenta una ejecución dispersa. Como explica Tipple (2020), una marca país debe ser tratada con el rigor de una marca corporativa global, donde cada punto de contacto digital refuerce la propuesta de valor única de la nación.

Asimismo, la gestión de la marca país debe integrarse en la diplomacia comercial para reducir la brecha de percepción en los mercados de destino. La marca no solo debe vender destinos turísticos, sino también confianza regulatoria y calidad productiva. Según se desprende de las entrevistas realizadas, Cecilia Ugalde enfatiza que la marca país es una promesa que se debe cumplir; de lo contrario, la inversión extranjera buscará mercados con identidades más sólidas y confiables

Finalmente, es imperativo entender que la marca país es una herramienta de competitividad donde la percepción influye directamente en la llegada de inversiones. Según el planteamiento de Tipple (2020), una marca país debe ser tratada como una política de Estado apolítica para garantizar su supervivencia. Solo mediante una gobernanza blindada y una narrativa coherente hacia adentro, Ecuador podrá aspirar a que su marca brille como un certificado de garantía.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La marca país “Ecuador brilla auténticamente”, a pesar de poseer una estructura visual técnica y moderna, ha fallado en su implementación como una verdadera política de Estado. Su gestión ha quedado limitada a un esfuerzo de promoción turística que ignora la importancia de los pilares de inversión y exportación para la competitividad nacional. Esta visión reduccionista impide que la marca funcione como un catalizador económico integral en el sistema internacional, dejando al país en una posición de vulnerabilidad frente a competidores regionales que poseen entidades mucho más sólidas y diversificadas.

Existe una disonancia crítica entre la narrativa de “Luz” propuesta por la identidad de marca y una realidad nacional marcada por crisis energéticas y de seguridad. Esto genera que el mensaje pierda la credibilidad necesaria para atraer capitales extranjeros y sea percibido con ironía por la propia ciudadanía, debilitando el sentido de pertenencia y orgullo nacional. Sin una base de realidad que sustente el eslogan, la marca país se convierte en una herramienta cosmética que no logra transformar la percepción de riesgo de los inversionistas ni consolidar una reputación de confianza.

Asimismo, la gobernanza de la marca es alarmantemente frágil debido a su dependencia directa de los ciclos políticos y de las carteras ministeriales de turno. El fenómeno de “canibalismo visual”, donde la identidad nacional es frecuentemente desplazada por la imagen de gestión presidencial, impide que el país construya una trayectoria institucional duradera, coherente y protegida. Esta falta de blindaje institucional condena a la marca a la reinvencción constante, desperdiciando activos económicos y simbólicos de gran valor que deberían fortalecer el poder blanco del Estado ecuatoriano.

Para corregir este rumbo, se recomienda la creación inmediata de una mesa técnica interministerial que integre de forma vinculante al sector privado y a las carteras de Producción y Relaciones Exteriores. Esto permitiría que la marca funcione como un sello de garantía para la oferta exportable y no solo como un logotipo para ferias internacionales. Es imperativo que la gestión de la marca país sea blindada mediante normativa legal que garantice su supervivencia más allá de los períodos presidenciales, siguiendo modelos técnicos y apolíticos como el de la marca Perú.

Finalmente, para futuras líneas de investigación, resulta fundamental profundizar en el impacto cuantitativo de la marca país en la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) bajo contextos de crisis interna y volatilidad social. También se sugiere analizar el papel de

la diplomacia pública digital en la reconstrucción de la reputación nacional frente a la alta percepción de riesgo global. Evaluar cómo estas herramientas pueden mitigar las crisis de imagen es vital para el posicionamiento estratégico del Ecuador en un entorno internacional cada vez más competitivo y digitalizado.

REFERENCIAS

- Acevedo Duque, Á., Álvarez-Herranz, A. P., Álvarez Becerra, R. M., & Guanilo-Gómez, S. L. (2023). Marca país y su contribución al desarrollo sostenible: Inculcación de valores sociales y espíritu empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/racs.v29i1.39757>
- Alonso Valenzuela, S. I., Lanuza, F. I., & Golovina, N. (2016). Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) como estrategias de marketing y su contribución a la competitividad del sector turístico hotelero de la Ciudad de Estelí, Nicaragua, en el I semestre del 2016. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, (19), 79-96. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i19.2972>
- American Marketing Association. (s. f.). *Branding*. Recuperado 6 de marzo de 2026, de <https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/>
- Ancin A, I. (2018). *Marca País—El Salvador*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/marca-pais-salvador.html>
- Ancin, I. (2018). ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA MARCA PAÍS CHILE – ECUADOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA IMAGEN VISUAL. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/08/marca-chile-ecuador.html>
- Anholt, S. (2005). Índice Anholt de Marcas Nación: Cómo ve el mundo a Estados Unidos? *Journal of Advertising Research*, 45(3), 296-304. <https://doi.org/10.1017/S0021849905050336>
- Anholt, S. (2007). Identidad competitiva: La nueva gestión de marca para naciones, ciudades y regiones. *Journal of Brand Management*, 14(6), 474-475. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550086>
- Anholt, S. (2011). Más allá de la marca país: El papel de la imagen y la identidad en las relaciones internacionales. En A. Pike (Ed.), *Brands and Branding Geographies*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857930842.00027>
- Arias Villamar, J. A. (2022). *Enseñanza del diseño gráfico desde el discurso identitario de marca país—Ecuador*.
- Babbie, E. (2016). *La práctica de la investigación social* (14.^a ed.). Cengage Learning.
- Balmer, J. M. T. (2017). El continuo de la identidad corporativa, comunicaciones corporativas totales, identidades atribuidas, identificaciones y comportamientos de los interesados. *European Journal of Marketing*, 51(9/10), 1472-1502. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0448>
- Barrientos Felipa, P. (2014). El desarrollo de la marca país: Base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales. *Revista Finanzas y política económica*, 6(1), 115-140. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2014.6.1.6>
- Bendel, P. R. (2011). Branding de la ciudad de Nueva York: La saga de «I Love New York». En K. Dinnie (Ed.), *City Branding* (pp. 179-183). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230294790_24
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Bloom Consulting. (2020). *Ranking de Marca País: Edición Turismo*.
- Bloom Consulting. (2023). *Ranking de Marca País: Edición Turismo*.
- Bloom Consulting. (2025). *Ranking de Marca País: Edición Turismo*.

- Brand Finance. (2024). *Índice Global de Poder Blando 2024*. Brand Finance. <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2024-digital.pdf>
- Brand Finance. (2025). *Índice Global de Poder Blando 2025*. <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2025-digital-1.pdf>
- Brand Finance. (2026). *Índice Global de Poder Blando 2026*. Brand Finance. <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2026-digital.pdf>
- Buhmann, A. (2016). La constitución y efectos de las imágenes de país: Teoría y medición de un constructo objetivo central en las relaciones públicas internacionales y la diplomacia pública. *Studies in Communication Sciences*, 16(2), 182-198. <https://doi.org/10.1016/j.scoms.2016.10.002>
- Caldevilla Domínguez, D. (2009). La importancia de la Identidad Visual Corporativa. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 1-26. <https://doi.org/10.15178/va.2009.103.1-26>
- Calpe, W. L., & Bedoya, R. V. (2005). La “Marca País” en la administración cultural: Variable estratégica en la sociedad global de las negociaciones. *APUNTES DEL CENES*.
- Camilleri, M. A. (Ed.). (2024). Preliminares. En *Tourism Planning and Destination Marketing, 2nd Edition* (pp. i-xxiii). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-888-120241015>
- Cañizares, A. M. (2024a, abril 16). *Vuelven los cortes de energía en Ecuador y producen molestia ciudadana*. CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2024/04/16/cortes-de-luz-ecuador-orix>
- Cañizares, A. M. (2024b, septiembre 17). *Se agrava crisis eléctrica en Ecuador y el Gobierno dispone más días de apagones en todo el país*. CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2024/09/17/crisis-electrica-ecuador-apagones-orix>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Marketing digital* (Sixth edition). Pearson.
- Chicaiza Villalba, R., Lastra Vélez, J., & Yáñez Velásquez, J. (2014). La marca país: Su origen y evolución, caso Ecuador. *Retos*, (8), 173-187. <https://doi.org/10.17163/ret.n8.2014.09>
- Contacto – PRO ECUADOR*. (s.f.). Recuperado 8 de mayo de 2026, de <https://www.proecuador.gob.ec/contactos/>
- de San Eugenio Vela, J. (2013). Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales*, (46), 145-157. <https://doi.org/10.7440/res46.2013.14>
- Decreto Ejecutivo No. 302 (2026). https://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/eyJjYXJwZXRhIjoicm8iLCJldWlkIjoiN2YyMTk4NzctYTRhZC00NmY5LTk2NDktNDlhZWE2NjJiMDhiLnBkZiJ9
- Decreto Ejecutivo No. 488 (2018). <https://www.comunicacion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/Decreto-Ejecutivo-N-488.pdf>

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *El manual SAGE de investigación cualitativa*. SAGE Publications, Inc.
- Dirección de Marketing (Decimocuarta). (2021). Rebis.
- Durán, D. (2014). *Marcas País de Ecuador*. Diseño en Ecuador: Haremos Historia. <http://www.haremoshistoria.net/2/post/2014/03/marcas-pas-de-ecuadordaniela-durn.html>
- Echeverri, L. M. (2012). *ESTRATEGIAS Y EXPERIENCIAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA PAÍS EN AMÉRICA DEL SUR*.
- Fan, Y. (2006). *BRANDEANDO LA NACIÓN: QUÉ ES SER BRANDEADO?* 12, 5-14. <https://doi.org/10.1177/1356766706056633>
- Fernández, Y. F. (2016). *La marca país (2010-2014): Ecuador Ama la Vida y su incidencia en la matriz productiva y el plan del Buen Vivir The country brand (2010-2014): Ecuador Loves Life and its impact on the productive matrix and Plan of Good Living*.
- Filipe Torres, J., & Karaburun, R. (2026). *Branding de naciones y lugares: Un enfoque aplicado para la construcción de la imagen de países, regiones y ciudades* [Físico]. Palgrave Macmillan.
- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Foroudi, M. M., & Kitchen, P. J. (2018). Componentes perceptivos del valor de marca: Configurando las rutas simétricas y asimétricas hacia la lealtad a la marca y la intención de compra. *Journal of Business Research*, 89, 462-474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.031>
- FutureBrand. (2020). *El índice de Naciones de FutureBrand 2020* (p. 163) [Reporte].
- García Yáñez, J. L., Zamora Ramos, M. R., & Ortíz Zarco, R. (2024). Estrategias de marketing digital internacional y su impacto en la experiencia del cliente: Una revisión sistemática de la literatura (Prisma, 2020): International digital marketing strategies and their impact on customer experience: a systematic literature review (Prisma, 2020). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2804>
- Gervase Iwu, C. (2009). *¿Qué es el marketing?*
- González Maldonado, C. (2021). Marca País Ecuador “ama la vida” y Rafael Correa. Relaciones en el discurso visual de la comunicación de Gobierno: 2012-2017. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, (148). <https://doi.org/10.18682/cdc.vi148.5506>
- Hernández Sampieri, R., & Fernández-Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Índice de Buen País por País*. (2026, marzo 25). World Population Review. <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/good-country-index-by-country>
- Institute for Economics and Peace. (2025). *Índice de Paz Global*.
- Inversiones – PRO ECUADOR*. (s.f.). Recuperado 8 de mayo de 2026, de <https://www.proecuador.gob.ec/inversiones-4-2/>
- Kiambi, D., & Shafer, A. (2018). Gestión de la reputación de país: Desarrollo de una escala para medir la reputación de cuatro países africanos en los Estados Unidos. *Place Branding and Public Diplomacy*, 14(3), 175-186. <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0065-7>

- Kotler, P. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos [recurso electrónico] Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica* \$. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2011). *Marketing Turístico*.
- Kvale, S. (2008). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. SAGE Publications of London.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2010). *Métodos de investigación cualitativa en comunicación* (3.^a ed.). SAGE Publications, Inc.
- Macías Badaraco, K. V., Correa Quezada, R., Álvarez García, J., & Del Río Rama, M. D. L. C. (2022). Efectos del Covid-19 en el comercio internacional del Ecuador. *Contaduría y Administración*, 66(5), 289. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.3336>
- Marzano, G. (2010). *Del efecto “country of origin” a la “marca país”*: Una propuesta para la competitividad de Ecuador en los negocios internacionales. (51), 23-38.
- Marzano, G. (2012). Marca país: Un enfoque metodológico.. *Polémika*.
- Medin, E., Svensson, Y., & Jutengren, G. (2025). «Tal vez soy mitad y mitad sueco. 50-50.» – La negociación de la identidad nacional de los adolescentes jóvenes en un entorno escolar diverso. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 69(2), 409-421. <https://doi.org/10.1080/00313831.2024.2317717>
- Méndez, K. (2022). La marca país en América del Sur: Revisión sistemática. *SCIÉND0*, 26(4), 479-486. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.069>
- Ministerio de Turismo. (s. f.-a). Balanza Turística. *Portal de servicios*. Recuperado 6 de marzo de 2026, de <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/balanza-turistica/>
- Ministerio de Turismo. (s. f.-b). *Viaja Ecuador – Sitio oficial del turismo interno del Ecuador*. Recuperado 17 de abril de 2026, de <https://viajaecuador.com.ec/>
- Ministerio de Turismo. (2010). *MANUAL DE USO Y APLICACIÓN DE MARCA*.
- Ministerio de Turismo. (2014a). *Campaña Viaja Primero Ecuador busca conquistar al turista ecuatoriano*. <https://www.turismo.gob.ec/campana-viaja-primero-ecuador-busca-conquistar-al-turista-ecuatoriano/>
- Ministerio de Turismo. (2014b). *Ecuador lanza su campaña mundial «All You Need Is Ecuador»*. <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-lanza-su-campana-mundial-all-you-need-is-ecuador/>
- Ministerio de Turismo. (2022a). *Ficha Informativa de Proyecto 2022*. https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/04/Ficha_Promocion_para_la_reactivacion_turistica_del_Ecuador_marzo_2022.pdf
- Ministerio de Turismo. (2022b). *Proyecto: “CREACIÓN DE UNA NUEVA MARCA PAÍS” 2022* [Ministerio de Turismo].
- Ministerio de Turismo. (2023). *Marca País Ecuador—Manual de Identidad* [Manual de Identidad]. Ministerio de Turismo.
- Ministerio de Turismo. (2024). *Ecuador ya cuenta con una nueva Marca País*. <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-ya-cuenta-con-una-nueva-marca-pais/>

- Ministerio de Turismo. (2025a). *Ecuador brilló con su participación en FITUR 2025 – Ministerio de Turismo*. <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-brillo-con-su-participacion-en-fitur-2025/>
- Ministerio de Turismo. (2025b). *Ferias Internacionales—Portal de servicios*. <https://servicios.turismo.gob.ec/ferias-internacionales/>
- Ministerio de Turismo. (2025c). *La Marca País Ecuador brilló en los Best Branding Awards – Ministerio de Turismo*. <https://www.turismo.gob.ec/la-marca-pais-ecuador-brillo-en-los-best-branding-awards/>
- MME. (2021, mayo 3). *Empresas con el sello Mucho Mejor Ecuador cumplen nueve ejes de calidad*. <https://muchomejorecuador.org.ec/empresas-con-el-sello-mucho-mejor-ecuador-cumplen-nueve-ejes-de-calidad/>
- MME. (2024, enero 30). *Crecimiento Empresarial Estratégico con el sello La Huella*. <https://muchomejorecuador.org.ec/la-huella-de-mucho-mejor-ecuador/>
- Mogaji, E., Restuccia, M., Lee, Z., & Nguyen, N. P. (2023). Posicionamiento de marca B2B en mercados emergentes: Explorando señales de posicionamiento a través de sitios web y tensiones gerenciales en marcas africanas de servicios B2B líderes. *Industrial Marketing Management*, 108, 237-250. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.003>
- Nye, J. S. (1990). *Obligado a Liderar: La Naturaleza Cambiante del Poder Estadounidense*. Basic Books.
- Nye, J. S. (2008). Diplomacia Pública y Poder Blando. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 94-109. <https://doi.org/10.1177/0002716207311699>
- Onofrio, M. I., & Rabadán, D. M. (2008). *LA ESTRATEGIA MARCA PAÍS EN LA SOCIEDAD INFORMACIONAL: LOS CASOS DE ESPAÑA Y ECUADOR*.
- Organización Mundial del Comercio. (2004). *Examen de Políticas Comerciales 148-Ecuador*. <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=S:/WT/TPR/S148-2.pdf&Open=True>
- Parra Montero, F. (2018). «El Sol» de Miró, imagen de España como destino turístico.
- Patterson, N., Montanjees, M., Motala, J., & Cardillo, C. (2004). *Inversión Extranjera Directa: Tendencias, disponibilidad de datos, conceptos y prácticas de registro*. International Monetary Fund, Publication Services.
- Pérez Peña, O. A., Aguirre Montalvo, V. M., & Malave Quintana, N. (2021). Marca país Ecuador: Confusión y renovación. *Revista Científica UISRAEL*, 8(3), 149-172. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n3.2021.429>
- Pöhlmann, M., Seitz, J., Jambrino-Maldonado, C., & De Las Heras-Pedrosa, C. (2024). Conceptualización del branding ágil: Dimensiones y antecedentes para la gestión de marcas en un entorno dinámico. *Administrative Sciences*, 14(6), 112. <https://doi.org/10.3390/admsci14060112>
- Policía Nacional del Ecuador. (2026). *Homicidios Intencionales*.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2015). *Campaña All You Need Is Ecuador emitida durante el Super Bowl un éxito total: Rafael Correa*.

- <https://www.presidencia.gob.ec/campana-all-you-need-is-ecuador-emitida-durante-el-super-bowl-un-exito-total-rafael-correa/>
- PRO ECUADOR. (s. f.). Recuperado 27 de abril de 2026, de <https://www.proecuador.gob.ec/>
- Ramos, M., & Noya, J. (2006). *América Latina: Del riesgo país a la Marca País y más allá*. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y estratégicos.
- Registro Oficial. (2011). *Decreto Ejecutivo No. 706* [Decreto Ejecutivo].
- Registro Oficial No. 558 (2002). https://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/eyJjYXJwZXRhIjoicm8iLCJ1dWlkIjoiOTc4ZjFiNWItOTM5YS00NzYyLWI5M2ItYmYzMzkzOWE5NTYzLnBkZiJ9
- Rejikumar, G., Ajitha, A. A., Jose, A., & Mathew, S. (2021). Posicionamiento estratégico de destinos turísticos: Analizando el papel de la significatividad percibida. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 140-151. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.025>
- Ries, A., & Trout, J. (1992). Posicionamiento: La batalla por su mente. *Journal of Marketing*, 56(1), 122. <https://doi.org/10.2307/1252139>
- Rodríguez Gómez, A. A. (2023). La imagen de España en el exterior desde 2008 a 2012: El largo camino hacia la marca paraguas. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 14(1), 1-15. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4589>
- Rojas-Méndez, J. I., Papadopoulos, N., & Murphy, S. A. (2013). Medición y posicionamiento de marcas nación: Un enfoque comparativo de personalidad de marca. *Corporate Reputation Review*, 16(1), 48-65. <https://doi.org/10.1057/crr.2012.25>
- Saavedra Torres, J. L. (2012). El poder blando de la marca-país: Del marketing a la diplomacia pública. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(08), 133-148. <https://doi.org/10.17979/redma.2012.01.08.4738>
- Samiee, S. (2020). Marketing internacional e internet: Una visión general de la investigación y el camino a seguir. *International Marketing Review*, 37(3), 425-436. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2018-0120>
- Saracevic, S., & Schlegelmilch, B. B. (2024). Percepción de marca activista: Conceptualización, desarrollo de escala y validación. *Journal of Business Research*, 180, 114732. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114732>
- Schooler, R. D. (1965). *Sesgo del producto en el Mercado Común Centroamericano*. 2(4). <https://doi.org/10.2307/3149486>
- Skoko, B., Miličević, K., & Gluvačević, D. (2024). Comparación del valor de marca de los países: Ranking de los mejores países y Croacia. *Politička Misao*, 61(2), 107-135. <https://doi.org/10.20901/pm.61.2.05>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación-La búsqueda de significados* (Vol. 3). Ediciones PAIDOS.
- Torres Salinas, C. (2013). ¿Cabe la cancelación de registro por falta de uso respecto de una marca notoria? MANICHO, una historia digna de ser contada. *USFQ Law Review*, 1(1), 31-39. <https://doi.org/10.18272/lr.v1i1.867>

- Valles Martínez, M. S. (2014). *Entrevistas Cualitativas* (2.^a ed.). Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Ventanilla Única de Inversiones - Ecuador. (s. f.). *Ventanilla Única de Inversiones—Ecuador*. Recuperado 17 de abril de 2026, de <https://vui.gob.ec/>
- Vostriakov, O., & Volokhova, G. (2021). Conceptualización de los estudios de identidad, imagen y reputación corporativa. *European Journal of Economics and Management*, 7(1), 113-121. <https://doi.org/10.46340/eujem.2021.7.1.15>
- Wheeler, A. (2009). *Diseñando la identidad de marca: Una guía esencial para todo el equipo de gestión de marca* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- World Tourism Organization (Ed.). (2010). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789213612385>
- World Trade Organization (Ed.). (2012). *Entendiendo la OMC* (Fifth edition). World Trade Organization, Information and External Relations Div.

ANEXOS

Anexo A

Guion de preguntas para las entrevistas semiestructuradas a expertos

1. Para comenzar, ¿podría describir su trayectoria profesional y los proyectos de marca (país, ciudad o institucional) en los que ha participado y desde qué rol los lideró?
2. Desde su perspectiva académica o profesional, ¿cómo conceptualiza usted la "marca país" y qué fronteras establece entre este concepto y una campaña de promoción turística convencional?
3. ¿Cuáles considera que son los pilares indispensables que otorgan solidez a una marca país? Me gustaría profundizar especialmente en su visión sobre la relación entre la identidad, imagen y la reputación internacional.
4. En cuanto a la narrativa, ¿cómo se construye un storytelling que trascienda lo comercial para reflejar la cultura y el sentido de pertenencia de la ciudadanía, y qué tan alineado debe estar este relato con la realidad actual del país?
5. Centrándonos en el caso actual, ¿cómo evalúa la propuesta de valor de la marca "Ecuador brilla auténticamente"? ¿Considera que logra proyectar la diversidad y la identidad del país de manera fidedigna?
6. ¿De qué manera percibe que esta gestión marcaría está impactando actualmente en la competitividad nacional e internacional de los sectores estratégicos del país?
7. Ante los desafíos globales actuales, ¿qué ajustes estratégicos o cambios de posicionamiento consideraría necesarios para fortalecer la marca país ecuatoriana frente a sus competidores regionales?
8. Finalmente, ¿qué rol deberían desempeñar el Estado, la empresa privada y la ciudadanía para asegurar que la marca sea sostenible y trascienda los ciclos políticos de los gobiernos de turno?

Anexo B

Transcripción de la Entrevista número uno realizada a Cecilia Ugalde

Cecilia Ugalde: No he estudiado mucho el tema de nuestra marca país como tal; obviamente de manera general sí, pero específicamente la marca país Ecuador, no. ¿Sabes quién ha hecho un análisis interesante del tema por si te interesa? Natalia Rincón. Ella es profesora de comunicación y de turismo, y ha realizado su propio análisis; podrías consultarle. De todas formas, en lo que te pueda ayudar, me vas diciendo.

Trosky Serrano Alvarez: Listo, perfecto. Entonces, si quiere podemos empezar con las preguntas que tenía preparadas. ¿Podría describir brevemente su experiencia profesional en el ámbito de marca, comunicación o diseño estratégico y si ha participado en proyectos de este tipo?

Cecilia Ugalde: En marca sí he hecho mucho más. Marca país es lo que no he analizado específicamente, pero marca sí, porque de hecho mi tesis doctoral es sobre ese tema.

Trosky Serrano Alvarez: Bueno, la marca país a la final es una marca territorial. Mucha gente la confunde con una marca presidencial, pero la marca país al final es marca nacional; entonces es bastante parecido.

Cecilia Ugalde: Lamentablemente, en países como el nuestro no la manejan como lo que es, sino que generalmente se le da un uso más de gobierno que de Estado. Incluso aquí en la ciudad misma pasa con todas las marcas por las que hemos pasado.

Nosotros, como marca país, lo más estable que tuvimos fue "Ecuador ama la vida", porque duró durante todo el periodo de Correa y un poco más. Pero, en realidad, lo lógico no es cambiar con cada gobierno; no tiene sentido.

Trosky Serrano Alvarez: Por supuesto. Bueno, entonces ¿me puede hablar sobre los proyectos de marca en los que haya participado?

Cecilia Ugalde: En temas de marca sí, porque más allá de que me gusta y me interesa el tema, mi tesis doctoral fue sobre el apego a la marca y muchos de los constructos que influyen en este vínculo. Luego he realizado varios proyectos de investigación sobre el tema y he trabajado como consultora con varias marcas. Realmente

es un tema que no solamente me gusta, me encanta; es un área sobre la que he estudiado, trabajado e investigado un montón.

Veía que estás juntando el tema del storytelling desde la parte comunicacional, lo cual se une a las líneas de investigación que manejo en alfabetización mediática digital y a las materias que enseño directamente. En ese sentido sí te puedo ayudar porque tengo ese background y estoy todo el tiempo actualizándome.

Trosky Serrano Alvarez: El storytelling es superinteresante para las marcas país. Como mi tesis va más relacionada al marketing internacional, el storytelling se utiliza mucho como estrategia de diplomacia pública y poder blando por los gobiernos. Entonces, desde su experiencia, ¿cómo definiría el concepto de marca país?

Cecilia Ugalde: Para mí, la marca país parte de principios que a veces olvidamos por verla solamente como un resultado. Tenemos que partir de la identidad cultural; no puedes hablar de marca país si no partes de la identidad cultural que una marca tiene.

Más allá de una definición, la marca país refleja una identidad cultural anclada a una narrativa nacional de la que sale esa marca. En esa identidad entra lo que somos o también lo que creemos ser, porque hay un montón de imaginarios ahí. Entran temas de valores, nuestros símbolos y nuestra historia misma.

También hay prácticas e incluso tensiones; los conflictos que tenemos también son parte de esa identidad cultural. Ahora, esa identidad tiene que trasladarse a una narrativa nacional que es de donde parte el storytelling: ese relato que se construye a partir de lo que somos. Pero si no hay un vínculo entre la identidad cultural y la narrativa, generas una marca país anclada en el aire.

La marca país es una proyección estratégica de lo que somos y no puedes tener un storytelling, por bonito que sea, que venda un país que no coincida con la realidad. Ya no es como antes, que simplemente servía para que lleguen los turistas y vean; ahora la gente se entera de cómo es todo. Si publicitas algo que no demuestra lo que realmente hay atrás, quienes conocen la realidad lo van a decir alto y claro. No se puede engañar; si la marca país no está anclada a estos componentes, no puedes sacar nada que en realidad tenga valor.

Trosky Serrano Alvarez: Perfecto, aquí ya tocó bastantes preguntas que le iba a hacer, sobre todo porque es importante hablar sobre identidad. ¿Cómo se desarrolla un storytelling que no solo venda turismo e inversión, sino que también refleje la cultura y el orgullo de la gente que vive en ese país?

Cecilia Ugalde: Siempre se va a partir de una historia central. Si bien ese storytelling puede estar anclado a una narrativa aspiracional: lo que el país quiere proyectar. Siempre tenemos que aterrizarlo a una realidad estructural. Hablo de un tema económico, cultural y de seguridad, que es lo más importante si intentas atraer inversión o turistas. También el tema de infraestructura; todas esas cosas son fundamentales porque, si no hay esa realidad estructural, la narrativa no tiene en qué asentarse y no tiene peso si la experiencia de quienes vienen no refleja lo que estamos contando.

En redes sociales, enseguida vas a tener gente que te va a decir si es verdad o si estás mintiendo. Ahora, específicamente para esta narrativa aspiracional, ¿a qué podríamos anclarnos más allá del tema trillado de la biodiversidad? Yo creo que el anclaje de "Ecuador ama la vida" con las cuatro regiones no estaba mal. Tenemos características que son únicas en el planeta y vale la pena explotárselas. Sería absolutamente absurdo dejar eso de lado porque es uno de nuestros principales capitales.

El mismo "Ecuador Challenge", eso de que puedes desayunar en la costa, almorzar en las montañas y cenar en la selva, es algo que muy pocos países te dan la opción de hacer. Eso es parte de una riqueza que no debería desperdiciarse. Pero luego tenemos también el tema cultural y patrimonial que está presente en muchísimas cosas. No solamente en el tema indígena, sino también en el gastronómico.

Fíjate cuánto han explotado los peruanos ese sector. Ecuador tiene una riqueza gastronómica increíble; conversaba con una señora que ha recolectado más de cien recetas de platos cocinados en envueltos de hojas (tamales, chumales, humitas, bollos). Imagínate la riqueza que eso implica, sin hablar de que somos el país de las mil sopas.

Deberíamos explotar también los saberes ancestrales. Estoy en un proyecto de investigación sobre saberes ancestrales anclados a nuestra medicina natural, que son cosas que no hay en otros países. El año pasado cerramos un proyecto con fondos de la Unión Europea donde participaban Finlandia, España, República Checa

y El Salvador. Nosotros tenemos más de quince nacionalidades y pueblos indígenas con lenguas vivas; en El Salvador tienen una lengua nativa que hablan menos de doscientas personas. Tenemos una riqueza muchísimo más grande de la que somos conscientes.

La autenticidad cultural, el turismo comunitario y sostenible, la artesanía, el diseño, e incluso los temas deportivos y científicos abren puertas a un contacto con personas de otros lugares.

Trosky Serrano Alvarez: Totalmente de acuerdo. ¿Qué clase de actores, tanto nacionales como internacionales, considera que deberían formar parte de la creación de este storytelling para que la marca tenga coherencia y sea reconocida nacionalmente?

Cecilia Ugalde: Creo que se presta para que se abra el abanico. En algunos casos se han utilizado voceros interesantes, pero puedes incluir emprendedores ecuatorianos que brillan en otras áreas, como Santiago Peralta de Paccari o Carolina Sánchez.

También artistas, deportistas y científicos. En la misma UDA tenemos profesores de biología que han descubierto especies. Leía un estudio de un biólogo sobre las aves que trinan con un acento parecido al de los pobladores del lugar; los de Cuenca cantan con más ritmo, seguramente. Eso es superinteresante y puede ser parte de esa narrativa cultural nuestra.

No deberían ser simplemente los voceros tradicionales. Podría venir alguien de Down Hill a contar lo que puedes hacer en Ecuador. Todo ese tipo de cosas abren puertas a diferentes comunidades: artistas, grupos y subculturas urbanas. Como protagonistas tenemos muchos y podríamos ser un poquito más creativos.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Y qué le hace pensar que la marca país actual haya sido desarrollada por una empresa estadounidense? ¿Piensa que esto le quita autenticidad o voz a los voceros de los que acaba de hablar?

Cecilia Ugalde: Puede ser que no seamos el "target" de la marca, pero para mí la actual marca país ha pasado desapercibida. No me identifico con ella. Una marca tiene que partir de la identidad cultural; no importa quién la haga, pero si una empresa de fuera no lo hace bien y la trata como una marca comercial, cometemos un error.

Es una marca sin personalidad, que no refleja nuestra identidad cultural ni es parte de una narrativa nacional y, por lo tanto, no conecta. Tú no puedes vender en el aire; eso pasa con cualquier marca si no parte de temas reales. Como estrategia publicitaria es un absurdo. Ellos pueden tener un equipo muy creativo, pero la esencia de una marca no se puede inventar ni sale de una lluvia de ideas.

Si proyectas algo que el país no es, el resultado es una cosa fría que no proyecta lo que debe. La gente tiene que empoderarse, porque cuando vienen tienen que vivir esa narrativa; si no proyecta lo que somos, lo que vendes queda fofo y frío porque no es real.

Trosky Serrano Alvarez: Exactamente. Como dice, la marca prácticamente no ha tenido incidencia dentro del país. Yo solo he visto el logo una vez en el Pumapungo. Es un logo que no te dice nada, es frío. ¿Qué piensa de la estrategia de realizar una votación para elegir la marca entre varios conceptos?

Cecilia Ugalde: Generalmente ese tipo de estrategias funcionan cuando quieres que la gente se involucre, pero para mí tiene que ser algo con lo que te identifiques. Que yo tenga que votar entre cuál es la "menos mala" o la "menos fea" no hace que me sienta parte del proceso.

Si te centras o partes de la creación de una marca desde los símbolos, estamos perdidos, porque la marca no es el logo. Pensar eso es un error terrible. El logo es lo que la va a identificar y eso se saca después, pero primero necesitas tener esa esencia. Una marca país no es fácil; no es hacer una marca de galletas. Representa algo muy plural y diverso que tratas de meter dentro de una caja; esa caja debe ser lo suficientemente amplia para reflejar el contenido.

Ecuador tiene muchísimo que ofrecer y eso se refleja más allá del logo: se refleja en la narrativa. Si ese logo va de la mano de un mensaje con el que te identificas, le vas a amar. El problema es lo que estás comunicando. Te acostumbras al logo si va con una narrativa potente y poderosa que te hace sentir orgulloso, que te hace decir: "¡Sí, ahí estoy!", y compartes con tus amigos para que vengan a visitar Ecuador con el corazón en la mano. Pero si creas una marca partiendo de qué dibujo parece más bonito sin comunicar nada, eso me deja totalmente fría.

Trosky Serrano Alvarez: También habría que considerar el periodo en el que se lanzó la marca, porque hablar de un "Ecuador que brilla" en un momento de apagones fue irónico.

Cecilia Ugalde: Fue absolutamente irónico y absurdo. Entiendo el concepto que está atrás, pero lanzarlo en medio de apagones, con solo dos horas de luz al día, me dio una mezcla de risa y pena. ¿Cómo pueden cometer ese tipo de errores si se supone que hay profesionales atrás?

Trosky Serrano Alvarez: ¿Qué considera indispensable para que una marca país sea sostenible y trascienda los cambios de gobierno?

Cecilia Ugalde: Lo primero es que debe ponerse como política de Estado y no de gobierno; quedar institucionalizada a nivel estatal para que, aunque cambie el gobierno, siga siendo parte de una identidad.

Esto no quiere decir que sea estática, porque en marketing todo evoluciona y es dinámico, pero la marca debe ir evolucionando conforme la sociedad lo hace. Puede tener distintos enfoques: gastronomía, deportes extremos pero desde una imagen muy sólida. Las marcas tienen características humanas; dale esas características y permítele que, como un humano, vaya evolucionando.

Primero le das estabilidad protegiéndola del siguiente gobierno y luego la vas consolidando, dándole la opción a que respire y evolucione. Ahora mismo es difícil manejar una narrativa de atracción. ¿Cómo atraes a un turista a Cuenca diciendo que es segura si el mes pasado se registraron seis muertes por violencia? Es un índice altísimo para una ciudad de nuestro tamaño. Nadie quiere ir a un lugar inseguro. Se te cae todo tipo de argumento cuando tenemos seis ciudades entre las diez más peligrosas del planeta.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Qué desafíos y oportunidades ve para la marca país ecuatoriana actual?

Cecilia Ugalde: Los desafíos son cuesta arriba, la situación es muy compleja. La ventaja de no estar posicionado es que puedes partir casi de cero; tiene el chance de reinventarse. El desafío es salir de la inercia, pero no tiene sentido invertir tiempo en una marca que no va a perdurar porque el próximo presidente la va a cambiar. Siguen perdiendo el tiempo.

Trosky Serrano Alvarez: En el caso de "Ecuador ama la vida", se mantuvo el concepto durante 13 años. ¿Conoce el caso de Colombia con "El riesgo es que te quieras quedar"?

Cecilia Ugalde: Es interesante para cambiar narrativas. Ellos no alejaron la palabra "riesgo", sino que la tomaron y le cambiaron el sentido, y el flujo de turistas subió de forma sostenida. Pero hubo cambio de gobierno, se perdió la campaña, intentaron volver y pasó lo mismo que acá.

Algo que me hace pedir que alguien los asesore fue cuando pasó lo de la "hormiga chua". Posicionar un personaje de esa naturaleza es difícil, y lo logramos: los niños la identificaban y se disfrazaban de ella en Halloween. Llegar a eso es brutal y, de pronto, la matan porque era del otro gobierno. Es un nivel de estupidez alto.

El reto es tratar de tener un posicionamiento claro y ojalá puedan anclarse a un tema de identidad cultural que nos identifique. Tienen la oportunidad de hacerlo mejor de lo que lo están haciendo porque aún no están posicionados.

Trosky Serrano Alvarez: Chévere, esas son las preguntas. Muchas gracias por la entrevista.

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO Y AUTORIZACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS DE LA MARCA PAÍS ECUADOR

I. INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO

El presente documento tiene como objetivo obtener el consentimiento voluntario del/la entrevistado/a para participar en la investigación académica titulada: "*Análisis de la marca país Ecuador Brilla Auténticamente*", desarrollada en el marco de la carrera de Estudios Internacionales de la Universidad del Azuay.

II. PROCEDIMIENTO

La participación consiste en una entrevista semiestructurada de aproximadamente **30 minutos**. Las preguntas abordarán temas técnicos sobre identidad visual, estrategia comunicacional y la relación entre la marca país y sus diferentes pilares.

III. CONFIDENCIALIDAD Y MANEJO DE DATOS

De conformidad con los estándares internacionales de protección de datos, se establecen las siguientes opciones (marque con una "X" según su preferencia):

- **Identidad Abierta:** Autorizo que mis declaraciones sean citadas atribuyéndolas a mi nombre y cargo profesional.
- **Identidad Protegida (Anonimato):** Deseo que mis aportes sean utilizados de forma anónima, refiriéndose únicamente a mi perfil profesional (ej. "Representante de Mucho Mejor Ecuador").

IV. REGISTRO AUDIOVISUAL

- Autorizo la grabación de audio de la sesión únicamente para fines de transcripción y análisis académico.
- No autorizo la grabación; prefiero que se tomen notas manuales.

V. DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Al firmar este documento, confirmo que:

1. He sido informado/a sobre la naturaleza y el propósito de la investigación.
2. Mi participación es estrictamente voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento sin necesidad de justificación.
3. La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y científicos.

Lugar y Fecha: Cuenca, Ecuador. 5 de marzo de 2026.

Firma del Entrevistado/a: 

Nombre Completo: Cecilia Ugarte Sánchez

Firma del Investigador: 

Trosky Serrano Alvarez

Facultad de Ciencias Jurídicas - Universidad del Azuay

Anexo C

Transcripción de la Entrevista número dos Realizada a Jhonn Alarcón Morales

Trosky Serrano Alvarez: Listo, la primera pregunta sería: ¿podría describir su trayectoria profesional y los proyectos de marca, ya sea país, ciudad o institucional, en los que ha participado?

Jhonn Alarcón Morales: Soy diseñador desde el año 2000. Soy diseñador de formación generalista, pero siempre me dediqué al diseño gráfico. Desde ahí he podido trabajar no solo en temas de marcas, sino en varias áreas del diseño. Específicamente en la marca, hemos podido generar algunos manuales para empresas, para emprendimientos y también trabajamos en alguna época para el rediseño de la marca de la universidad. Hemos trabajado en algunas cosas puntuales sobre empresas y sobre manuales de manejo de marca.

Trosky Serrano Alvarez: Desde su perspectiva académica o profesional, ¿cómo conceptualiza usted la marca país y qué diferencias establece entre una marca país y una marca convencional?

Jhonn Alarcón Morales: Creo que cuando hablamos de marca estamos hablando de representación e identificación. Por un lado, si es una marca comercial, trato de representar los valores de los productos y, sobre todo, de las empresas que representan esos productos a través de un identificador. Este identificador tendría que mostrar a simple vista toda la filosofía y todos los valores que la empresa quiere mostrar hacia sus usuarios y clientes. Una marca país también es lo mismo, solamente que ahí tenemos otras concepciones; tiene que ser una marca un poco más global porque debe representar a la totalidad del territorio. Por lo general, estos valores son un poco más complejos de configurar porque, siendo nuestro país un territorio tan diverso donde hay pluriculturalidad y distintos contextos, donde la Costa parece un país, la Sierra y el Oriente otro, y ni se diga la región insular, el hecho de conceptualizar una marca país es complejo. Debería resaltar todos esos valores, tradiciones y cultura que pueden estar presentes en un pueblo. La marca país, sin duda alguna, es uno de los ejercicios más complejos que existen en cuanto a identidad se refiere por toda la complejidad que hay que representar en un solo símbolo.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Cuáles considera que son los pilares indispensables que otorgan solidez a una marca país?

Jhonn Alarcón Morales: Una marca país debe presentar los contextos de forma adecuada y debe poder trascender en el tiempo. Esta trascendencia muchas veces no se da porque responde a los gobiernos de turno, lo cual hace que se diluya el concepto y no se pueda fortalecer. Por otro lado, tiene que tener pregnancia, representar el patrimonio y las costumbres si hablamos de valores cualitativos. Si vamos a lo cuantitativo o genérico, tiene que tener simplicidad, poder reproducirse y adaptarse a un sistema gráfico de branding para que este sea el medio de transmisión de toda la filosofía que se quiere transmitir de un país.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Qué tan alineada considera usted que debe estar la realidad del país con la marca proyectada?

Jhonn Alarcón Morales: Las marcas se utilizan para promocionar los países y muchas veces una marca quiere representar los valores adecuados. Si nuestro país está en una situación pésima, o si algún país estuviera atravesando por un momento malo, primero no sería el momento propicio para elaborar una marca país. Pero como la política de los gobiernos siempre suele ser promocionar los lugares, siempre debe existir un identificador que venda a un país con sus valores y costumbres; siempre necesitamos esta identificación. A la larga se trata de promocionar y, cuando promociono, necesito vender a través de la marca y de un sistema de branding que muestre imágenes, criterios y conceptos de interés. Siempre va a ser necesario. No creo que, en los contextos malos, pero creo que la marca país puede ayudar a mejorar la economía de un país, la política y un montón de cosas.

Trosky Serrano Alvarez: Centrándonos en el caso actual, ¿cómo evalúa usted la propuesta de valor de la marca "Ecuador brilla auténticamente"? ¿Considera que logra proyectar la diversidad e identidad del país de manera clara?

Jhonn Alarcón Morales: Creo que sí, pero la situación es que esa marca país no se promociona demasiado internamente. Es una marca que se ve a nivel internacional, en ferias internacionales, como una marca más turística. Me atrevo a decir, sin tener los datos, que la mayoría de la población no estamos identificados con esa marca porque no se ha vendido internamente; no han hecho que yo pueda identificarme con eso. Tiene que haber un proceso o alguna característica de esta marca que permita que nosotros nos apropiemos de ella y

sintamos orgullo. Eso no ha pasado y creo que ni pasará porque, desde la concepción con que se generan estas marcas, es más para proyección internacional. Tenemos que sentir el orgullo a través de algo y eso debería ser lo que nos vendan: lo que me haga sentir orgulloso de ser ecuatoriano.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Cómo evalúa la identidad visual de la marca, tanto el logo como el eslogan?

Jhonn Alarcón Morales: Técnicamente está elaborado medianamente bien. Creo que la palabra "Ecuador" tiene que leerse un poco más claramente. En la letra "E" hay una deformación que hace que sea confuso y son muchos elementos. Se lee una "E" que se transforma en un sol y luego se lee "cua" y luego "dor". Hay un error de estructuración de la marca que hace que no se lea bien y que el mensaje no sea directo. Si pensamos en que los principios de un logotipo deben ser la simplicidad y la pregnancia, no estaría cumpliendo con algunos de ellos. Debería ser simplificado. Respecto al eslogan, lo que se trata de hacer con el logotipo es traspasar literalmente ese concepto al identificador gráfico, y creo que no debería ser de esa manera. Con el sol estamos diciendo que está brillando; puede ser un sol, puede ser un brillo o formas que indiquen luminosidad, pero visualmente no se lee correctamente.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Qué piensa de utilizar a la luz, al brillo y al sol como atributos de identidad? ¿Refleja bien la identidad de los ecuatorianos?

Jhonn Alarcón Morales: Es muy difícil para nosotros. Si hablamos desde el área gastronómica, hoy por hoy nos dicen que el encebollado es el plato emblema, pero, aunque se come en todas partes, no necesariamente es el plato emblema de todos. Encontrar un concepto único para nosotros es muy difícil porque somos un país muy diverso. Lo que necesitamos hacer es un concepto de construcción simbólica que no necesariamente tome elementos geográficos o de los primeros pobladores y culturas. Tendría que ser una construcción más simbólica y abstracta de lo que nosotros podemos ser. Si utilizo el sol, no es suficiente; si utilizo la Venus de Valdivia, tampoco representa la globalidad; si utilizo el mar o la montaña, no represento a todas las regiones. El icono que se construya debería ser más global, general y abstracto. Siempre va a ser motivo de debate y crítica porque no vamos a tener contentos a todos. En el grupo de los diseñadores a nivel internacional siempre hay muchas críticas; nunca están contentos con el trabajo del otro. El problema es que no hay un proceso participativo de construcción. Si hubiera un proceso donde representantes de la sociedad civil, políticos, entidades de cultura y turismo hicieran una sola marca y unieran esfuerzos para que se blinde por 15 o 20 años y que por ley no se pueda cambiar, el país se daría a conocer mucho más. Pero si cada que pasa un presidente estamos cambiando la marca, ya no hay reconocimiento ni pregnancia. Como ejemplo está la marca de Perú, ese espiral basado en Nazca. Como la han mantenido tanto y los gobiernos de turno no la han cambiado sino potenciado, cuando uno la ve en otro lado dice: "eso es Perú". Nosotros no tenemos algo como eso.

Trosky Serrano Alvarez: No existió participación ciudadana, pero se realizó una votación entre tres opciones. ¿Cuál piensa que es la mejor de las tres?

Jhonn Alarcón Morales: Ganó la mejor de las tres, o la "menos mala". Si nos vamos a la técnica de cómo debería ser la marca, hay errores de legibilidad, composición y pregnancia. No se lee muy claro; quiere ser un símbolo, pero como cada letra se vuelve un símbolo, se ve como una cuestión muy compleja. La opción ganadora es la que mejor se lee y la más sólida. Comparada con las otras, esta tiene más peso y solidez. Entiendo que en las otras se buscaba algo relacionado con la línea equinoccial o las culturas, pero no se entiende claro, es muy forzado. A veces los clientes quieren meter todos los conceptos, confianza, solidez, etc... en el mismo logotipo y eso no funciona. Ganó la mejor de las tres, pero no sería lo óptimo.

Trosky Serrano Alvarez: Ante los desafíos globales, ¿qué ajustes estratégicos consideraría necesarios para fortalecer la marca país? ¿Cambio de marca o potenciarla mediante campañas?

Jhonn Alarcón Morales: Creo mucho en la difusión. La inversión que se hace para promocionar no es la adecuada porque estamos en un país donde hay otras prioridades que muchas veces tampoco se atienden bien. El tema de la promoción y difusión debe hacer que esto llegue a la gente no solo como imagen visual, sino como un insight que me represente y me haga sentir orgulloso. Hay que construir el sistema de marca. Actualmente no nos transmite orgullo a nosotros porque se vende afuera, pero no sé si transmite el orgullo que deberíamos tener. Hace falta mucha más difusión interna y externa. Si genero una campaña basada en "brilla tú, ecuatoriano", hay muchos conceptos creativos que se pueden utilizar, pero eso no se da. Fortalecer eso permitiría que el ecuatoriano se ponga la camiseta y, cuando venga un turista, nosotros mismos podamos vender nuestro país. Más que un cambio de marca, es necesario que las personas que trabajan dentro del "empresa

país" estén orgullosas. En otros países, el taxista es el principal vendedor de su país porque tiene convicción cultural. Eso es lo que nos falta.

Trosky Serrano Alvarez: Le mencionaré los valores (sostenibilidad, respeto, calidad, diversidad, hospitalidad) y la personalidad (amigable, resiliente, genuina, creativa, enérgica) de la marca. ¿Considera que los refleja?

Jhonn Alarcón Morales: Diría que un 50/50. La marca trata de representar todo eso, pero son muchos valores para ser representados por un solo símbolo. Termina siendo algo que realmente no representa; tengo que concentrarme en algo y no poner todas las cosas ahí. No es la primera vez que caemos en esto. En épocas anteriores había un logotipo que tenía el pescadito, la iglesia, etc. Querían meter todo ahí y no es lo adecuado porque no se vuelve pregnante; la gente no se acuerda de eso.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Qué rol debería desempeñar el Estado, la empresa privada y la ciudadanía para que la marca sea sostenible y trascienda los ciclos políticos?

Jhonn Alarcón Morales: Debería haber algo que blinde la marca durante 10 o 15 años, donde no se pueda modificar independientemente de quién venga, y que realmente represente lo que quiere el país. Debe ser construida comunitariamente, no solo mediante una votación, porque eso suele ser la visión de una agencia y no de todo el pueblo. Debe ser política de Estado que los ecuatorianos se sientan orgullosos a través de la marca país. Es lo que pasa con la selección: la camiseta amarilla me representa, ahí está el espíritu y todo lo bueno que quiero hacer. Cuando me muestran una marca así, no me dicen "vívelo". Los esfuerzos se enfocan a nivel internacional para atraer turismo e inversión, pero si el turista viene y nosotros no tenemos puesta la camiseta, el esfuerzo no funciona. La política de Estado tiene que fortalecerse para generar una marca que perdure y no sea del gobierno de turno.

Trosky Serrano Alvarez: La marca fue realizada por un consorcio estadounidense, FutureBrand. ¿Qué opina al respecto?

Jhonn Alarcón Morales: Como diseñador, puedo trabajar para otro país, pero tendría que empaparme bien de ese contexto, vivirlo y pertenecer a él. No digo que no sepan hacer su trabajo, pero cuando no hay ese sentimiento o visión, puede que no se genere el elemento más eficaz. No sé por qué se contrató afuera habiendo tantos diseñadores acá. Yo formaría un grupo estratégico de diseñadores de varias provincias para un codiseño participativo e invitaría a la sociedad civil para evaluarlo. Contratar afuera es un error grande porque quienes están fuera no entienden el verdadero sentimiento de ser ecuatoriano por más que investiguen.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Considera que se podrían utilizar embajadores de marca?

Jhonn Alarcón Morales: Sí, porque llegan a muchas personas. Hay mucha gente emblemática (deportistas, escritores) que tienen visibilidad y podrían ser embajadores. Pero esto debe complementarse con la gente de a pie, la gente trabajadora y la comunidad. Creo en una combinación entre embajadores de marca y personas de la vida cotidiana que hablen sobre la experiencia de ser ecuatoriano. A veces a los embajadores les pagan por decir lo que dicen, pero no hay nada como lo orgánico: generar ese sentimiento desde la naturalidad de lo no pagado.

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO Y AUTORIZACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS DE LA MARCA PAÍS ECUADOR

I. INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO

El presente documento tiene como objetivo obtener el consentimiento voluntario del/la entrevistado/a para participar en la investigación académica titulada: "*Análisis de la marca país Ecuador Brilla Auténticamente*", desarrollada en el marco de la carrera de Estudios Internacionales de la Universidad del Azuay.

II. PROCEDIMIENTO

La participación consiste en una entrevista semiestructurada de aproximadamente **30 minutos**. Las preguntas abordarán temas técnicos sobre identidad visual, estrategia comunicacional y la relación entre la marca país y sus diferentes pilares.

III. CONFIDENCIALIDAD Y MANEJO DE DATOS

De conformidad con los estándares internacionales de protección de datos, se establecen las siguientes opciones (marque con una "X" según su preferencia):

- **Identidad Abierta:** Autorizo que mis declaraciones sean citadas atribuyéndolas a mi nombre y cargo profesional.
- **Identidad Protegida (Anonimato):** Deseo que mis aportes sean utilizados de forma anónima, refiriéndose únicamente a mi perfil profesional (ej. "Representante de Mucho Mejor Ecuador").

IV. REGISTRO AUDIOVISUAL

- Autorizo la grabación de audio de la sesión únicamente para fines de transcripción y análisis académico.
- No autorizo la grabación; prefiero que se tomen notas manuales.

V. DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Al firmar este documento, confirmo que:

1. He sido informado/a sobre la naturaleza y el propósito de la investigación.
2. Mi participación es estrictamente voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento sin necesidad de justificación.
3. La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y científicos.

Lugar y Fecha: Cuenca, Ecuador. 27 de marzo de 2026.

Firma del Entrevistado/a: JALD

Nombre Completo: Jhon Alarcón Novales

Firma del Investigador: Trosky

Trosky Serrano Alvarez

Facultad de Ciencias Jurídicas - Universidad del Azuay

Anexo D

Transcripción de la Entrevista número tres Realizada a Mónica Malo Jirón

Trosky Serrano Alvarez: La entrevista será en modo embudo, de lo más general a lo más complejo. Para comenzar, ¿podría describirme su trayectoria profesional y los proyectos de marca en los que ha participado y desde qué rol los lideró?

Mónica Malo Jirón: Mi trayectoria profesional comenzó a los 17 años, en el año 1990, cuando empecé a trabajar en una de las instituciones financieras de la ciudad para luego, poco a poco, ir avanzando. Lo importante, y lo que más ha enriquecido mi trayectoria profesional, es que he pasado por cada uno de los diferentes sectores y puestos.

Siempre comencé en la parte operativa, en la gestión misma, para luego ir ascendiendo a cargos gerenciales. Estoy segura de que eso es lo que me da la capacidad de poder liderar, transmitir y enseñar al personal o a mis equipos de trabajo, porque tengo el conocimiento de cómo se hace en el día a día; no solamente desde una jefatura, sino en el hacer hacer.

En proyectos de marca en los que he estado, que han sido bastante importantes, estuve, por ejemplo, dentro de la Cámara de Comercio de Cuenca. Allí instalamos el Centro de Estudios y Negocios, que era bastante interesante para poder apoyar a la capacitación continua y al desarrollo de las habilidades profesionales de las personas.

Luego, en el tiempo, también fui parte de la creación, construcción, venta e implementación del Hospital del Río en Cuenca. Pasé después por algunos otros proyectos personales y llegué a la industria de alimentos La Europea, donde tuve la oportunidad de conocer todo lo que significa el consumo masivo, cómo desarrollas una marca y cómo esta marca se posiciona en la mente y en el corazón de las personas.

El posicionamiento de marca no solamente es algo de posicionar un logo, sino que es posicionar en sí mismo un concepto, una experiencia y el impacto que un producto genera en la vida de las personas. Desde hace 12 años estoy a cargo de la Corporación Mucho Mejor Ecuador, que es el proyecto y el lugar más emblemático e importante en mi carrera profesional.

Con base en esto, he tenido la oportunidad de conocer el quehacer de todos los sectores empresariales, industriales y productivos del Ecuador. Al llegar a Mucho Mejor Ecuador me di cuenta de la importancia que tiene la empresa ecuatoriana porque la ves con otros ojos. Cuando estás dentro de una empresa, sea del sector que sea, estás en el día a día del hacerla crecer, cumpliendo objetivos, metas, el plan estratégico, la promoción y los objetivos comerciales.

Pero cuando estás en Mucho Mejor Ecuador tienes la oportunidad, desde el sector privado, de ver el panorama íntegro. Ya no pienso solamente en cómo posiciono la huella para que agregue valor a la empresa, sino en cómo posicionarla para que conecte con el consumidor, apoye a las empresas para que estas a su vez crezcan y, con base en esto, todos juntos generar este sentimiento de orgullo y nacionalismo en el país.

Trosky Serrano Alvarez: Perfecto, aquí ya me respondió hasta algunas preguntas que tenía pensadas para el final. ¿Cómo conceptualiza usted una marca país?

Mónica Malo Jirón: Una marca país tiene que cumplir ciertos requisitos: debe ser de alto impacto y de fácil recordación. La marca país debe denotar origen, calidad y pertenencia, o sea, orgullo. Debe poder firmar todo tipo de productos y servicios; es decir, ser absolutamente versátil para que pueda coordinar bajo ella a todos los sectores productivos de un país.

Trosky Serrano Alvarez: En cuanto a la narrativa, ¿tiene conocimiento de la marca país actual, "Ecuador brilla auténticamente"? ¿Cómo ve que se hayan enfocado en el brillo y tal vez no tanto en la cultura, sino nuevamente en el aspecto físico del país, como las montañas y la naturaleza?

Mónica Malo Jirón: Como dije, una marca país tiene que denotar que pertenece a ese país y debe servir tanto al turismo como a la atracción de inversiones y para que nuestros productos puedan ser exportados bajo una marca que los cobije.

Desde mi punto de vista, el análisis de la marca actual del Ecuador es que es una marca 100% turística. Es un logo que te habla de que el Ecuador brilla, basándose mucho en el concepto del centro del mundo. Sin embargo, es una marca que pierde identidad al utilizar solamente dos colores. Hubo muchísima crítica internacional sobre esta marca país porque, si bien dice Ecuador, se puede confundir en el mundo con la línea ecuatorial al haber perdido el amarillo, azul y rojo.

La marca país básicamente se está manteniendo con el azul y el amarillo. Creo que, tal como está, es básicamente una marca que apoya a la atracción de turismo.

Trosky Serrano Alvarez: La marca país se debe enfocar en tres pilares principales: turismo, exportaciones y promoción de productos. ¿Cómo piensa usted que la marca país debería trabajar con las empresas públicas y privadas para mejorar la promoción de exportaciones e inversión?

Mónica Malo Jirón: En primer lugar, la marca país debería estar concesionada al sector privado y generar una articulación público-privada para que tenga consistencia y permanencia en el tiempo.

Vemos que desde el año 2009, cuando nace la marca país en el gobierno del presidente Rafael Correa, hubo un mar de marcas país. En principio estuvo "Primero Ecuador", después "Ecuador ama la vida", luego "Primero viaje a Ecuador" y después "Hace bien, hace mejor". No hay una consistencia; lamentablemente, con cada cambio de ministro o de gobierno, cada ministerio cree que puede sacar un sello o una marca país. Eso al país le costó cerca de 56 millones de dólares para que luego, inmediatamente, fuera dada de baja.

Poner "Ecuador ama la vida" en un producto de exportación minera es, tal vez, incoherente. La marca país debe poder cobijar a todos los productos y servicios que se hacen en un país. Hay éxitos enormes donde la marca país es simplemente "Made in USA" o en Alemania es "Made in Germany", porque ya han construido un nombre.

La marca país es mucho más que el logo: es todo el concepto, los estatutos y que definitivamente responda a los intereses de la comunidad turística, exportadora, manufacturera, de consumo interno y de servicios. Hay marcas país maravillosamente

manejadas, como la marca Perú, porque tienen una administración articulada entre lo público y lo privado, con directorios claros donde para tener la marca tienes que cumplir requisitos.

El plan de promoción se consolida pensando no solamente en cómo vender el país para el turismo o para exportar camarón y banano, sino en cómo apoyar al desarrollo del consumo de los productos y servicios hechos en casa, tanto hacia afuera como hacia adentro.

Trosky Serrano Alvarez: En sus inicios, la marca país ecuatoriana sí se apoyó bastante en las empresas privadas, sobre todo en las MIPYMES, pero en 2010 eso quedó truncado y se desarrollaron instancias como Pro Ecuador. ¿Cree que la empresa privada debería tener un rol más protagónico y Pro Ecuador un papel más secundario?

Mónica Malo Jirón: Debería ser articulado. Pro Ecuador tuvo una muy buena intención, pero los resultados no fueron 100% implementados o adecuados. En los años 2010 y 2011, cuando yo estaba en la industria de alimentos y viajaba con Pro Ecuador a ferias, ellos brindaban el stand, pero faltaba la segunda parte: la rueda de negocios que Pro Ecuador debería generar para los productores. Este rato no sé en qué estado está Pro Ecuador en realidad, no lo tengo mapeado.

El Estado tiene una gran oportunidad en la huella de Mucho Mejor Ecuador. Es una marca absolutamente posicionada en la mente del consumidor que cumple con los parámetros que mencioné. Mucho Mejor Ecuador puede usarse en productos de exportación bajo el nombre "Ecuador Premium Quality", como ya lo hemos hecho, diciendo claramente que ese producto tiene calidad garantizada y calidad premium.

La huella cumple con dar origen, calidad y seguridad porque tiene un modelo de trazabilidad. Es una marca de alto impacto y fácil recordación porque es una huella digital; todos nos vemos reflejados en ella y tiene el tricolor. Pero está en el sector privado, y tal vez ese es un "pero" para los gobiernos, que prefieren generar algo nuevo antes que articular y potenciar algo que ya tiene 20 años de trabajo y reconocimiento a un costo mucho menor.

En los 10 años del gobierno de Rafael Correa se gastaron 56 millones de dólares en marcas que luego se perdieron. El presupuesto de Mucho Mejor Ecuador es de 300,000 dólares al año; en 20 años hemos invertido 6 millones. El impacto de la huella es que nos hemos sostenido en el tiempo, firma todo tipo de productos y denota origen, calidad y pertenencia. Es una marca construida bajo un esquema de evaluación y estatutos claros para lograr la relevancia de la marca ecuatoriana.

Trosky Serrano Alvarez: Para comentarle, la página de Pro Ecuador prácticamente no ha sido actualizada desde el año 2025 y no tienen catálogos para el 2026. Parece que la marca país se quedó como algo turístico y no engloba a los demás sectores.

Mónica Malo Jirón: Esa es mi apreciación. Aunque el manual de marca diga que se enfocan en inversión y exportaciones, en la investigación se ve que se queda como una marca turística, como ha sido prácticamente siempre. Además, la marca país se confunde mucho con la marca de gobierno o la marca presidencial de turno.

Por eso es importantísimo el rol del sector privado, y no necesariamente de las cámaras, porque ellas tienen otra razón de ser: representar a sus agremiados ante los ministerios. La

marca país, cuando diferentes actores de la sociedad civil se articulan con el gobierno nacional, permite generar las políticas para venderle el país al mundo y también a los ecuatorianos.

Ese es uno de los grandes problemas de la marca país actual y una de las fortalezas de Mucho Mejor Ecuador: la marca "Ecuador brilla auténticamente" prácticamente no es conocida por los ecuatorianos.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Qué piensa usted que debería hacerse con la marca país actual? ¿Estrategias de promoción, un cambio por una ya existente o hacer una nueva?

Mónica Malo Jirón: Yo la dejaría como un sello que apoye al turismo; tienen que hacerla funcionar, pero desde mi punto de vista no va a poder cumplir con los objetivos de marca país. Fue una marca impulsada por figuras del sector turístico y, aunque FutureBrand estuvo detrás de su creación, creo que fue mal conceptualizada.

Nos costó 850,000 dólares. Si seguimos cambiando la marca, no habrá una reputación que se genere ni se mantenga en el tiempo. Hay cosas sólidas como la marca Perú, el "Hecho en México" o la huella de Mucho Mejor Ecuador, que ha construido un concepto de identidad y calidad. Mucho Mejor Ecuador ha logrado el "efecto país de origen": que la gente, al ver el sello, diga que el producto es de calidad excelente. Necesitamos eso también para la marca país.

Trosky Serrano Alvarez: Esas serían las preguntas que tenía planificadas. Está bastante interesante todo lo que ha hecho Mucho Mejor Ecuador.

Mónica Malo Jirón: Lo que necesites de Mucho Mejor Ecuador, estoy a tus órdenes.

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO Y AUTORIZACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS DE LA MARCA PAÍS ECUADOR

I. INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO

El presente documento tiene como objetivo obtener el consentimiento voluntario del/la entrevistado/a para participar en la investigación académica titulada: "*Análisis de la marca país Ecuador Brilla Auténticamente*", desarrollada en el marco de la carrera de Estudios Internacionales de la Universidad del Azuay.

II. PROCEDIMIENTO

La participación consiste en una entrevista semiestructurada de aproximadamente **30 minutos**. Las preguntas abordarán temas técnicos sobre identidad visual, estrategia comunicacional y la relación entre la marca país y sus diferentes pilares.

III. CONFIDENCIALIDAD Y MANEJO DE DATOS

De conformidad con los estándares internacionales de protección de datos, se establecen las siguientes opciones (marque con una "X" según su preferencia):

- **Identidad Abierta:** Autorizo que mis declaraciones sean citadas atribuyéndolas a mi nombre y cargo profesional.
- **Identidad Protegida (Anonimato):** Deseo que mis aportes sean utilizados de forma anónima, refiriéndose únicamente a mi perfil profesional (ej. "Representante de Mucho Mejor Ecuador").

IV. REGISTRO AUDIOVISUAL

- Autorizo la grabación de audio de la sesión únicamente para fines de transcripción y análisis académico.
- No autorizo la grabación; prefiero que se tomen notas manuales.

V. DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Al firmar este documento, confirmo que:

1. He sido informado/a sobre la naturaleza y el propósito de la investigación.
2. Mi participación es estrictamente voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento sin necesidad de justificación.
3. La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y científicos.

Lugar y Fecha: Cuenca, Ecuador. ____ de ____ de 2026.

Firma del Entrevistado/a: Mónica Molo

Nombre Completo: Mónica Petricio Polo Jisón.

Firma del Investigador: Trosky

Trosky Serrano Alvarez

Facultad de Ciencias Jurídicas - Universidad del Azuay

Anexo E

Transcripción de la Entrevista número cuatro Realizada al Entrevistado E1

Trosky Serrano Alvarez: Listo, por eso empezamos ya

E1: Por supuesto. Comencemos.

Trosky Serrano Alvarez: Perfecto. Entonces, para comenzar, ¿podría describirme su trayectoria profesional y los proyectos de marca país o marca territorial en los que haya participado, y desde qué rol fue su participación?

E1: Perfecto, muchísimas gracias. Mi nombre es E1. He trabajado en el sector turístico y hotelero más o menos más de 20 años y me he desarrollado profesionalmente en sectores como hotelería, restaurantería, catering, operación turística y comercialización turística. Profesionalmente soy guía naturalista graduado de la Universidad Católica con una especialidad en ecoturismo. El proyecto de marca país lo trabajé de manera muy cercana cuando me desempeñé como Subsecretario de Promoción del Ministerio de Turismo. En ese cargo me desempeñé en dos diferentes ocasiones, en dos diferentes términos, durante el gobierno del presidente Lasso. Posteriormente, volví a enrolarme con el Ministerio de Turismo bajo la presidencia del señor Daniel Noboa. Durante los dos periodos tuve la oportunidad de trabajar el proyecto de marca país de cerca, tanto con el ministro Olsen como con el ministro Estrella. Tuve la oportunidad de implementar algunas de las estrategias que se desarrollaron para la marca país, dado que mi rol exigía la promoción turística del país en varios eventos internacionales. Desde ese ámbito conozco el tema de la contratación del proyecto y los pasos iniciales de su implementación.

Trosky Serrano Alvarez: Perfecto, muchas gracias. Desde su perspectiva académica o profesional, ¿cómo conceptualiza usted la marca país y qué fronteras establece entre este concepto y una campaña de promoción turística convencional?

E1: Primero que nada, la marca país no es una marca turística. La marca país es una marca que tiene que identificar a todo el Ecuador, especialmente para tres pilares específicos: el posicionamiento del país para la atracción de turistas extranjeros, la atracción de inversiones y el posicionamiento de las exportaciones hacia el exterior. Esto, obviamente, enmarcado en el posicionamiento del país con los valores que le interesa comunicar y anunciar. Dentro de estos ámbitos está el turístico. Si bien la marca país fue un proceso liderado, y sigue siendo un proceso liderado, por el Ministerio de Turismo, amparado ahora por el Ministerio de Producción, fue porque hay un decreto presidencial que le encarga al Ministerio de Turismo dirigir un consejo técnico que toma las decisiones sobre el uso de la marca país. Este es un cuerpo colegiado conformado por la Presidencia de la República, el Ministerio de la Producción y el Ministerio de Turismo. Originalmente, el decreto mencionaba otras instituciones públicas que ya no existen, por lo que se ajustó a la realidad actual de estas tres instituciones. La Presidencia delegó a la Secretaría General de Comunicación (SECOM) su asistencia a este consejo. De los tres, era el Ministerio de Turismo al que se le encargaba dirigir el tema de marca país; por esto, desde allí surgían y surgen todavía cualquier iniciativa relacionada con la marca. En términos legales, a pesar de que existieron algunas marcas, la única registrada legalmente era "Ecuador Ama la Vida". "Ecuador Ama la Vida" inició como una campaña promocional. Las campañas tienen un lapso de vida y un interés de alcanzar objetivos específicos, pero esta se transformó después en marca país durante el gobierno del señor Rafael Correa. Fue una marca que no contó con una base técnica en el momento de su creación. Lastimosamente, si bien el mensaje, a nivel personal lo digo, es muy poderoso y fuerte, según un análisis hecho con una empresa especializada, tuvo un tinte que le quitó la preponderancia que debía tener: la politización. Ya no representaba solamente al país, sino también mucho a una corriente política, lo cual la desvirtúa frente a una imagen internacional. Era una marca que ya no podía ser refrescada ni desvincularse de una corriente política, y la recomendación técnica era la creación de una nueva marca país. Para esto se realizó una contratación pública por un total de \$700,000 que incluía el estudio base para ver la pertinencia del cambio y el proceso de creación con el sector público, privado, la academia y la sociedad civil, para que sea lo más inclusiva posible y refleje los valores que el ecuatoriano cree tener. La diferencia entre una campaña promocional y una marca país es que la marca país tiene que sobrevivir a través del tiempo, frente a varias campañas diseñadas para respaldar sus procesos de vida. Las campañas pueden ser de posicionamiento inicial, fortalecimiento o aplicación. En Ecuador vimos casos como "Ecuador Ama la Vida" (marca país) y "All You Need Is Ecuador", que fue una campaña de marketing tan fuerte que opacó a la marca país. Muchos siguen recordando esa campaña y piensan que fue la marca país, pero la marca oficial era la otra. A veces la campaña trasciende a la marca y se posiciona mejor. Todos estos datos nos llevaron a la conclusión de que no era solo tiempo de un refreshment, sino de la implementación de una nueva marca que se mantenga apolítica y pueda ser absorbida por la sociedad civil. Todo esto requiere presupuesto. La marca país requiere presupuestos ingentes y, al ser un cuerpo colegiado,

realmente no tiene un presupuesto estatal asignado para su funcionamiento; cada institución debe asignar recursos. El Ministerio de Turismo absorbió los costos. El consorcio ganador del proceso de contratación fue uno especializado en la creación de otras marcas país, integrado por Ipsos, empresa de inteligencia de mercado, y una empresa de branding. El proceso comenzó en 2022. A las reuniones de la comisión estratégica se invitaba a Cancillería y a ProEcuador. Sus aportes eran valiosos porque engloban lo que representamos en el exterior: embajadas, consulados y el posicionamiento de productos exportables para atraer inversiones. Viendo experiencias de otros países: España tiene un logo que sigue vigente después de más de 50 años; la marca Perú está muy bien posicionada utilizando las líneas de Nazca, algo muy arraigado en su sociedad. La empresa que trabajó con Perú asesoró a Ecuador. Esa misma empresa también tuvo fracasos, como la marca país Argentina, que se politizó durante el gobierno de Kirchner y perdió vigencia. Adicionalmente, retomamos la asistencia de Ecuador a los foros internacionales de marca país de América Latina en 2022, tras muchos años de ausencia. Otros países también cambian sus marcas, como Costa Rica, que pasó de "Pura Vida" a "Esencial Costa Rica". Ellos han logrado posicionarse como el destino número uno de ecoturismo en el mundo. Ecuador tiene una diversidad y potencial mucho mayor que Costa Rica, la diferencia está en cómo ellos comunicaron ese potencial. Este es un trabajo que tiene que ser continuo. El proceso de contratación terminó en 2023 y comenzó la implementación tras evaluaciones, mesas redondas con técnicos, sector privado y academia, talleres y estudios de percepción. Establecimos tres líneas: cómo nos vemos, cómo nos ven y cómo queremos que nos vean. Se generaron tres opciones de logos que se presentaron a votación ciudadana. En ese tiempo yo estaba en una transición profesional, y creo que el cambio de presidencia entre Lasso y Noboa le quitó potencia al proceso. Había un compromiso grande de Guillermo Lasso para fortalecer la marca con presupuesto para campañas nacionales, para que el ecuatoriano la conociera y se empoderara. Daniel Noboa no retiró el proyecto, lo cual fue positivo, pero sí retiró el presupuesto para su posicionamiento. Esperábamos una campaña de awareness potente a través de la SECOM para que millones de ecuatorianos votaran, pero frente a la falta de comunicación, fueron solo decenas de miles. Al final, la marca más votada de entre las tres opciones gráficas fue la que se decidió adoptar. Yo tenía un comité asesor interno con expertos en comunicación y diseño para determinar las tres opciones más viables que irían a votación. La marca triunfadora se implementó de manera inmediata. Se hizo un lanzamiento internacional en la feria Fitur 2024, aprovechando que Ecuador era país invitado. Allí, todo el material gráfico y promocional ya llevaba el nuevo branding. Finalmente, en julio de 2024, se instauró por decreto presidencial. Existe un manual de identidad de acceso público. También hay un proceso de licenciamiento no exclusivo para usos comerciales. Cualquier ciudadano puede usarla de forma personal (un sticker en su auto, por ejemplo), pero empresas grandes necesitan una licencia a través del SENADI para proteger la propiedad intelectual del Estado. La empresa privada puede usufructuar de la marca, el gobierno no cobra por su uso, pero se requiere la licencia para asegurar el uso correcto según el manual de identidad. Esto permite evitar malos usos en actividades ilegales, políticas o propuestas religiosas. Registrar la marca internacionalmente es un proceso costoso y paulatino. Perú, por ejemplo, la tiene registrada en más de 30 países. Ellos tienen una institución (PromPerú) con casi 40 años y respaldo económico independiente. Colombia igual. Ecuador aún enfrenta el desafío de tener presupuestos asignados que se respeten a tiempo. La marca país debe ser el paraguas que consolide lo que mostramos al mundo, más allá de campañas turísticas específicas. Instituciones como el Ministerio de Producción, Cultura y Deporte ya han empezado a usar la nueva marca en ferias internacionales y delegaciones. Aunque ya no estoy en el Ministerio, definitivamente es una obligación de todos seguir fortaleciéndola por decreto presidencial.

Trosky Serrano Alvarez: Muchas gracias. Con lo que me acaba de decir prácticamente me respondió todas las preguntas que tenía preparadas. Es interesante que me haya hablado sobre la comisión estratégica de marcas, de la cual no hay mucha información en internet. Terminemos con una última pregunta: ¿qué rol debería desempeñar el Estado, la empresa privada y la ciudadanía para asegurar que la marca sea sostenible y trascienda los ciclos políticos de los gobiernos de turno?

E1: El posicionamiento viene de la parte comunicacional. Es obligación de las instituciones públicas empoderar al ciudadano. Cuando la ciudadanía se empodera, el crecimiento es orgánico. Lo vemos con marcas como "I Love New York" o Las Vegas, que están tan posicionadas que la gente hace sus propias camisetas y la marca se viraliza. Como gobierno, hay una obligación de posicionarla entre la sociedad para que tenga mayor penetración, pero el mensaje debe ser sutil para no alinearse con una corriente política. La idea es que cuando yo me vaya, la marca siga ahí. Debe trascender la institucionalidad. Por ejemplo, la selección de fútbol nos representa a todos, más allá de la federación. La marca país debería estar en su camiseta y contar con embajadores de marca, como los deportistas. Ellos son héroes o abanderados que no son políticos ni dependen de la coyuntura; son personas con trayectoria que pueden dar el mensaje apropiado. Se estableció en su momento una estrategia comunicacional con SECOM y el Ministerio de Producción para ampliarla. Espero que se esté aplicando o que se cree una pronto para fortalecerla.

Trosky Serrano Alvarez: Totalmente de acuerdo. ¿Qué piensa sobre la coherencia que debe haber entre el storytelling de la marca y la realidad nacional? Por ejemplo, la marca país "Ecuador brilla con luz propia" recibió críticas al lanzarse en un periodo de apagones.

E1: Ahí es donde entran las campañas. El logo y el eslogan son la marca, pero las campañas trabajan con la coyuntura. Colombia, por ejemplo, tiene una marca país que son símbolos sin eslogan, pero lanzaron la campaña "Colombia, el riesgo es que te quieras quedar". Fue una genialidad porque revirtió un mensaje negativo (el peligro) usando el mismo concepto. Las campañas deben ayudar a aplacar el mensaje del momento para que la marca prevalezca en un nivel superior. Debe haber coherencia, pero se requiere mucha creatividad en el diseño de las campañas. Al lanzarlas, se debe evaluar la situación actual, la percepción de la sociedad y las coyunturas políticas o económicas para llegar con el mensaje apropiado.

Trosky Serrano Alvarez: Listo, muchísimas gracias, Santiago. En serio me ha dado una perspectiva muy compleja porque la información que se tiene no es muy amplia. Muchísimas gracias por todo lo que me ha aportado el día de hoy.

E1: Un gusto. Tengo material que te voy a compartir por WhatsApp: la presentación con fechas, números de decreto e historia del proceso de creación. También, si te inscribes en la página de marca país, puedes bajarte el manual de identidad. La página de la votación ya no está en funcionamiento, pero te enviaré los datos que tengo para que te ayuden a buscar más información.

Trosky Serrano Alvarez: Muchísimas gracias, Santiago. Un gusto conocerle.

E1: Igualmente, que estés bien.

Anexo F

Transcripción de la Entrevista número cinco realizada al Entrevistado E2

Trosky Serrano Alvarez: Perfecto. Buenos días. Para comenzar, ¿podría describir su trayectoria profesional y los proyectos de marca, ya sea país, ciudad, institucional o marca en general en los que ha participado y desde qué rol fue su participación?

E2: Soy comunicador, me gradué en el año 2020 con la presea Honorato Vázquez al mérito académico por el mejor promedio de la generación. Luego realicé mi maestría en la Universidad Complutense de Madrid en Comunicación Política y actualmente estoy cursando el doctorado en Medios, Comunicación y Cultura, con una línea de investigación en comunicación política, en la Universidad Autónoma de Barcelona. En cuanto al tema laboral, llevo trabajando tres años en la Universidad del Azuay; anteriormente fui profesor de colegio. En estos tres años he sido profesor de materias como Teorías de la Comunicación, enfocándome sobre todo en el aspecto de la semiótica y los símbolos, así como en materias de lenguaje que abordan la construcción de la realidad. Estas áreas se vinculan directamente con la marca país y las marcas en general. He trabajado con marcas en la línea política, lo cual es un ámbito diferente, especial y atípico. He participado en campañas de elecciones universitarias en la Universidad de Cuenca, en una campaña presidencial y en una campaña para la prefectura. En esos procesos, más allá de impulsar al candidato, es necesario impulsar a un partido político y, en ese camino, hay que construir marca.

Trosky Serrano Alvarez: Súper interesante el perfil, creo que encaja muy bien. Desde su perspectiva académica o profesional, ¿cómo conceptualiza usted la marca país y qué fronteras establece entre este concepto y una campaña de promoción turística?

E2: Voy a hablarte desde la semiótica, que es una de mis líneas de manejo. Es compleja, por lo que intentaré simplificarla para que sea un aporte. En semiótica, siempre les digo a mis estudiantes que, más allá de las definiciones teóricas, debemos pensar que existen símbolos y signos que percibimos con los sentidos, no solo con la vista que nos evocan una serie de imágenes mentales que van más allá de lo meramente percibido. Esa serie de imágenes depende de cada uno de nosotros, de nuestra cultura, educación y el entorno que nos rodea. Para mí, la marca país es un símbolo o un signo que debe evocar una serie de imágenes mentales similares en la gente, indistintamente de su ideología, nivel socioeconómico o entorno cultural. La marca país tiene que poder evocar "país" y, generalmente, lo que queremos es que evoque cosas buenas. Queremos ver un símbolo que diga "Ecuador" y que a todos nos evoque el sentido de pertenencia y el orgullo nacional. Para la gente de afuera, queremos que al verla piense en este lugar y en ideas específicas. En el caso de Ecuador, pensar en los

cuatro mundos, Galápagos, Quito o Cuenca, más allá de la formación intelectual que posean. En ese sentido, es diferente de una mera campaña de promoción turística porque la marca país debería perdurar en el tiempo y evocar la idea de Ecuador más allá del gobierno de turno. Una campaña turística tiene un inicio, un fin, un marco temporal y canales de difusión establecidos. La marca país no; debe ser un paraguas transversal a todos los esfuerzos comunicativos, tanto internos como externos. No debería tener un fin porque lo que se busca es perpetuar la idea del país.

Trosky Serrano Alvarez: Totalmente de acuerdo. Ya que mencionó la identidad, ¿cuáles considera que son los pilares indispensables que otorgan solidez a una marca país?

E2: El primer pilar es un concepto bien estructurado. Es algo que en Ecuador siempre nos ha faltado porque no está claro por qué diseñamos la marca país de cierta forma y, además, la cambiamos con cada cambio de gobierno. De hecho, lo que intenta ser una marca país termina convirtiéndose en una marca de gobierno. El hecho de que se cambie tanto demuestra que el concepto no es sólido ni lo suficientemente fuerte para perpetuarse. Si analizas el historial, el círculo multicolor del correísmo se cambió por el árbol cuando llegó Lenín Moreno, y con Guillermo Lasso cambió de nuevo. Existe una falta de concepto. Como contraste, siempre me gusta citar la marca país de Perú. Aunque Perú cambie de gobierno con mucha frecuencia, la "P" de las líneas de Nazca se perpetúa en el tiempo porque el concepto está bien armado, explicado y socializado, sobre todo dentro del país. La gente ve eso y piensa en Perú, no en un gobierno específico. Aquí, en cambio, ves el círculo multicolor y piensas en la Revolución Ciudadana o ves el árbol y piensas en Moreno. El segundo pilar es la sensación de identidad. Que la gente vea la marca y sienta orgullo nacional. Si la gente de adentro no se apropia de la marca, es imposible exportarla. Esta sensación de identidad requiere de muchas aristas y no basta con un buen diseño; debe ir acompañada de acciones concretas en diversas áreas. El tercer pilar es la perpetuación en el tiempo. No podemos cambiar la marca país cada vez que cambia el gobierno porque la gente no llega a apropiarse de ella.

Trosky Serrano Alvarez: Es un punto muy interesante. Por ejemplo, el árbol de Moreno no era marca país, pero existe esa confusión. La marca de Rafael Correa empezó como marca país y se volvió marca de gobierno, utilizándose en todas las instituciones. Con Lasso se lanzó el proyecto para desarrollar la marca país actual, "Ecuador brilla auténticamente", pero coexiste con la marca de gobierno de Daniel Noboa, "El Nuevo Ecuador".

E2: Gracias por aclararme eso; pensaba que el árbol de Moreno era un intento de marca país. Esto refuerza el problema de consolidación en Ecuador: pasamos de "Ecuador ama la vida" a "Ecuador brilla auténticamente" con años de vacío comunicativo donde el mensaje ha sido meramente gubernamental. Si el peso comunicativo recae únicamente en la marca de gobierno, es imposible consolidar una marca país porque el gobierno tiende a polarizar. Siempre habrá gente que esté a favor o en contra y, al ver una marca asociada a un presidente, se predispone negativamente. La marca país no puede ser la marca de gobierno si se quiere consolidar un mensaje fuerte.

Trosky Serrano Alvarez: Pasando a la narrativa, ¿cómo se construye un storytelling que trascienda lo comercial para reflejar cultura y pertenencia? ¿Qué tan alineado debe estar este relato con la realidad actual del país?

E2: Es un desafío, porque estar alineado con la realidad actual del país es complejo. A nivel internacional, luchamos contra un estigma de violencia, narcotráfico y el asesinato de un candidato presidencial. Estas cosas inciden mucho en la imagen que generamos afuera. La marca país se compone tanto de la percepción interna como de la externa. No puedes incorporar la violencia a una marca país porque entonces nadie te visita, pero tampoco somos solo eso. Tenemos un potencial humano inmenso. Extranjeros que visitan el país con temor terminan destacando la amabilidad del ecuatoriano. Eso es capital humano. Ecuador es hermoso en paisajes, comida e historia, pero sobre todo en su gente. Hablar de la gente en una marca país genera mayor facilidad de identificación para el ecuatoriano y ayuda a alejarse de la lógica puramente comercial o mercantilista. Al poner el foco en lo humano, en las historias del ecuatoriano común que trabaja y recibe al visitante con una sonrisa, la marca se vuelve más auténtica. Ese relato humano puede alinearse con la realidad de un país que está dolido, pero que sigue siendo acogedor.

Trosky Serrano Alvarez: Centrándonos en el caso actual, ¿cómo evalúa la propuesta de valor de la marca "Ecuador brilla auténticamente"?

E2: El hecho de que no recordara el nombre antes de esta entrevista ya dice mucho. En términos generales, no me gusta y tampoco me agrada cómo se ha desarrollado su implementación. Si hiciéramos una encuesta hoy,

encontraríamos que muy poca gente la conoce, lo que indica que no se está implementando correctamente. Si no se consolida puertas adentro, es imposible exportarla. Faltan esfuerzos de comunicación. En nuestra carrera decimos que los mensajes se consolidan con la repetición, y esta marca no se ve en todos lados; se ve mucho más la marca de gobierno de Daniel Noboa. No hay un bombardeo de estímulos para que la gente la grabe en su subconsciente. Respecto al concepto, creo que era la mejor de las tres opciones presentadas por el Ministerio de Turismo, pero la conversación se dio principalmente en Twitter, que es un espacio de nicho en Ecuador. Además, al ser presentada por funcionarios vinculados a los gobiernos de Lasso y Noboa, generó una predisposición negativa en los sectores opositores. Fue un acto percibido como muy político. Siento que no termina de reflejar lo que somos: esa amabilidad y el relato de 18 millones de personas que se levantan a trabajar a pesar de las adversidades.

Trosky Serrano Alvarez: ¿De qué manera percibe que la gestión de la marca país está impactando en la competitividad de sectores como el turismo, las inversiones y el comercio?

E2: Vivimos una época de comunicación muy personalista, tanto en el mundo como en Ecuador. La comunicación del país hacia el exterior recae muchísimo en la figura del presidente de turno. Actualmente, dependemos del foco comunicativo de Daniel Noboa. Él viaja, participa en foros, se reúne con líderes internacionales e inaugura stands, pero la comunicación internacional está pasando casi exclusivamente por su figura. No sé cuánto se está intentando consolidar la marca país en esos espacios versus la imagen personal del presidente. Una marca país debe perpetuarse más allá de quien gobierne. Si el próximo presidente no tiene ese interés personalista, necesitamos un aparataje semiótico y simbólico que sostenga el relato ecuatoriano de forma independiente, y eso no lo estamos logrando.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Qué ajustes estratégicos o cambios de posicionamiento consideraría necesarios para fortalecer la marca país frente a competidores regionales?

E2: Seré muy sincero: dado que esta marca no está consolidada y carga con una predisposición política, yo construiría una nueva desde cero. Aunque dije que no debemos cambiarla a cada rato, si no se logra consolidar y genera polarización, es mejor empezar de nuevo con un enfoque apartidista. En Ecuador es difícil lograr algo apartidista por nuestro sistema, pero la marca país debería surgir de una iniciativa plural, un acuerdo entre diferentes líneas políticas, porque todos nos beneficiamos de ella. Debería ser una herramienta para el país, no para el gobierno. Si somos utópicos, yo armaría una que tome dos o tres años en desarrollarse, basada en el storytelling humano y la pluralidad ecuatoriana, resaltando rasgos comunes como la alegría y la amabilidad.

Trosky Serrano Alvarez: Para cerrar, ¿qué rol deberían desempeñar el Estado, la empresa privada y la ciudadanía para asegurar que la marca sea sostenible y trascienda los ciclos políticos?

E2: Consolidar la marca país es un esfuerzo de todos. Los actores políticos deben iniciar procesos plurales y menos politizados, mostrando la marca constantemente, pero también respaldándola con obras y bienestar. Es más fácil sentirse orgulloso del país si el sistema de salud funciona, si hay educación y si las carreteras están abiertas. No se trata de pedirle a los medios que no hablen de la violencia, sino de garantizar una calidad de vida que sustente ese orgullo. La empresa privada debe empoderarse, mostrar la marca país junto a sus productos y vender que lo ecuatoriano es bueno y humano. Pero también deben formar parte del relato ético, cumpliendo con sus empleados y con el sistema. Finalmente, la ciudadanía debe mostrar lo positivo, pero también actuar para que Ecuador sea un país del cual estar orgullosos. Desde respetar las leyes de tránsito hasta no colarse en las filas; esas pequeñas acciones construyen el relato. La marca país no puede ser solo una fachada bonita, un logo o un eslogan; debe estar respaldada por un país que genuinamente nos enorgullezca.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Considera que mediante campañas promocionales se podría redireccionar la marca hacia una identidad más cercana?

E2: Las campañas ayudan si están bien hechas, pero me preocupa que la marca actual nació politizada. Una buena campaña puede ayudar a que la gente se apropie del tema, pero habrá sectores que no la aceptarán por su origen. No siento que el gobierno actual tenga intenciones de ejecutar campañas para la marca país, sino que está centrado en la marca de gobierno "El Nuevo Ecuador", la cual nunca será representativa para el 100% de la gente.

Trosky Serrano Alvarez: Perfecto, con esto terminamos la entrevista. Muchas gracias.

E2: A ti, ojalá te sirva lo que comentamos.

Anexo G

Transcripción de la Entrevista número seis realizada al Entrevistado E3

Trosky Serrano Alvarez: Esta sesión está siendo grabada. Perfecto. Muy bien. ¿Le parece bien si comenzamos?

E3: Sí, comencemos.

Trosky Serrano Alvarez: Perfecto. Para empezar, ¿podría describir su trayectoria profesional e iniciativas de marca específicas? Ya sea en marcas de nación, ciudad o identidad institucional, en las que haya participado, especificando el rol estratégico desempeñado.

E3: ¿Podría repetir la pregunta una vez más? Es una interrogante bastante amplia.

Trosky Serrano Alvarez: Por supuesto. ¿Podría describir su trayectoria profesional e iniciativas específicas de branding? Se refiere a su participación en proyectos de marca país, marca ciudad o iniciativas de identidad institucional.

E3: Bien, me remontaría a mi etapa en Johnson & Johnson (J&J). Específicamente, trabajé en una iniciativa de marca dentro del sector farmacéutico y biotecnológico, enfocada en anticonceptivos. El núcleo del proyecto consistía en comprender el segmento objetivo, mujeres jóvenes, y analizar los insights fundamentales que motivaban su elección, asegurando que la comunicación directa al consumidor resonara con la audiencia meta. Ese ha sido parte de mi trabajo en años recientes. También hemos colaborado con diversas ONG en estrategias de marca basadas en su identidad. Por ejemplo, trabajamos en Perú con una organización que comercializaba productos alimenticios andinos; el reto era cómo capitalizar una identidad de marca adecuada que equilibrara los aspectos altruistas con la comunicación de calidad y autenticidad. Esos serían mis trabajos más recientes.

Trosky Serrano Alvarez: Es sumamente interesante. Ha mencionado el concepto de identidad, un tema que abordaremos con mayor profundidad más adelante. Desde su perspectiva académica o profesional, ¿cómo conceptualiza usted la Marca País (Country Brand) o la Marca Nación (Nation Brand)? Además, ¿qué límites teóricos o prácticos establece entre este constructo estratégico y una campaña convencional de promoción turística?

E3: ¿Cómo construyo la identidad de una marca regional? Es una pregunta interesante. ¿Cómo definiría una Marca País y cuál es la diferencia con una campaña turística convencional? Son dos entidades distintas. Una Marca País abarca servicios, productos y una identidad nacional que se fundamenta en la personalidad y los valores de marca. Por otro lado, está la marca turística.

Trosky Serrano Alvarez: Exacto. Usualmente en América Latina y en muchos otros países, cuando se habla de Marca País, algunos actores se limitan a pensar que es únicamente una iniciativa de turismo. Por ello, deseo establecer una distinción clara.

E3: Una marca es una marca, independientemente de si se comercializa un servicio o un producto. Claramente, si se venden productos, es imperativo reflexionar sobre cómo comunicar el valor de marca a través del precio, los canales de acceso (ya sean tiendas de lujo, mercados masivos o plataformas de comercio electrónico como Amazon) y el empaque. Todo debe ser consistente con la identidad de marca predefinida. Desde la perspectiva del turismo, esto depende de la propuesta de valor. Hoy en día, muchas marcas turísticas apuestan por la "experiencia auténtica", pero esa es solo una posición. También se puede optar por una propuesta de lujo, donde toda la imagería y las experiencias asociadas transmitan exclusividad y un servicio de alto nivel. Alternativamente, se puede apuntar al "mochilero" que busca conectar con la comunidad local; es un valor de marca muy diferente. Lo fundamental es comprender al interlocutor, entender sus necesidades y desarrollar el producto, sea turístico o físico, que logre conectar con esos individuos. No sé si esto responde a su pregunta.

Trosky Serrano Alvarez: Totalmente. De hecho, se conecta con la siguiente interrogante: ¿Cuáles son, para usted, los pilares indispensables que otorgan estructura y solidez a una Marca Nación? Me gustaría profundizar específicamente en la tríada de identidad, imagen y reputación internacional.

E3: ¿Qué es la identidad?

Trosky Serrano Alvarez: Sí, me refiero a la relación entre la identidad, la imagen y la reputación de una Marca País.

E3: Todos esos elementos están interrelacionados y co-crean la propuesta de valor. Si no se cuenta con una reputación sólida o con la credibilidad necesaria para sustentar las promesas de marca, la identidad se vuelve inestable. Son dimensiones interconectadas que deben abordarse integralmente para construir un valor de marca robusto. ¿Tiene sentido para su investigación?

Trosky Serrano Alvarez: Por supuesto. Hablemos ahora de la narrativa o el storytelling. ¿Cómo se construye un relato eficaz en torno a una Marca País?

E3: Cuando menciona Marca País, ¿podría ser más específico?

Trosky Serrano Alvarez: Claro, me refiero, por ejemplo, al caso de la Marca País Ecuador. No sé si está familiarizado con ella.

E3: Comprendo. Si el objetivo es promover el turismo hacia Ecuador, deseo entender mejor su enfoque. Sus preguntas son pertinentes, pero necesito mayor claridad sobre lo que busca. Repita la pregunta, ahora que entiendo que nos enfocamos en el caso ecuatoriano.

Trosky Serrano Alvarez: Hagamos lo siguiente: compartiré mi pantalla para mostrarle el manual de la Marca País Ecuador 2024. Mi investigación busca determinar si esta marca es adecuada o qué cambios requiere para garantizar su estabilidad y el crecimiento de su reputación. Quiero analizar si su identidad refleja quiénes somos y qué deseamos proyectar. Ecuador enfrenta actualmente desafíos significativos, siendo la percepción de seguridad el principal factor crítico. A nivel global, la seguridad es la prioridad número uno para los viajeros. Permítame mostrarle el manual de marca... en inglés no estoy seguro de cómo llamarlo, quizás Brand Book.

E3: ¡Me encantan los colores! Sí, es un Brand Book que define la paleta cromática y las tipografías para la comunicación institucional. Entiendo, antes pensé que hablábamos de marketing en términos teóricos generales, pero veo que su análisis es específico para el país. Visualmente es hermoso, muy claro. Entonces, ¿su pregunta específica es cómo se percibe la marca actualmente?

Trosky Serrano Alvarez: Antes de eso, ¿cómo se construye una buena Marca País que relacione el storytelling con la realidad ecuatoriana? ¿Cómo influyen estos factores entre sí?

E3: La construcción de una Marca País reside en comprender por qué la gente visita Ecuador y, crucialmente, por qué otros no lo hacen. La investigación de mercado es el eje para entender las percepciones de identidad. Una vez que se comprenden los motivadores, sea por la costa, la sierra, el patrimonio o el intercambio cultural, se pueden extraer temas consistentes para desarrollar una narrativa convincente sobre el impacto profundo que tiene la experiencia en el viajero. Depende del perfil del visitante predominante. Las estadísticas de visas y la colaboración con socios estratégicos (hoteles y profesionales del turismo) son fuentes de información vitales. Se trata de potenciar el relato basándose en lo que la gente genuinamente ama del país. Hay un ejemplo que me gustaría enviarle de los Territorios del Noroeste en Canadá; han identificado su valor de marca de forma increíble, utilizando un lenguaje estilizado e imágenes que conectan con la cultura indígena y el impacto emocional, más allá de la belleza escénica.

Trosky Serrano Alvarez: Es muy interesante. Permítame mostrarle el storytelling de la marca actual. El eslogan es "Ecuador brilla auténticamente". Se enfoca en la ubicación geográfica (12 horas de sol), la biodiversidad y los cuatro mundos (costa, sierra, oriente y Galápagos). Sin embargo, parece omitir ciertos aspectos culturales. La simbología alude a la luz y al sentido de pertenencia, aunque las imágenes se centran más en la naturaleza que en la gente. ¿Cómo percibe esta marca y cree que logra proyectar la diversidad e identidad del país de manera creíble y auténtica?

E3: Visualmente la imagería es potente, aunque necesitaría analizarla con más detenimiento. Conecta bien con la naturaleza, los paisajes y esa "disposición soleada". ¿Podría mostrarme de nuevo la lista de valores?

Trosky Serrano Alvarez: Los valores son sostenibilidad, respeto, calidad, diversidad y hospitalidad. En cuanto a la personalidad, mencionan: energía, autenticidad, creatividad, amabilidad y resiliencia. La resiliencia se define aquí como la capacidad de superar adversidades y persistir incluso en tiempos difíciles. Siento que la marca está más enfocada hacia el exterior, hacia el turista, que hacia el propio ecuatoriano. De hecho, no hubo un lanzamiento nacional masivo y muchos ciudadanos desconocen la marca.

E3: Es cierto que gran parte parece orientada al exterior. Los atributos de energía, autenticidad y amabilidad son muy sugerentes sobre la experiencia del visitante. Sobre la resiliencia... es una cualidad loable, pero no estoy seguro de cómo encaja en una plataforma de propuesta de valor para el consumidor. El problema crítico para Ecuador hoy es la seguridad en la percepción internacional. ¿Cómo se tranquiliza al público sobre este tema? Esa es la pregunta que yo plantearía. En cuanto a la personalidad, los rasgos de creatividad, energía y amabilidad me parecen muy acertados y específicos de lo que uno descubre en Ecuador. La resiliencia me sigue generando dudas sobre su encaje estratégico.

Trosky Serrano Alvarez: ¿Cree que esta marca ayudará a impulsar el turismo, las exportaciones y la atracción de IED (Inversión Extranjera Directa), haciendo que la gente se sienta segura de visitar y comprar nuestros productos?

E3: Para diferentes sectores, distintos valores cobrarán mayor relevancia. Si se busca atraer inversión (IED), la resiliencia y la estabilidad se vuelven fundamentales. Por lo tanto, la importancia de cada valor fluctúa según el sector estratégico que se esté abordando.

Trosky Serrano Alvarez: Entiendo. Dada la coyuntura global, ¿qué ajustes estratégicos o cambios de posicionamiento consideraría necesarios para fortalecer la Marca País Ecuador frente a sus competidores regionales?

E3: Como mencioné, necesitaría estudiar el material con mayor rigor para ofrecer una opinión concienzuda. No obstante, basándome en lo visto, la energía positiva y "radiante" es un gran activo. Pero, ya sea para turismo o inversión, la noción de seguridad y estabilidad sigue siendo un interrogante que el material gráfico actual no parece abordar directamente.

Trosky Serrano Alvarez: La inestabilidad es un tema complejo. En Ecuador hemos tenido cambios de gobierno frecuentes que han afectado las marcas país. Tuvimos "Ecuador Ama la Vida", que tuvo una gran exposición, pero fue criticada por su uso político y finalmente desmantelada por el siguiente gobierno. Esto dejó al país sin una marca definida por años hasta la transición actual. Esta falta de consistencia ha afectado gravemente las inversiones.

E3: Un principio fundamental en la construcción de marca es la consistencia a través del tiempo. Si la marca cambia con cada ciclo político, eso es un problema mayor; la marca termina perjudicando más de lo que ayuda. Las mejores marcas son aquellas que mantienen su imagería y valores de forma persistente. Para que esta marca logre reconocimiento internacional, necesita mantenerse por años.

Trosky Serrano Alvarez: Ese es precisamente el punto. Para finalizar, ¿qué roles específicos deberían desempeñar el Estado, la empresa privada y la sociedad civil para garantizar que la marca sea sostenible y trascienda los ciclos políticos?

E3: Debe haber una adopción generalizada. No puede ser solo una imagen del gobierno. Todos los socios, empresa privada, sociedad civil, etc... deben acordar utilizar esta imagería en todas sus actividades promocionales para amplificar el impacto. "Vivir la marca" de un país requiere que todos los actores se sientan parte de ella.

Trosky Serrano Alvarez: Muchas gracias por su tiempo. Ha sido sumamente valioso.

E3: Ha sido un placer. Como sugerencia, para futuras entrevistas, envíe el material previamente para que los expertos puedan ofrecer reflexiones más profundas. Me parece que va por el camino correcto, pero necesita apuntalar el mensaje de estabilidad y crecimiento nacional. Es interesante que la marca no sea conocida aún; si los extranjeros y los propios ecuatorianos no la conocen, hay un trabajo importante por hacer. Una campaña de difusión pública no es solo una opción, es una necesidad absoluta para lograr el posicionamiento deseado.

Trosky Serrano Alvarez: Coincido plenamente. Gracias nuevamente.

E3: Cuídese. Adiós.