

**TRANSMILENIO: ENTRE LA POLÍTICA PÚBLICA, EL MARKETING Y EL
IMAGINARIO URBANO**

Arq. ADOLFO ANTONIO TORRES BUELVAS

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y ARTES
MAESTRÍA EN GESTIÓN URBANA
BOGOTÁ D.C.**

2013

**TRANSMILENIO: ENTRE LA POLÍTICA PÚBLICA, EL MARKETING Y EL
IMAGINARIO URBANO**

Arq. ADOLFO ANTONIO TORRES BUELVAS

**Trabajo de grado para optar al título de
Maestría en Gestión Urbana**

**Directora: MARÍA ANGÉLICA CAMACHO
Arquitecto MGU.**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y ARTES
MAESTRÍA EN GESTIÓN URBANA
BOGOTÁ D.C.**

2013

Nota de Aceptación

Firma decano de la Facultad

Firma primer jurado

Firma segundo jurado

Bogotá, D.C., Septiembre de 2013

Dedicatoria

mi padre: Dios, dador bondadoso.

A mi madre y mis hermanos, a mis hijos.

A mi esposa, compañera de esta etapa de vida.

A mis alumnos y a mi alma mather.

Agradecimientos

Mi amor y agradecimiento a DIOS, a mis padres, a la generosa y grande Universidad Piloto y a su honorable fundador Dr. Carlos Hernández Campo por haber creído en mi...; a mis profesores por su guía y ayuda oportuna, siempre objetiva. A mi esposa por el apoyo irrestricto y permanente.

Tabla de Contenido

	pág.
Introducción	4
Contexto. Antecedentes	4
Descripción.....	5
Transmilenio en Bogotá: un caso de marketing urbano.....	21
Alternativas de transporte. Antecedentes generales	21
<i>Actualidad</i>	28
<i>Marketing del transporte público en la ciudad: el caso de Transmilenio</i>	33
<i>Aspectos negativos del Transmilenio</i>	45
Balance (a manera de conclusiones).....	46
Bibliografía.....	51

Tabla de Figuras

pág.

Figura 1. Troncal Transmilenio Autopista Norte.....	7
Figura 2. Procesos de Marketing	17
Figura 3. Renovación Urbana Eje Ambiental Avenida Jiménez	34
Figura 4. Circulación Estación Ricaurte - Zona de Exposición	35
Figura 5. Visión de futuro de la ciudad.....	38
Figura 6. Imaginario de “amable” desde lo urbano	40
Figura 7. Publicidad del sistema hacia lo humano	41
Figura 8. Corredor Transmilenio Avenida Jiménez	43
Figura 9. Congestión vías regulares	47

Tabla de Tablas

pág.

Tabla 1. *Marco conceptual para el marketing orientado a la satisfacción de necesidades* 16

Resumen

Transmilenio es el sistema de transporte masivo adoptado por la ciudad de Bogotá como un sistema que, además de solucionar el caótico sistema de transporte público de la ciudad se constituyera en un medio que ayudara a solucionar problemas de otros sistemas de funcionamiento urbano para la ciudad, y de repente se convierte en una imagen de ciudad que otras ciudades del país y algunas de nuestros países vecinos deciden imitar y reconocen en Transmilenio la nueva imagen de ciudad para Bogotá.

Esta imagen ha tenido mensajes que se consideran contradictorios con lo mostrado publicitariamente, pues algunos desaciertos en la contratación y manejo de las operaciones del sistema enfrentan al imaginario público de considerar tener una ciudad ordenada mediante su sistema de tráfico con algunos resultados negativos por la adopción de algunas políticas públicas en tanto contratación, logística de servicio posiblemente desafortunadas y que dejan en entredicho la forma de mercadear lo que posiblemente sea la mejor manera de presentar la ciudad ordenada que todos deseamos y de alguna manera soñamos, recurrimos al marketing de ciudad y la concepción de imagen de ciudad para plantearlas como una forma de gestionar la ciudad.

Palabras Claves: Marketing, estrategia, imagen, empresa, marca, competitividad, planificación, movilidad, transporte, imaginarios, citimarketing.

Abstract

Transmilenio mass transit system adopted by the city of Bogota as a system and troubleshoot the chaotic public transport system of the city would serve as a means to help troubleshoot other urban operating system for the city, and suddenly becomes an image of the city that other cities and some of our neighbors decide to imitate and Transmilenio recognized in the new image of city to Bogota.

This image has been considered contradictory messages with that shown by advertising, as some mistakes in the recruitment and management of system operations face the public imaginary consider having an orderly traffic through your system with some negative results for the adoption of some public policies as recruitment, logistics service and possibly misguided left in doubt how to market what may be the best way to present orderly city we all want and somehow we dream, we turn to city marketing and design city image to raise them as a way to manage the city.

Keywords: Marketing, Strategy, image, company, brand, competition, planning, mobility, transport, imaginary, Citi marketing.

Introducción

Contexto. Antecedentes

El Sistema de Transporte Masivo Transmilenio adoptado en Bogotá inicia operaciones en el año 2000, como posible solución al problema de infraestructura y a través de la movilidad urbana con la eliminación gradual y relativa del desorden que agobiaba a la ciudadanía, exceso de buses, busetas colectivos, en los corredores urbanos más importantes y extensos de la capital colombiana.

Los buses, busetas y colectivos operaban (y hasta el momento lo siguen haciendo, aunque de manera decreciente) en una gran informalidad debido, principalmente, a un factor conocido como “la guerra del centavo”, consistente en pagar a los conductores un salario basado en la cantidad de usuarios que utilicen el servicio, sin paraderos fijos, y mediante pago directo, en metálico, de cada pasaje.

Lo anterior produjo a) una gran competencia entre diferentes conductores y empresas de transporte por captar usuarios, lo que producía irregularidades en el manejo de la velocidad (unas veces exceso, otras veces lentitud) b) accidentes generados por la misma competencia, de carácter agresivo c) congestión de algunas rutas y descuido de otras d) servicio incómodo, por exceso de cupos e) exceso de trabajo en los conductores, pendientes de

recoger pasajeros, recibir pasajes, dar vueltas, etc. con el consecuente descuido en su principal función d) alto riesgo en la seguridad de los pasajeros.

Este sistema basado en el lucro informal y la falta de reglamentación clara y controlable por la autoridad fue el que se impuso en los corredores urbanos más importantes y largos de la capital colombiana, durante décadas. Ha sido sostenido básicamente por el gremio de transportadores, que durante años se ha convertido en un importante grupo de presión económico y político, y ha impuesto un *modus vivendi* en el transporte capitalino. A finales del siglo XX, el exceso de buses, busetas y colectivos hizo crisis, pues afectaba a todos los usuarios del transporte, e incluso a las mismas empresas, pues la disminución en la movilidad afectaba la prestación del servicio y la relación costo/beneficio, especialmente en la utilización y rendimiento del tiempo.

Fue cuando se abrió paso la modalidad Bus Rapid Transit (BRT)¹, ante las indecisiones políticas de los gobiernos, nacional y distrital, por implementar un sistema de transporte que permitiera una amplia movilización de personas (el alcalde Peñalosa, por ejemplo, prefirió el BRT al metro, por razones económicas).

Descripción

El sistema está basado en la implementación de corredores troncales especializados, en su mayoría dotados de carriles para el uso exclusivo del

¹ Los BRT son sistemas de transporte público de pasajeros por vías exclusivas en las ciudades, este sistema se implementó inicialmente en la ciudad de Curitiba Brasil.

sistema a través de la circulación de los vehículos de transporte público masivo en autobús, los cuales se integran operativamente con rutas alimentadoras que tienen por objeto incrementar la cobertura del sistema. Este sistema se presentó como la principal solución para que los usuarios en la capital circularan grandes distancias en el menor tiempo en una ciudad cada vez más grande y habitada como Bogotá, aumentando con ello, la comodidad, y bajando el costo del servicio. Después de doce años de implementado el sistema se puede preguntar: ¿Realmente Transmilenio cumple con las necesidades de movilidad, comodidad, y accesibilidad económica de los ciudadanos en la capital? ¿Es un sistema eficiente y cumple con las necesidades de servicio y puntualidad de los recorridos cotidianos?

A la fecha, Transmilenio cuenta con nueve (9) troncales, que movilizaron al mes de diciembre de 2011 un número de 3.664.970.764 de pasajeros (Transmilenio; 2012).

Figura 1. Troncal Transmilenio Autopista Norte



Fuente: El tiempo.com

Transmilenio es un sistema que inicia los cambios en el sistema de transporte público de la capital colombiana. Publicitariamente, Transmilenio fue presentado como la “cara amable, bonita e imitable” de Bogotá ante el mundo, intencionalidad que se observa en la imagen urbana emitida por el tiempo.com, en donde se pretende evidenciar la articulación y la integración paisajística de la infraestructura del sistema dentro de la estructura urbana de la ciudad en el tramo de la Autopista Norte.

La implementación del sistema sirvió en su **primera fase** para construir calzadas exclusivas con sus correspondientes estaciones, pero con prospectivas a adelantar ambiciosos planes de renovación urbana en las zonas que se habilitaron como corredores o troncales del sistema; andenes, parques,

puentes, ciclo-rutas y nuevos espacios públicos surgieron como obras conexas al sistema, en esta fase, no muy integradas a la imagen urbana. En una ciudad que había sido afectada por la violencia del conflicto interno del país desde la década de los 40, por la corrupción administrativa, por las mafias y carteles de la droga y la delicada situación económica del país al finalizar el siglo XX, era de buen recibo una política pública centrada en un proyecto de infraestructura de movilidad y de espacio público que pudiera generar un impacto significativo en el desarrollo urbano y de servicios de una ciudad, y que sería su “carta de presentación”, o como se considera hoy en el marketing, su imagen ante el mundo. Transmilenio se convirtió en un referente en movilidad y transporte urbanos, y numerosas ciudades de Colombia quisieron seguir su modelo (proyectos similares en Cali, Bucaramanga, Barranquilla).

En la segunda fase, Transmilenio como punto de referencia nacional y modelo a imitar en otras ciudades del país, y como signo identificador de la ciudad, ha sido parte importante del marketing o mercadeo de Bogotá (sus habitantes y sus administraciones). Este sistema ha servido para dar una nueva imagen de Bogotá, relacionada con la modernización y la renovación de la urbe en el siglo XXI.

En la tercera fase, tras 12 años, el sistema ha empezado a mostrar deficiencias en la adecuada prestación del servicio, debido a la congestión y a la falta de frecuencia en su servicio y a cuenta de las demoras en las obras de las avenidas 10 y 26, afectado la legitimidad de las instituciones públicas. No

obstante, con sus críticas y dificultades, Transmilenio ha planteado una marca asociada a la percepción urbana de la ciudad, reconocida en diferentes lugares de Colombia, y que a los bogotanos les ha servido para replantear la imagen que se ha tenido de la movilidad y del servicio público de transporte masivo cotidiano. A pesar de sus inconvenientes operativos ya señalados, Transmilenio ha servido, como estrategia de marketing de Bogotá mostrado en la campaña de promoción del servicio previa a la puesta en marcha del servicio, para ofrecer una nueva imagen de la capital colombiana así como lo hizo la ciudad de Curitiba guardando, por supuesto, apreciables diferencias de tamaño y cantidad de habitantes fijos y flotantes de cubrimiento del servicio poblacional (Curitiba cubre el 100%, mientras Bogotá el 25%) y zonal (El servicio de Curitiba integra zonas aledañas, mientras que en Bogotá escasamente está conectado con el vecino municipio de Soacha, etc.).

En este orden de ideas, en este estudio se establecen los elementos a partir de los cuales puede analizarse y diagnosticarse el estado de un sistema como Transmilenio en la tercera fase, como parte de un naciente Sistema Integrado de Transporte masivo, que desea desarrollar un metro liviano o pesado, y la idea de un futuro tren de cercanías (hoy sólo como idea) y los corredores alternativos como parte de la estrategia de cambio y renovación de la ciudad, a través de la revisión de los diferentes sistemas de transporte en la ciudad, y haciendo énfasis en la metodología de posicionamiento de

Transmilenio como parte de la nueva imagen de la ciudad. Se pretende, en consecuencia, establecer:

- 1) ¿Es un sistema eficiente y cumple con las necesidades de servicio y puntualidad de los recorridos cotidianos?
- 2) ¿De qué manera Transmilenio se ha posicionado como un ícono de la ciudad?
- 3) ¿Las deficiencias en el servicio han tenido un impacto negativo en esa imagen o “marca” que es el sistema de transporte de la capital colombiana?

Se finaliza este estudio con algunas conclusiones apoyado con las reflexiones que surgieron en el proceso adelantado en este trabajo y del rol del marketing de las ciudades en su posicionamiento local y global.

Este trabajo intenta aportar algunos elementos claves para pensar la ciudad como el panorama que ofrece todas las ventajas de gestión urbana, promoviéndola internacional y nacionalmente a través del marketing de sus “productos, y sus escenarios e imaginarios urbanos”, en este caso el Transmilenio como parte de un sistema integrado de transporte que pretende ser eficiente y amable con sus usuarios.

1. Consideraciones Teóricas y Conceptuales

1.1 *Marketing urbano (marketing interno y externo; modelos de ciudad; herramientas del marketing urbano)*

El “marketing” o mercadeo aplicado a las ciudades es un concepto relativamente nuevo dentro del “saber hacer” de la ciencia económica. La tendencia del mercadeo gira sobre el concepto de que *“cualquier producto o servicio, para que tenga éxito, debe satisfacer las necesidades del grupo de clientes al que se dirige”*; y esto es lo que se denomina la orientación al cliente (sicología de consumo), por lo que las preguntas iniciales son pertinentes. La utilización del marketing, tan propio del mundo empresarial, ha llegado también a aplicarse a ciudades, regiones y países (Begg; 1999).

La planificación estratégica y el mercadeo son disciplinas típicamente empresariales. No obstante, a lo largo de la década de los noventa se ha generalizado su utilización por parte de los más diversos agentes, entre ellos, las corporaciones locales para el desarrollo de las ciudades (Carmona; 2004). Los muchos departamentos o entidades institucionales de un municipio o región han utilizado tradicionalmente diversas técnicas de mercadeo para poner a disposición del público sus servicios y su imagen. La novedad reside en vincular la estrategia al concepto ciudad como un todo, como un producto conjunto, comercializable en términos de imagen corporativa urbana.

El mercadeo territorial se presenta como una poderosa herramienta de la gestión contemporánea y como el instrumento privilegiado para la búsqueda de competitividad para aquellos que lo utilizan exitosamente. La finalidad última del mercadeo territorial es el desarrollo de una imagen pública de aceptación con referencia en la ciudad o región y los atractivos que contenga; el mercadeo de ciudades es un proceso que debe situarse al comienzo de la planificación y la gestión de la ciudad. Este paso permite: La comunicación del valor ofrecido por la ciudad en el ámbito interno: Marketing Interno (al interior mismo de la ciudad y su público) y externo: Marketing Externo (al exterior de la ciudad, la imagen y el paisaje urbano), desarrollando en los imaginarios de sus habitantes nociones de belleza ligadas al orden, al mejoramiento y al desarrollo coherente del ambiente de la ciudad con una gestión orientada hacia estas iniciativas que ciertamente facilitan la inclusión de estas ciudades en el panorama mundial generado por la globalización de la información y su accesibilidad inmediata por las TIC's. Es por esto que el marketing aparece entonces como la estrategia clave para promover las ciudades y los territorios (Puig; 2009).

El marketing interno está constituido por todas aquellas acciones que se ejecutan dentro de la empresa (o ciudad en este caso), con el fin de lograr la atención esmerada de los usuarios con un efecto adicional de proyectar una buena imagen. El marketing externo está conformado por todo aquello que se hace fuera del ámbito de la empresa (la región y el territorio) con el fin de proyectarlo, como empresa o como grupo humano, a la opinión de la comunidad y las personas que pueden ser o no usuarios de los productos o

servicios de la empresa (ciudad- región -territorio). Dentro de este concepto está incluido todo lo relacionado con la publicidad y promoción en cualquiera de sus formas; esto es una manera clara de discurso, además de ser proclamado o difundido haciendo uso de todos los medios existentes (televisión, folletos promocionales, radio, conferencias, foros, comerciales en revistas, presentaciones personales, internet, redes sociales, etc.). Transmilenio y la Secretaria de Movilidad del Distrito recientemente ha recurrido a hacer conocer las bondades del SITP (Sistema Integrado de Transporte Público) de Bogotá, promoviendo indirectamente a través de estrategias de marketing sus características de relativa efectividad para mejorar su percepción e imagen positiva a los que la habitan y a los que la visitan, especialmente cuando pueden constatar de manera directa las ventajas de la propuesta, en relación con otras (buses, busetas y colectivos).

Las ciudades y regiones han adoptado dentro de sus procesos de gestión aquello que el mundo empresarial viene realizando hace mucho tiempo con la formulación de habilidades de mercadeo estratégico, han optado por “*diseñarse a sí mismas como un sistema que puede absorber las dificultades y adaptarse rápidamente a nuevos desarrollos y oportunidades*” (Kotler, Haider y Rein; 1994). En ese mismo sentido, se puede afirmar que para el caso de Bogotá se ha demostrado que:

Las localidades ya no son sólo lugares de actividad mercantil. En cambio, cada comunidad tiene que transformarse en un vendedor de

productos y servicios, en un comercializador activo de sus productos y del valor de su propio sitio. Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logren comercializarse a sí mismos con éxito, enfrentan el riesgo de estancamiento económico y declinación. (Kotler, Haider y Rein; 1994).

Kotler et al (1993), define el marketing como “un *proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor por otros*”. El mercadeo de las ciudades (citymarketing) se puede definir entonces como una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y, por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda a través de la psicología del consumo.

El citymarketing es fundamental para crear un sistema de negocio urbano ligado a la imagen de una ciudad, apoyada en unos productos y servicios tangibles e intangibles dirigidos a satisfacer a los distintos públicos internos y externos de ella. Además, también permite “comprar y vender la ciudad como plataforma de intercambio de servicios y negocios” (Kotler, 1994) utilizando instrumentos de comunicación, publicidad y promoción mediante un discurso semiológico y semántico que de forma coherente, asocian signos, símbolos,

señales y todo tipo de administración del paisaje urbano, para lo cual se recurre a conceptos como el marketing interno (memorias y crónicas pasadas) y el marketing externo (historias presentes y futuras) que aunados aleatoriamente producen la coherencia de la imagen de la ciudad. En ese orden de ideas, el mercadeo de ciudad es una herramienta de gestión urbana. Cualquier persona, no importa el lugar del mundo donde se encuentre se anima a acceder a los bienes y servicios que le brinden frutos económicos o sentimentales de manera casi instantánea, como si hiciera una transacción bancaria en línea.

Por lo anterior, en la identificación de las necesidades a satisfacer en ciudadanos, inversores, turistas, visitantes, etc., se apoya el citymarketing, que se plantea como objetivo fundamental el difundir un modelo de ciudad deseado (Ver Tabla 1). En este sentido, es necesario aplicar una estrategia de ciudad que plantee necesariamente, por una parte, la información sobre su realidad actual, para tener bases y argumentos en los cuales apoyar el proceso de toma de decisiones de los distintos agentes ciudadanos (sociales, económicos y políticos); y, por otra parte, el conocimiento de las características del modelo urbano que desea la propia ciudadanía (ecológico, ambientalista, culturalista o simplemente humanístico). En muchos casos, la polémica es: si el marketing crea o satisface necesidades. Siendo puristas, el marketing debe satisfacer necesidades, pero existe otro marketing que crea necesidades y a la larga las satisface (Elizagarate, 2003),. pero también lo afirma Kotler como lo veremos más adelante.

Tabla 1. *Marco conceptual para el marketing orientado a la satisfacción de necesidades*

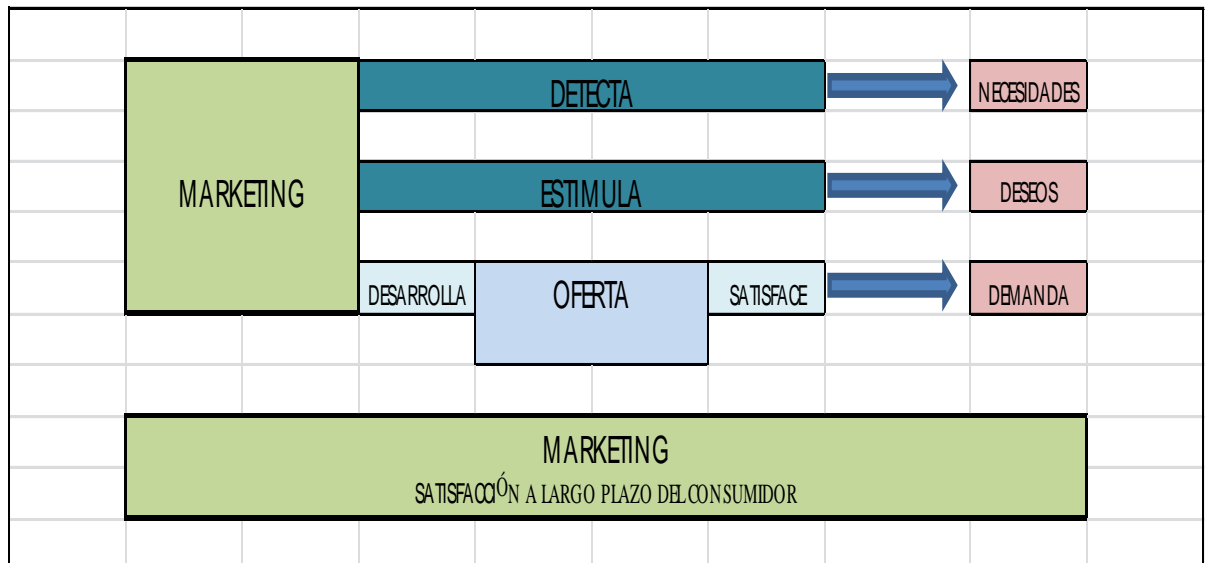
Concepto para análisis	Definición
Necesidad	Sensación de una carencia, física, fisiológica o psicológica. Se considera que el hombre en este momento puede no ser consciente ni siquiera de esta necesidad. Aunque pueda tener un aspecto bastante general, no todas las personas tienen todas las necesidades iguales ni en la misma jerarquización.
Deseo	Exteriorización de la necesidad o expresión personal de la voluntad de satisfacer una necesidad, despertar un deseo.
Demanda	Suma de deseos. Esta suma de deseos individuales será abastecida por la oferta de productos o servicios, para satisfacer estos deseos que inicialmente fueron necesidades.
Producto	Bien o servicio que satisface una necesidad o varias. Un automóvil puede satisfacer una necesidad para el trabajo, pero también de comodidad, reconocimiento social.
Oferta	Conjunto de productos que se orienta a atender la demanda satisfaciendo las necesidades detectadas. La oferta se desarrolla generalmente por las empresas que pueden utilizar el marketing para identificar qué productos o servicios –incluido el transporte-, y con qué características, deben ofertar, a qué precios, en qué mercados y cómo comunicarlos y venderlos.

Fuente: Elaboración propia para el artículo

En palabras de Kotler, la empresa no puede subsistir si no crea y mantiene unos clientes, a los cuales satisface unas necesidades y deseos. Esta satisfacción depende en mayor o menor medida de que todas las funciones de la empresa se realicen correctamente y pensando en el cliente; en definitiva, todas las funciones de la empresa deben participar de la orientación de marketing.

Una explicación del proceso de satisfacción de necesidades, es que en el mercado existen necesidades. Estas necesidades pasan a deseos. La suma de deseos es la demanda. Las empresas hacen una oferta de sus productos y servicios para satisfacer esa demanda, y la conjunción de la oferta y de la demanda constituye lo que se denomina mercado (Figura 2).

Figura 2. Procesos de Marketing



Fuente: Elaboración propia para el artículo

Para finalizar este punto es necesario comentar que el marketing tiene que estar orientado a la detección y satisfacción de necesidades, es decir, la ciudad, la región y el territorio, como empresas, deben tener una visión estratégica del marketing en el que todas las partes de la misma estén en la perspectiva del cliente (ciudadano de a pie o el virtual) a la hora de tomar cualquier decisión (que beneficie a los individuos), a esto se le puede denominar marketing estratégico ciudadano.

La empresa ciudad debe entonces detectar necesidades, muchas de éstas son habituales y sencillas, por ejemplo, comodidad (buses más cómodos), más por menos (más extras en los buses o el servicio por el mismo dinero), mejora en la atención o servicio (servicios gratuitos, servicios direccionados, etc.), ahorro de tiempo (buses y rutas frecuentes), mejor status, productos con equilibrio estético, etc. Otras necesidades son más complejas de detectar, aunque también deben ser satisfechas, obtener un mayor reconocimiento social, autorrealización, seguridad urbana, equidad, participación y recreación cultural etc.

En el caso de los componentes de la empresa ciudad es clave en los procesos de marketing los imaginarios que se fundamentan en la observación y la percepción urbana del colectivo como determinantes y condicionantes al momento de medir y hacerle seguimiento al proceso de monitoreo de la satisfacción colectiva, estos datos (los que recolecte cada comunidad) cualitativos y cuantitativos permiten establecer cuál es esa ciudad normal,

optima o ideal que se pretende ver o percibir en la cotidianidad y en la distancia; así mismo, se puede paramentar cuál es esa ciudad de los deseos, de los sueños, de las añoranzas y sobre todo hacia donde debe dirigirse la planeación y la gestión urbana; en este escenario empresarial *“Una imagen es ante todo, una forma material, y ésta puede ser la representación, directa o indirecta, inmediata o transpuesta, de un referente material, moral o intelectual, las imágenes mentales, ligadas a las percepciones o a los efectos de la imaginación, están asociadas a las palabras y a los conceptos”* (Torres; 2010).

Toda ciudad comercializada es de esta forma la construcción de un imaginario colectivo, con una alta dosis de participación y recreación socio cultural, en términos de la formación de unas visiones comunes sobre “lo que aspira ser”. Según Torres, toda ciudad está dada por unas relaciones sociales que construyen tejido, un sentido de comunidad que marca principios y valores compartidos (común-unidad o si se quiere consensos). Toda población urbana aspira, al vivir y ser parte de la ciudad, alcanzar unos estándares de vida dignos y adecuados a la colectividad, que le permitan tener un nivel de desarrollo más alto en términos políticos, económicos, culturales y ambientales. Esa proyección de lo que se “quiere ser” debe materializarse, y puede señalarse que las grandes transformaciones urbanas de los últimos tiempos responden al imaginario socio-cultural de las ciudades con una alta dosis de auto determinación y de regulación de sus realidades y utopías, en tanto imagen a proyectar desde lo interno (marketing interno) y hacia lo externo (marketing externo) con el fin de promocionarse y venderse como ciudad llamativa, como

sitio “ideal”, objetivo planteado al presentar, mediante la publicidad vista, una Bogotá con sistemas sanos y transporte ordenados. Si bien por sí solo el funcionamiento del Transmilenio no es un caso de marketing directo, sí lo es en tanto que presenta una imagen de relativa efectividad que se incrementa y asegura mediante estrategias comunicacionales no sólo utilitarias (instrucciones de uso) sino de realización y de mejoría.

Transmilenio en Bogotá: un caso de marketing urbano

Alternativas de transporte. Antecedentes generales

La revisión histórica del transporte en Bogotá se asocia a una inacabada búsqueda de alternativas integrales de transporte masivo. Transmilenio facilitó el marketing de ciudad, al ser un gran cambio en este aspecto que inicialmente no contempló de manera total lo que hoy se conoce como el Sistema Integrado de Transporte Público (SITP).

La ciudad de Bogotá experimentó transformaciones importantes a partir de la segunda mitad del siglo XX en el ámbito demográfico e institucional. En primer lugar, la migración hacia la ciudad había crecido en forma acelerada como consecuencia de la violencia partidista que se desarrolló en el país desde la década de los años 40, haciendo de la capital del país un lugar imaginado para tener derecho a una vida tranquila, alejada de la violencia que afectaba las zonas rurales. A partir de este momento, los gobiernos de la ciudad se vieron en la necesidad de ampliar la oferta de servicios públicos, toda vez que la población demandaba mejores respuestas por parte de las instituciones a sus necesidades (seguridad, transporte, educación, salud)

En segundo lugar, las transformaciones institucionales buscaban que la ciudad contara con herramientas adecuadas para la gestión de sus asuntos; en

ese sentido, Bogotá pasó a denominarse Distrito Especial en 1954. Con esta nueva condición, la ciudad quedaría en capacidad de

Dar autonomía administrativa a la ciudad (al separarla de la Administración Departamental de Cundinamarca) y dotarla de una mayor cantidad de recursos a través de la independencia de sus rentas. El decreto también autorizaba al alcalde Mayor para crear alcaldías menores en los distritos de la ciudad que considerara necesario, y determinó que siete de los trece miembros del Concejo Municipal fueran nombrados por el alcalde y los restantes elegidos directamente. (Ceballos, 2005, p. 45).

Adicionalmente, la ciudad incorporó los municipios cercanos de Bosa, Usme, Usaquén, Suba, Fontibón y Engativá, situación que determinaba la necesidad de desarrollar herramientas adecuadas para atender las necesidades de una población que crecía cada vez más. La ciudad presentaba serios problemas en su planeación, y su gobierno requería de mecanismos que le dieran coherencia a sus intervenciones en un área urbana cada vez más grande y habitada. Martin y Ceballos (2005) sostienen que a partir de ese momento la administración y planeación de la ciudad empezó a ser más rigurosa, estableciendo directrices importantes para el desarrollo de la ciudad en sus múltiples dimensiones por medio de la identificación de dos sectores fundamentales: vivienda y transporte.

¿Cuál ha sido la situación del transporte en Bogotá desde entonces? Los gobiernos de la ciudad dieron pasos importantes para diseñar herramientas útiles para la planeación del desarrollo urbano, siendo el transporte urbano un aspecto central dentro de este proceso de organización de la ciudad. Hacia la década de los años 50 se desarrolla un nuevo sistema que buscaba organizar el transporte público: el trolebús eléctrico en remplazo del tranvía, el cual fue quemado en los disturbios del 9 de abril de 1948 pero no reconstruido debido a que, según las condiciones de crecimiento de la ciudad mencionadas anteriormente, era necesario dar paso a nuevas alternativas más completas. Este sistema de buses eléctricos rivalizó con las empresas de buses privados que poco a poco habían ganado mayor participación en el mercado de transporte en la capital colombiana, compitiendo por la asignación de rutas y el creciente mercado de pasajeros en la ciudad.

En ese orden de ideas, ¿cuál era la calidad del servicio ofrecido? ¿Cómo se construía Bogotá en esa situación?². Para tratar de resolver estas preguntas, se establecerán los momentos que marcaron el desarrollo del transporte público en Bogotá.

² Al respecto, resultaría útil considerar la reflexión que Sierra (2004) plantea al respecto de las nuevas modalidades de transporte en Bogotá: “*Varias veces, el Distrito trató de reponerse de su pérdida de dominio en el transporte público. Trajo buses impulsados por corriente eléctrica, llamados "trolley" por su parecido con los tranvías, e importó los amplios "buses municipales". De todas formas, el poderío de las empresas transportadoras fue cada vez mayor sin importar sus deficiencias, sus arbitrariedades y la agresividad cotidiana con que han marcado por medio siglo la vida de los bogotanos, quienes han tenido que soportar estoicamente las incomodidades del servicio, la adustez y grosería de los conductores y los diversos problemas de contaminación y de inseguridad*”.

La desaparición del tranvía en 1951 llevó a las autoridades a revisar el modelo de transporte de la ciudad, abriendo la posibilidad para que empresas privadas prestaran el servicio. Los resultados que estas empresas obtuvieron (así como el visto bueno por parte de los usuarios) llevó a que la alcaldía de Bogotá tomara la decisión de transformar la Empresa de Transporte del Distrito (que operaba con buses y trolebuses) en la Empresa Distrital de Transporte Urbano (EDTU) en 1959. Así pues, la ciudad tuvo a una amplia oferta de prestadores (públicos y privados) del servicio, en la que se puso en juego la capacidad de los oferentes para adaptarse a las necesidades del mercado.

Al respecto, Montezuma (2000) señala varios elementos que deben considerarse para el estudio de las problemáticas del transporte urbano en Bogotá y su desarrollo entre los cuales destaca la competencia inicial entre el tranvía y los buses de compañías privadas, y luego entre el trolebús eléctrico y las mismas compañías de buses llevaron a una lucha por pasajeros y recursos, sin lograr que el servicio fuera de calidad y respondiera a las expectativas de los ciudadanos. Esto llevará a que los ciudadanos que tienen la posibilidad de comprar un vehículo lo hagan, mientras que los otros deban usar un servicio que pierde calidad y respeto por el usuario. La crisis del trolebús y el deterioro en el servicio de las empresas privadas lleva a un visible deterioro de la calidad de vida de los bogotanos, reflejado en: a) mayor tiempo de desplazamiento, b) aumento en los índices de inseguridad, c) atascos viales y d) deterioro de la calidad ambiental.

Adicionalmente, en los planteamientos de Montezuma (2010), en el cual se evidencia la transformación de la movilidad urbana de Bogotá, se establece también que dicha transformación ha generado un cambio cultural, especialmente en las actitudes y comportamientos de los ciudadanos. En la década de los años ochenta y principios de los noventa se prestaba un servicio precario de transporte colectivo donde las entidades públicas del sector contaban con una reducida capacidad de gestión identificando los siguientes aspectos:

1. La población de la ciudad crecía a una tasa superior al 3% mientras que el parque automotor lo hacía a un ritmo del 9% anual.

2. La situación que hacía insostenible la infraestructura vial de la ciudad para los vehículos particulares y de servicio público. Con una red vial de 10 mil km, el 84% de las personas realizaban sus viajes en bus o buseta ocupando el 27% del espacio vial total, mientras que los vehículos particulares ocupaban el 64% del espacio vial pero solo movilizaban al 16% de las personas.

3. Las graves problemáticas del transporte y la aparente “imposibilidad” de su solución despertaron una paulatina sensibilización por parte de la población con respecto a los problemas de transporte y circulación.

Lo anterior, ha sido conocido en el imaginario ciudadano como “el problema del transporte”, específicamente en lo relativo a la congestión. Tales

imaginarios eran compartidos por técnicos y políticos, quienes ignoraron la relevancia de temas como la calidad del transporte público colectivo, del aire y la seguridad vial, entre otros.

Los gobiernos locales optaron, entonces, por ampliar orillas de actuación, atendiendo aspectos vinculados al diseño e implementación de estrategias de desarrollo y gestión tendientes a la generación de ventajas competitivas territoriales y de servicios. La nueva agenda territorial, que excluye las formas adoptadas por el modelo desarrollista, deja lugar a una gestión selectiva y localizada, de valor estratégico y con excepcional significación simbólica (Paz; 2004). De tal manera que las exigencias actuales requieren nuevas concepciones y nuevas herramientas para hacer frente a los desafíos que impone el clima actual, entre las cuales, se destaca la importancia que han asumido las estrategias de mercadeo de ciudad en referencia a la gestión de imagen.

En ese sentido se enmarcan los sistemas BRT (Bus Rapid Transit), compuestos por sistemas de buses que tiene carriles exclusivos, y facilitan el desplazamiento de grandes cantidades de población por una ciudad en un tiempo menor al de sistemas tradicionales. El uso de carriles exclusivos se complementa además con un sistema de estaciones exclusivas, para facilitar el tránsito de pasajeros. El sistema tiene su origen en Curitiba (Brasil), ciudad que basó en este medio de locomoción su proceso de crecimiento y renovación urbanas, siendo retomado por Bogotá en 1998 durante la administración de

Enrique Peñalosa, quien lo plantearía como la respuesta a las necesidades de la ciudad por un sistema de transporte eficiente, que no fuera tan costoso como el Metro.

Por otra parte, Montezuma (2010), identifica que la evolución del término transporte hacia el concepto de movilidad tiene una positiva connotación técnica, social y política, puesto que aborda una perspectiva que da prioridad a los seres humanos sobre los vehículos motorizados y su infraestructura.

Dada la complementariedad y continuidad entre las diversas administraciones y alcaldes, como fueron Jaime Castro (1992-1994) y Luis Eduardo Garzón (2004-2007), estas administraciones han contribuido de forma significativa al mejoramiento de la movilidad urbana de la ciudad, al igual que el papel desempeñado por Antanas Mockus (1995-1997) y (2001-2003) y Enrique Peñalosa (1998-2000) quienes realizaron la mayor parte de las acciones de transformación en la movilidad, el primero contribuyó al cambio de la mentalidad y la cultura ciudadana; y el segundo al mejoramiento estético, espacial y funcional de la capital colombiana.

A estas administraciones se debe, entre otras acciones, el abordaje de los problemas de movilidad y espacio público desde políticas transversales relativas a la cultura ciudadana.

Actualidad

Actualmente, en el Plan de Desarrollo Económico y Social y de Obras Públicas para Bogotá Distrito Capital 2012 – 2016, Bogotá Humana, en cuanto al cambio tecnológico en los modos de transporte, se tiene que:

La densificación verde y sin segregación obliga a que el transporte utilice todas las tecnologías limpias disponibles. Se propone la transición del transporte público que hoy privilegia la gasolina y el diesel, a gas y electricidad. Además de la nuevas troncales de Transmilenio (Boyacá y Avenida 68), se impulsará el metro ligero y el metro. La puesta en operación del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) a mediados del 2012 será el primer paso para reducir el tiempo de desplazamiento en transporte público. El gobierno distrital estimulará todos los modos no motorizados.

En el cierre financiero de los sistemas de transporte se buscará que la tarifa al usuario esté determinada por la capacidad de pago de las familias. De manera equivocada, en Colombia se ha pretendido que la tarifa al usuario financie toda la operación del sistema. El criterio de auto sostenibilidad no se puede reducir a cada modo de transporte, sino que tiene que mirarse desde una perspectiva global. Es factible financiar el sistema si se recurre a otras fuentes de recursos distintas a la tarifa (peajes a los carros privados, tarifas a los parqueaderos,

valorización, participación en plusvalías, alquiler de locales en las estaciones, cobro por el derecho a colocar avisos publicitarios, entre otros posibles). Gracias a estas fuentes adicionales de recursos, la tarifa al usuario no tiene que subir y la calidad del servicio no se deteriora. La búsqueda de diferentes opciones financieras es posible si se acepta que la tarifa al usuario es insuficiente para pagar los costos de operación del sistema (Metro y TC) y, además, si se reconoce que en el resto del mundo los sistemas masivos de transporte, cuando son de excelente calidad, necesitan subsidios y otros recursos distintos a las tarifas.

De acuerdo con la Encuesta Multipropósito del 2011, más del 30% de los hogares de Bogotá en todos los estratos consideró que empeoró el transporte público en la ciudad en los últimos cuatro años.

Según lo anterior, es evidente que la relación entre el valor y la calidad del servicio será una búsqueda constante, aunque para el caso de Transmilenio este valor no está ajustado según la perspectiva social, como se evidencia en las afirmaciones obtenidas en la Revista Semana y a través de la encuesta de percepción que se realizó para este proyecto, cuyas preguntas generales se exponen a continuación para captar el sentido de interpretación de los usuarios del sistema.

En el portal de la revista Semana el día 15 de marzo de 2012, se publicó un artículo que aborda en diez preguntas y en diez respuestas el porqué de los

retrasos en el cumplimiento de las rutas, la congestión de los articulados, las largas filas para adquirir las tarjetas de pago y el alto costo de la tarifa, como las mayores quejas que afronta el sistema Transmilenio. Citamos el artículo debido a la alta difusión que tiene este medio de comunicación, y al alto poder de retroalimentación o *feed-back* que genera. A continuación se presentan las preguntas y las respuestas con mayor relevancia:

Retrasos en el cumplimiento de las rutas, congestionamiento de los articulados, largas filas para adquirir las tarjetas de pago y un alto costo de la tarifa, son las quejas más frecuentes. Aquí le damos respuesta a 10 preguntas que le orientarán para entender cómo operan los buses rojos y por qué el sistema de transporte masivo no ha logrado cumplir con las expectativas ciudadanas. (Revista Semana del 15 de Marzo de 2012)

La encuesta de percepción se resume a continuación en preguntas y respuestas dadas por usuarios del sistema mediante entrevista callejera a 40 usuarios a los que se preguntó:

1. ¿Qué significa para usted el transmilenio?
2. ¿Cree usted que hay cultura ciudadana en transmilenio?
Si, No, ¿Por qué'?
3. ¿Cómo se mejoraría la convivencia en transmilenio?
4. ¿Cuál es una de las ventajas de viajar en transmilenio?

Las respuestas más frecuentes fueron:

Pregunta # 1: *Transmilenio significa:*

- Incomodidad, inseguridad y viajar rápido pero en montonera.
- La palabra sería “Transmilleno”, es un sistema congestionado.
- Es un medio masivo de transporte que permite la rápida movilización, es útil, pero evito tomarlo por la cantidad de gente tan absurda.

Pregunta # 2: *Hay cultura ciudadana en transmilenio SI, NO, ¿Por qué?:*

- No, a nosotros los colombianos nos falta mucha cultura y en transmilenio más, ya que somos intolerantes al usar el servicio.
- No, es difícil generar cultura en un sitio tan congestionado.
- Sí, hay gente muy educada que respeta turnos, esperando que las personas salgan o entren para luego hacerlo ellos, además respetan las sillas azules para personas discapacitadas.
- No, porque existen las personas que empujan a los demás para lograr una ubicación en este lugar y en algunos casos, se ubican de manera que obstaculizan el flujo de usuarios.

Pregunta # 3: *Se mejoraría la convivencia en transmilenio con:*

- La implementación de más rutas, más organización en las entradas y salidas de las estaciones generando un ambiente de respeto dentro del sistema.

- Campañas de convivencia y estímulos que evidencien el buen o mal uso del transmilenio.
- Creando un sistema que no permita el ingreso de tantas personas a la vez, por medio de un monitor (persona) que controle esta situación.

Pregunta #4: Ventajas de viajar en transmilenio:

- Llegar a tiempo al lugar deseado sin trancones.
- Indudablemente la rapidez para llegar a un determinado sitio.
- Evita el ingreso de vendedores ambulantes o que se suban indigentes a mendigar.
- Permite recorrer largas distancias sin necesidad de pagar doble transporte.
- Tiene mayor espacio para personas altas y robustas.
- Es menos ruidoso y menos contaminante que un autobús.
- Posibilidad de gran variedad de rutas.
- La accesibilidad es más sencilla para personas discapacitadas.
- Algunas veces son muy demorados los buses de determinadas rutas.

Según el resultado de la encuesta y lo concluido por la revista Semana, hay una percepción de inconformidad evidente respecto al nivel de calidad del servicio, teniendo en cuenta que la inconformidad radica en la relación entre tarifa y servicio (no obstante que este muestreo se realizó de manera aleatoria con una muestra relativamente pequeña de usuarios). Una respuesta política a esta inconformidad fue la implementación de tarifa diferencial y reducida en

determinados horarios: \$50 en horas pico, y de \$350 en horas valle (esta última, de 8:30 am a 4:29 pm., y de 7:31 de la noche, hasta el cierre de la operación).

Marketing del transporte público en la ciudad: el caso de Transmilenio

Transmilenio marcó una profunda transformación en el transporte urbano en Bogotá. Tras las hondas dificultades en la implementación de un sistema de transporte público eficiente y de calidad, Transmilenio surgió como ese medio de transporte para remplazar el caos causado por los buses y busetas y como principal medida para reorganizar el transporte de la ciudad. El proyecto, en conjunto con el plan de reestructuración del sistema de transporte colectivo, constituye el eje principal sobre el cual se soporta el transporte público masivo de la ciudad. Es por ello que dentro del Plan de Desarrollo de la administración Peñalosa se destinaron cerca de \$743 mil millones de pesos de 1998 al sistema de transporte masivo automotor para la prestación del servicio público de transporte de pasajeros que comenzó gestionado por la sociedad Transmilenio (Transmilenio es sociedad anónima de carácter mixto. Participan en él grupos accionarios como Metrobús, Ciudad Móvil, Sí 99, Express del Futuro y otros, dependiendo de cada fase) destinando fundamentalmente la inversión que efectuó la ciudad con la finalidad de dotarla de la infraestructura vial y técnica requerida para la implantación del sistema de transporte eficiente, y aprovechando la oportunidad que se presentó con este proyecto para generar procesos de renovación urbana en los corredores del sistema como es el caso de la Avenida Jiménez, ahora eje ambiental (Ver Imagen 3), el cual sufrió un

cambio en su estructura y en su uso, cambio que se reflejó en gran parte del centro con la promoción de proyectos de renovación urbana.

Figura 3. *Renovación Urbana Eje Ambiental Avenida Jiménez*



Fuente: bogotaenbogota.blogspot.com

La definición de la estrategia que implementó el proyecto Transmilenio, y la coyuntura financiera de la ciudad bajo la cual se desarrolló el mismo, contribuyeron a la recuperación del negocio del transporte público, y a dotar a la ciudad de Bogotá, en el corto plazo, de un sistema público de movilización que fue y será diseñado a efectos de que cumpla con el propósito de ser eficiente, seguro, confortable y accesible a todos los ciudadanos.

Figura 4. *Circulación Estación Ricaurte - Zona de Exposición*

Fuente: bogota.gov.co

Adicionalmente el sistema Transmilenio ha venido dotándose con estaciones, puentes y plazoletas de acceso peatonal especial y específicamente diseñados para facilitar a los usuarios el acceso al sistema, espacios que están siendo diseñados con criterios de respeto, armonía y renovación del espacio público urbano, utilizados también como espacios de exposición temporales como es el caso de la estación Ricaurte en la intersección entre la Calle 13 y la Carrera 30, la cual por su estructura subterránea facilitó la ampliación de los espacios de circulación peatonal permitiendo exposiciones temporales de obras pictóricas (Ver Imagen 4).

La operación se lleva a cabo con equipos de transporte que tienen especificaciones funcionales y técnicas particulares, y conformados

principalmente con vehículos articulados, que tienen especificaciones adecuadas a las características de la infraestructura que garantiza su funcionalidad. La operación se realiza bajo un esquema de gestión que combina de manera organizada los dos anteriores elementos bajo un solo sistema, para transportar un alto volumen de pasajeros, y así dar respuesta a sus necesidades de movilización. El funcionamiento está sujeto a las directrices que imparte el gestor con apoyo en el sistema de control que se utiliza como instrumento para la planeación, regulación y control del sistema. En los corredores troncales la operación es desarrollada por empresas privadas, al igual que en las rutas alimentadoras del sistema, bajo la coordinación del gestor.

En cuanto a la relevancia de Transmilenio en la creación de la imagen de Bogotá: ¿Cuál ha sido como tal el impacto de este sistema? Los escasos estudios de marketing urbano de Bogotá señalan que la estrategia inicial en el marketing de la ciudad fue volver a posicionar la ciudad como un espacio ideal para los bogotanos. Duque (2011) plantea que desde la primera administración de Antanas Mockus se desarrolla esa preocupación por crear símbolos que identifiquen a Bogotá. Su plan *“Bogotá Coqueta”* estableció como bases de esa nueva imagen el nombre (que lograra mayor identidad en los bogotanos), la bandera (darle su valor como símbolo en la infraestructura de la ciudad) y el mapa (darle la ubicación adecuada, según los puntos cardinales).

Para el fortalecimiento de la identidad, la primera preocupación de las autoridades, el uso de los símbolos era esencial en la consolidación de una imagen que los bogotanos reconocieran como suya, dejando atrás lo viejo y apoderándose de un nuevo sentido de modernidad (Ver figura 5). Peñalosa (1998 – 2000) planteó en *“Por la Bogotá que todos queremos”* una visión de ciudad que respondiera a los imaginarios de los ciudadanos sobre la ciudad, construyendo una idea de identidad que siguiera el siguiente principio:

Dotar a sus habitantes de patriotismo cívico, de sentido de pertenencia, de voluntad colectiva de participación y de confianza y credibilidad en el futuro de la ciudad. Esta promoción interna debe apoyarse en obras y servicios visibles, tanto los que tienen un carácter monumental y simbólico, como los dirigidos a mejorar la cualidad de los espacios públicos y el bienestar de la población.

(Duque; 2001, p. 36).

Tal vez el éxito de Peñalosa durante su administración fue posicionar un lema que persiste en la actualidad: *“Bogotá, 2600 metros más cerca de las estrellas”*. Utilizando Monserrate como imagen de la ciudad, se establecía una marca distintiva, a partir de uno de los lugares turísticos más famosos de Bogotá. No obstante, Duque (2011) señala que por razones políticas, el Concejo Distrital no consideró apropiado que se utilizara este slogan como marca de Bogotá, y se ha pasado a un marketing de gobiernos, pero no a un marketing real de la ciudad. Cada gobierno definía un lema, una marca

distintiva; sin que estos hubieran sido una apuesta por posicionar a Bogotá en los ámbitos nacional e internacional.

Figura 5. Visión de futuro de la ciudad



Fuente: bienpensado.com

¿A qué se enfrentaba Transmilenio, en términos de mercadeo? ¿Podría ser la marca que Bogotá consolidaría? Se ofrecía como la solución a los problemas de transporte público en Bogotá, como el sistema que modificaría las conductas de los ciudadanos al momento de utilizar un medio de transporte, como la piedra angular de la transformación urbana de una ciudad considerada caótica. En ese sentido, y a partir de su implementación en el año 2000, el sistema de buses ayudaría a las administraciones a cambiar la imagen interna y

externa de la ciudad, por medio de la prestación de un servicio moderno y de calidad, que rompiera el imaginario negativo que había sobre el transporte en la capital colombiana y se integrara con sus estructuras modernas y también con las tradicionales en un nuevo paisaje (Ver figura 6). Al respecto, vale la pena considerar el planteamiento de Pinedo López, quien señala que

El Transmilenio se inspira en los ómnibus de Curitiba, pero la idea se ha mejorado con dos carriles de bus en cada sentido, lo cual permite que circulen diversas líneas al mismo tiempo y se han diseñado además unas modernas marquesinas en superficie, livianas y transparentes(...). (Pinedo López; N.F.), en el marco de una ciudad que desde 1995 buscó ser una ciudad más amable desde lo humano y lo urbano (Ver figura 6).

Transmilenio desarrolló estrategias de mercadeo que buscaban acercar a los ciudadanos a su filosofía de renovación y transformación de la ciudad. Para la muestra, se puede analizar la siguiente imagen, correspondiente a la estrategia de publicidad utilizada por la empresa para posicionarse en la ciudadanía como medio de transporte ideal para la ciudad.

Figura 6. *Imaginario de “amable” desde lo urbano*



Fuente: imágenes.mitrasites.com

No se puede olvidar, como se mencionó anteriormente, que

“... la idea del marketing urbano en Bogotá ha estado relacionada con la propaganda gubernamental (de turno), por encima de la consolidación institucional de un elemento o una serie de elementos que hagan de Bogotá una marca reconocida nacional e internacionalmente.” (Duque; 2011).

La prioridad fue la legitimidad interna, la credibilidad de la ciudadanía. Así se montó la campaña publicitaria de Transmilenio, como la imagen que mejoraría los “sistemas” de la ciudad asimilándolos a los sistemas y órganos del cuerpo humano, y que constituye una prueba de que la promoción del transmilenio no sólo estuvo reducida a una función utilitaria, sino también a la promoción de un concepto: la mejoría en la calidad de vida.

Figura 7. *Publicidad del sistema hacia lo humano*



Fuente: Hidalgo (2003)

En primer plano se puede observar la imagen de una mujer, y una representación de su sistema nervioso (cerebro y medula) con un plano de la ciudad en su interior. El plano muestra corredores viales del sistema Transmilenio. El mensaje de la propaganda es claro: *“Transmilenio va a mejorar el sistema nervioso de Bogotá y el suyo”*. En una ciudad que había tenido tantas dificultades en la implementación de un sistema de transporte eficiente, con sus repercusiones negativas sobre la calidad de vida de los habitantes, se ofrece un servicio que promete (o se compromete) a modificar esas condiciones del transporte público que habían afectado históricamente a los bogotanos.

La leyenda que se encuentra sobre los logos de la empresa Transmilenio, el escudo de la Alcaldía Mayor y Bancolombia (entidad financiera involucrada

en el financiamiento del proyecto) sirve como una evidencia de lo que se quiere sugerir en este trabajo: Transmilenio se quiso posicionar como un servicio que, respondiendo a la demandas de la ciudadanía y sus necesidades de transporte, transformaría los patrones de comportamiento de los ciudadanos en Bogotá. La leyenda dice:

“Viviremos más tranquilos. Tendremos más orden, paraderos fijos, la forma de pago será más práctica, el nivel de ruido bajará y con todo disminuirá el estrés. Con Transmilenio desplazarnos por la ciudad será más rápido, más cómodo, más económico y más seguro.”

La publicidad inicial del sistema muestra, en cada una de sus frases, las aspiraciones de los bogotanos con relación a la ciudad en la que quieren vivir. La ciudad del caos vial, de la inseguridad, de la contaminación auditiva, de la incomodidad; remplazada por una ciudad que comienza a mejorar, una ciudad en la que sus habitantes quieren vivir. En ese sentido, el marketing de Transmilenio en sus inicios buscaba, como una forma de legitimar el sistema, atender las demandas y necesidades de los ciudadanos, y proyectarlas convertidas en soluciones por medio del sistema de transporte.

Las campañas de promoción de la ciudad muestran a Transmilenio como un símbolo de la ciudad, mediante el procedimiento de metonimia, por cuanto que una parte (en esta caso transmilenio) sustituyen o representan al todo (la ciudad); otros casos de metonimia son el centro histórico de La Candelaria

sigue siendo el lugar más promocionado por su riqueza cultural e histórica, así como el cerro de Monserrate. Pero Transmilenio (tal vez debido a su novedad y a su connotación de mejoría) ha ganado un lugar dentro del posicionamiento de la ciudad nacionalmente, toda vez que ha sido reconocido como el sistema BRT más exitoso, y que ha servido de referente para diferentes ciudades. . De hecho, el portal Colombia Travel, de Proexport, presenta a Bogotá como uno de los principales destinos turísticos, y tiene como imagen de referencia la siguiente figura:

Figura 8. Corredor Transmilenio Avenida Jiménez



Fuente: Colombia Travel (2012)

Muchas preguntas pueden formularse en relación con la marca Transmilenio como imagen principal de la ciudad. En principio, ha servido en términos de la promoción de un sistema que se modificó y terminó siendo referente mundial en movilidad. Bogotá se promocionó como una ciudad en la que era posible una renovación, una transformación significativa en las costumbres ciudadanas y la apariencia física de la ciudad. Sin embargo, faltaría evidencia más detallada para comprobar si Transmilenio es un elemento del

marketing de la ciudad hacia el exterior. Internamente muestra la necesidad de las autoridades por garantizar la prestación de servicios de alta calidad, especialmente en un área neurálgica como el transporte público. Transmilenio, en principio, gana la confianza de los ciudadanos y se posiciona como el principal medio de transporte público, respaldado por cifras de usuarios que dan cuenta de su éxito.

En ese sentido, Transmilenio corresponde a una política pública de la Alcaldía Mayor en funcionamiento, por encima de una estrategia de marca de Bogotá. Duque (2011) retoma las palabras del investigador arquitecto y urbanista brasileño Fabio Duarte de Araujo-Silva, acerca de la carencia de una marca que diferencie a Bogotá de otras ciudades. Transmilenio respondió a unas necesidades particulares, y si bien ha cambiado los patrones de vida en algunos sectores de la ciudad, no deja de ser un producto de la gestión pública orientado a demandas ciudadanas. Su rol como marca de la ciudad aún está lejano, pero ha consolidado prácticas y valores que iniciaron hacia finales de los años noventa.

A continuación, las palabras de Duarte de Araujo-Silva:

Bogotá tiene todavía una marca por construir. Y este es el momento para hacerlo. Más que Transmilenio, existen parques hermosos, un centro histórico rico —que todavía necesita una renovación, pero es rico— museos excelentes y una arquitectura de edificios públicos de alta calidad. Todo eso son atractivos que cautivan a la gente. Pero para construir la marca de una ciudad,

es necesario seleccionar un tema, una idea fuerte que haría a Bogotá distinta de São Paulo o Buenos Aires. (Duque, 2011, p. 42)

Aspectos negativos del Transmilenio

¿Por qué se decide implantar el sistema Transmilenio, cuando históricamente antes y hoy las soluciones pensadas y estudiadas copiosamente han sido pensadas en dirección al metro y tren ligero? Una de las razones principales ha sido la económica; para cualquier ciudad, el costo de la infraestructura es uno de los factores importantes en la toma de decisión sobre el tipo de sistema de transporte. El tiempo de ejecución en la construcción basada en la simple infraestructura física de Transmilenio significó que la primera fase del sistema pudo ser construida en relativo corto tiempo; no así ha sucedido con las fases posteriores como la calle 26 que ha costado, como se anotó antes credibilidad al gobierno distrital.

Aunque la implantación de un sistema como Transmilenio en una ciudad como Bogotá tiene ventajas en comparación a los medios de transporte masivo más tradicionales también tiene sus desventajas. La seguridad es una de ellas, pues la conducción está condicionada al error humano y esto se ha notado en los accidentes que se han producido, las fuentes de energía, con la utilización del diesel como principal fuente de energía de movimiento la energía eléctrica es más conveniente como fuente de propulsión.

Balance (a manera de conclusiones)

Sin lugar a dudas la implantación del sistema ha generado beneficios sociales como la creación de empleo, también ha causado algunos impactos sociales negativos, ejemplo de ello son los conductores de antiguos buses que han visto reducida su fuente de ingresos a causa de la salida de circulación de muchos de los buses para dar paso al nuevo sistema, otro sector afectado ha sido el comercio informal que al no tener acceso a los nuevos buses ven amenazado su ingreso y reducción de las ventas callejeras.

El sistema de BRT Transmilenio ha influido en la movilidad de toda la ciudad; los usuarios de este servicio han visto, claramente, mejoradas sus posibilidades de desplazamiento, pero la implantación e implementación de Transmilenio, aunque ha traído consecuencias positivas en tanto movilidad, también ha generado consecuencias negativas. Además de las anotadas anteriormente, la principal consecuencia negativa percibida ha sido la congestión de vías de transporte convencional tradicional debido a la expulsión de los vehículos que antes prestaban servicio por las actuales rutas troncales de Transmilenio y a pesar de la cláusula que obliga a las nuevas empresas de transporte asociadas a Transmilenio de sacar de circulación tres buses antiguos por cada nuevo bus de Transmilenio esto no se ha cumplido (Ver Imagen 9).

Figura 9. *Congestión vías regulares*



Fuente: Revista Semana.com (2009)

También es cierto que las consecuencias negativas no se evidencian como externalidades fruto del sistema evidentes en el resto de la ciudad; en algunos lugares, el sistema superó las expectativas y el nivel de servicio no es suficiente para la demanda. Esto ha causado la promoción de una imagen negativa del sistema, la cual ha afectado la imagen de ciudad que se ha promovido en este caso de marketing urbano, aunque este impacto negativo no ha sido tan determinante a nivel global como a nivel local, afectando el imaginario de ciudad ideal de sus habitantes.

La imagen de ciudad ordenada se ve afectada por las desventajas del sistema que se han anotado y el mercadeo de la ciudad debe ser coherente entre lo que promueve al interior: el marketing interno y a la imagen externa: el marketing externo, por lo que la afirmación de Fabio Duque: “Bogotá tiene

todavía una marca por construir” es cierta y relevante al no ser Transmilenio un sistema de transporte que brinde las condiciones de coherencia necesarias para poderse constituir en una marca de ciudad.

Podemos decir, a manera de conclusión, que el sistema Transmilenio ha iniciado un verdadero y positivo cambio en todos los ámbitos de la ciudad; pero como es natural en la implementación de este tipo de proyectos urbanos, también surgen consecuencias negativas que deben ser atendidas en el corto y mediano plazo como es el caso del desempleo generado, las diferencias de percepción en cuanto la seguridad, la utilización de mejores y más amigables ambientalmente técnicas de propulsión, tiempos cortos en la ejecución de las infraestructuras, y la implementación del sistema integrado de transporte que limite o mitigue el impacto del desuso de los buses desplazados a otras vías de la ciudad, un sistema más eficiente en tiempos de desplazamiento y frecuencias en la prestación del servicio.

Bogotá inició un cambio cuando su situación se encontraba en el límite y estaba afectando todos los ámbitos de la ciudad, lo que ha hecho difícil y costoso el cambio; esta experiencia debe servir de ejemplo para otras ciudades que no deben esperar a llegar a situaciones catastróficas para tomar verdaderas iniciativas pero principalmente de manera coherente y planificada, con una gestión urbana que amplíe orillas de actuación, que como se dijo anteriormente atienda aspectos vinculados al diseño e implementación de

estrategias de desarrollo y gestión tendientes a la generación de, ventajas competitivas territoriales y de servicios.

Transmilenio ha sido concebido como, un sistema integrado de buses, ciclo-rutas y espacios públicos (Plazoletas, andes y puentes peatonales), los cuales han contribuido a elevar la calidad de vida de los bogotanos, afectando radicalmente los imaginarios tan diversos de los habitantes que en esta ciudad conviven.

La importancia del sistema Transmilenio se refuerza entonces no solo con su implementación como medio de transporte masivo sino como el generador de cambio social, ya que su ejecución y puesta en marcha ha propiciado y desarrollado programas de des-marginalización de barrios periféricos y menos favorecidos por el efecto derrame que ha sufrido la ciudad hacia las poblaciones aledañas, en la creación de redes de bibliotecas y en la construcción de equipamientos para colegios en las zonas deficitarias en la ciudad intentan equilibrar el problema de desplazamientos, tiempos y distancias de los usuarios.

Lo anterior finalmente demuestra que se ha establecido una imagen positiva y dinámica del sistema y sus proyecciones futuras, y ha cambiado la manera de pensar y vivir de los bogotanos, se ha ampliado el espectro positivo de los ciudadanos a través de realidades e imaginarios. El marketing de la empresa ciudad, de sus iniciativas públicas, de su imagen histórica y las nuevas imágenes, es una estrategia de planeación y gestión urbana que

refuerza los posibles impactos positivos de las administraciones públicas y genera sensaciones de cambio y desarrollo, además de la necesidad de los administradores de mantener estos imaginarios por encima de los niveles de seguridad, equidad y pobreza urbana. De todos modos por donde rueda el sistema se espera que se dispare la plusvalía, se mejoren los edificios, se genere más competencia inmobiliaria y sobre todo, que se asuma el progreso a través del antifaz de la imagen urbana de las estaciones; de esa manera, los “gigantes rodantes rojos” (con sus ayudantes verdes) seguirán creciendo, reportándole beneficios al sistema circulatorio y respiratorio de la movilidad de la ciudad capital colombiana.

Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá: (2000) *Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá DC, Decreto 619 de Julio de 2000*. Bogotá: Departamento Administrativo de Planeación Distrital - DAPD
- Alcaldía Mayor de Bogotá (1973). *Estudio FASE II*. Bogotá: Departamento Administrativo de Planeación Distrital - DAPD, BIRF, PNUD.
- Alcaldía Mayor de Bogotá (1999). *Plan Maestro de ciclorutas*. Bogotá: Instituto de Desarrollo Urbano - IDU, Consorcio: PROYEKTA-INTERDISEÑOS. .
- Alcaldía Mayor. Instituto de Desarrollo Urbano – IDU – JICA (1996) *Estudio del Plan Maestro del Transporte Urbano para Santa Fe de Bogotá en la República de Colombia*. Bogotá: IDU
- Colombia. Senado de la República (1991) *Constitución política de Colombia. Bogotá*. Recuperado el 2 de agosto de 2013 en: www.secretaría.senado.gov.co.
- Colombia. Ministerio de Desarrollo. (Agosto de 2004). *Lineamientos para optimizar la política de Desarrollo Urbano*. Documento Conpes 3305
- Begg, I. (1999) “*Cities and competitiveness*”, vol.36, No 5 y 6, Londres: Urban studies.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2008) *Foro: Propuestas para mejorar la movilidad en Bogotá, contexto de la situación actual de la movilidad en Bogotá*. Bogotá: CCB
- Canabal, D. (1999). *Marketing de ciudad. Algunas experiencias*. Recuperado el 2 de agosto de 2013 en: www.perm.org.ar/biblioteca/articulos/dmarketing_de_ciudades_algunas_experiencias.p

Carmona, J.M. (2004). *Planificación estratégica y marketing de lugares*. Recuperado el 2 de agosto de 2013 de www.ezinegesell.com.ar/informes/marcages/marca08.html

Ceballos y Martín (2005). *Bogotá: anatomía de una transformación*. p. 45. Barcelona (España). Recuperado el 3 de junio de 2013 en: www.redalyc.org/pdf/868/86819553015.pdf

Chaparro, I.(2002) *Evaluación del impacto socio económico del transporte urbano en la ciudad de Bogotá: El caso del sistema de transporte masivo*, Transmilenio. Chile: CEPAL.

Duque, I. (2011) *Bogotá: entre la identidad y el marketing Urbano*. En: Revista Colombiana de Geografía, vol. 28, núm. 1, p. 36.

Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide.

Escobar, A.; Mariño, M. et al (2004) *Atlas Histórico de Bogotá. 1538-1910* Corporación La Candelaria. Alcaldía Mayor de Bogotá. Bogotá: Planeta.

Hidalgo, D. (2003). *Seminario*. Recuperado el 2 de septiembre de 2013 en: <http://www.itdp.org/documents/Seminar/1%20Dario%20Hidalgo%20TM.pdf>

Revista Semana. (2013). *Diez respuestas para entender cómo funciona Transmilenio*. Recuperado el 2 de agosto de 2013 en: <http://www.semana.com/nacion/diez-respuestas-para-entender-como-funciona-transmilenio/173830-3.aspx>

Jaramillo, S. (2010). *Bogotá en el cambio de siglo: promesas y realidades*”, Ecuador: Olacchi.

Kotler, Ph., et al (1994) “*Mercadotecnia de localidades*”. México: Diana.

Kotler, Ph. Et al. (1993) *Marketing Places, Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Free Press.

Marrero, M.I (2003) “*Identidad e Imagen aspectos esenciales a considerar en los Planes Estratégicos de Ciudad*”. Recuperado el 2 de agosto de 2013 en: [imagourbis.unq.edu.ar/seminario_virtual_2004/identidad e Imagen _Marrero.doc](http://imagourbis.unq.edu.ar/seminario_virtual_2004/identidad_e_Imagen_Marrero.doc)

Montezuma, R. (2000) *Presente y futuro de la movilidad urbana en Bogotá: retos y realidades*. Bogotá: Veeduría Distrital-Injaviu-El Tiempo

Paz, S. (2004) “*Planificación y gestión estratégica en contextos metropolitanos. Aportes a una discusión abierta*” en Fernández, G. (ed.), *Hábitat Metrópolis*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires.

Peñalosa, E. (2003). *La ciudad y la igualdad*. En Revista El mal pensante. Bogotá, No. 45.

Pinedo López, J. (2000), *Morfología y marketing urbano*, en Revista M, Facultad de Arquitectura, Universidad Santo Tomás, [en línea], disponible en: 200.21.227.132/inicio/publicaciones/div_ing_artes/pdf/M9.pdf

Porter, M. (1992) *La competitividad de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés,

Puig, Toni. (2009). *Marca ciudad*, Paidós, Buenos Aires.

Bogotá Humana (2012). *Plan de desarrollo económico y social y de obras públicas PRA Bogotá Distrito Capital 2012 – 2016*.

Torres, E. (2010), *La ciudad desde los imaginarios urbanos*. Recuperado el 2 de agosto de 2013 en: <http://www.laciudadviva.org/blogs/?p=3569>

Transmilenio.gov.co.

Transmilenio. *Información general*. Recuperado el 2 de agosto de 2013 en: www.transmilenio.gov.co.

Google. *Transmilenio*. Recuperado el 2 de agosto de 2013 en: <http://www.google.com.co/search?q=transmilenio+b>