



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**  
**DEPARTAMENTO INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE VIABILIDAD DE REPLICAR EL MODELO  
DE LA CAMPAÑA: AUSTRALIAN MADE AUSTRALIAN GROWN  
EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN**

**PAOLA CAROLINA MENDOZA TORO**

**PROFESOR GUÍA:**  
**LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN**  
**LORETO BURGOS RODRÍGUEZ**  
**ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**SANTIAGO DE CHILE**  
**ABRIL 2014**

## RESUMEN DE MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO

DE: Magíster en Gestión para la Globalización

POR: Paola Carolina Mendoza Toro

FECHA: 17/04/2014

PROFESOR GUÍA: Luis Zaviezo Schwartzman

### **Evaluación de Viabilidad de Replicar el modelo de la Campaña: Australian Made Australian Grown en Chile**

El objetivo de la investigación es determinar si es posible replicar exitosamente en Chile una campaña similar a *Australian Made Australian Grown* (AMAG), iniciativa desarrollada en Australia que tiene por objeto principal promover el consumo de los productos elaborados o cultivados en dicho país. Para lograr este objetivo, se realiza un análisis de la campaña australiana, tanto a nivel interno, considerando la historia, su desarrollo, funcionamiento y ámbitos de acción, así como también análisis externo, identificando qué factores han sido y son claves a lo largo de los años. A partir de lo anterior, y realizando una comparación con la situación existente en Chile, se determina si es viable o no implementar una iniciativa similar a AMAG, en nuestro país.

Por tanto, a partir del análisis de la iniciativa australiana, se busca identificar cuáles son los factores críticos de éxito que están presentes, ya sea al momento de poner en marcha el proyecto y/o durante su desarrollo, y que deben estar presentes en una futura implementación en Chile, de tal forma de mantener la efectividad del trabajo de la iniciativa. Estos factores de éxito se refieren a situaciones o condiciones específicas directa o indirectamente relacionadas a la iniciativa y que le han permitido a esta organización mantenerse por más de 25 años en funcionamiento y es ahí donde radica la importancia de su identificación.

En definitiva, al término de este trabajo se concluye que las condiciones que harían factible implementar en Chile una campaña similar a lo realizado por AMCL en Australia, son: desarrollar y posicionar un logo que sea representativo y de fácil asociación con Chile; contar con una campaña u organización única que concentre esfuerzos y recursos; implementar campañas en mercado interno para posicionar a la campaña en este mercado y fortalecer en el mensaje el sentido colectivo que ésta tiene detrás; desarrollar el trabajo con perspectivas de largo plazo; contar con apoyo y respaldo del gobierno y también de asociaciones de privados, de los grandes minoristas y también de los gobiernos locales. Lo anterior, constituye la base para que se comience a trabajar en el diseño y definiciones de una campaña de este tipo, tales como: objetivo, misión, visión, oferta de valor y, estrategia, así como también en la definición de un plan de trabajo para su implementación.

Hasta ahora el gobierno chileno ha cumplido el rol estratégico de apoyo y respaldo en la tarea de posicionar al país y sus productos en los mercados extranjeros, sin embargo, aún persiste una brecha de la institucionalidad chilena para la implementación de iniciativas que apunten a cumplir con este objetivo. Dicha brecha se refiere a la independencia y autonomía en la toma de decisiones con que ha contado la organización australiana, que también ha sido capaz de autofinanciarse, aspecto en que las instituciones chilenas investigadas, aún están lejos de lograrlo. En este mismo sentido, resulta muy relevante y primordial para el éxito de una campaña de este tipo, definir la imagen con la que dar a conocer a Chile, la que deberá ser única, representativa, distintiva y de rápida asociación con el país, tal como ocurre con el logo de la campaña australiana que resume todo lo anterior.

## ABSTRACT

The objective of the research is to determine if it is possible to replicate successfully in Chile a similar campaign like Australian Made Australian Grown ( AMAG ), initiative developed in Australia that is primarily intended to promote the consumption of products made or grown in that country. To achieve this aim, an analysis of the Australian campaign is performed. This analysis is carried out both internally, considering the history, development, operation and areas of action, as well as external analysis , identifying which factors have been and are key along years From the above, and making a comparison with the situation in Chile, it is determined whether or not it is viable to implement a similar AMAG initiative in our country.

Therefore, from the analysis of the Australian initiative seeks to identify the critical success factors that are present, either at the time of starting the project and / or during its development, and should they be present in a future implementation in Chile, in a way to keep the effectiveness of the work of the initiative. These success factors refer to specific situations or conditions directly or indirectly related to the initiative and have allowed this organization maintained for more than 25 years in operation and therein lies the importance of identification. Such as legislation on a specific matter that has a direct or indirect relationship with the campaign, priori and as an example it can be point out that Australia has legislation on the certification of the origin of the products made in that country.

In short, at the end of this paper concludes that the conditions that would be feasible to implement in Chile a similar campaign to what was done by AMCL in Australia, are: to develop and positioning a logo to be representative and easily associated with Chile; to have a single campaign or organization to concentrate efforts and resources; implement a campaign in the domestic market to position it the local market and strengthen the collective sense of the message is behind it; have support and back government and private partnerships , large retailers and local governments , among others. This is the basis to start working on the design and definition of a campaign of this kind, such as: purpose , mission, vision , value proposition and strategy , as well as the definition of a plan work for implementation.

So far, the Chilean government has fulfilled the strategic role of support and endorsement in the task of positioning the country and its products in foreign markets, a gap of Chilean institutions compared with Australia as to how to implement initiatives aimed persists to meet this goal. This gap refers to the independence and autonomy in decision-making that has told the Australian organization, which has also been able to finance itself, aspect in that Chilean institutions investigated are still far from achieving it. In the same way, it is very important and central to the success of a campaign of this type, define the image with which give out to Chile, which must be unique, representative, distinctive and rapid association with the country, such as happens with the logo of the Australian campaign that summarizes all the above.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	JUSTIFICACIÓN.....	1
3.	OBJETIVO GENERAL.....	3
4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
5.	ALCANCE.....	3
6.	MÉTODO.....	4
7.	ANTECEDENTES GENERALES .....	5
7.1	MARKETING TERRITORIAL.....	5
7.1.1	La Globalización y la Extensión de la Competencia.....	5
7.1.2	Valoración de lo local .....	5
7.1.3	Un nuevo campo de estudio .....	7
7.1.4	Etapas de una estrategia de marketing aplicado a la ciudad.....	8
7.2	MARKETING TERRITORIAL DESDE OTRA MIRADA.....	10
7.2.1	Competencia y mercadeo territorial.....	11
7.2.2	La experiencia chilena en Marketing Territorial .....	13
7.3	CAMPAÑA AUSTRALIAN MADE AUSTRALIAN GROWN .....	14
7.3.1	Historia de la Campaña Australian Made Limitada .....	15
7.3.2	Logo de Australian Made, Australian Grown .....	16
7.3.3	Resultados del Logo de la Campaña.....	17
7.3.4	Logo Australian Made, en el mercado exportador .....	18
7.3.5	Marca de Certificación .....	19
7.3.6	Tipos de logos de la Campaña Australian Made .....	19
7.3.7	Costo de Uso del Logo Australian Made .....	20
7.4	PROCHILE.....	20
7.4.1	Creación.....	20
7.4.2	Misión, Objetivo y Funcionamiento .....	21
7.4.3	Herramientas de ProChile .....	21
7.5	FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE.....	25
7.5.1	Concepto Imagen País.....	26
7.5.2	Historia y Directorio .....	26

7.5.3	Directrices .....	27
7.5.4	Líneas de trabajo y actividades realizadas .....	27
8.	MERCADO Y ANÁLISIS EXTERNO .....	30
8.1	Análisis PEST AUSTRALIA v/s CHILE .....	30
8.1.1	Factores Político - Legales: .....	30
8.1.2	Factores Económicos:.....	33
8.1.3	Factores Socio-Culturales:.....	37
8.1.4	Factores Tecnológicos: .....	39
9.	ANÁLISIS INTERNO .....	42
9.1	Análisis de Modelo de Negocios CANVAS de la Campaña Australian Made Australian Grown (AMAG).....	42
9.1.1	Segmentos de Clientes .....	42
9.1.2	Propuesta de Valor.....	42
9.1.3	Canales .....	44
9.1.4	Relaciones con Clientes.....	44
9.1.5	Fuentes de Ingresos .....	44
9.1.6	Recursos Claves .....	45
9.1.7	Actividades Claves .....	46
9.1.8	Socios Claves .....	47
9.1.9	Estructura de Costos .....	48
10.	ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA INICIATIVA AUSTRALIANA Y LAS CHILENAS .....	49
10.1	Sentido de Nación, Sentido Colectivo v/s Sentido Privado, Sentido Individualista .....	49
10.2	Perspectivas, Proyecciones y Visión de LP v/s CP .....	50
10.3	Iniciativa única, asociada a un uso eficiente de recursos v/s distintas iniciativas, asociadas a repartición de recursos y uso más ineficiente de ellos.....	51
10.4.	Medición periódica, sistematizada y resultados v/s Mediciones puntuales, con objetivos específicos y acotados y cuyos resultados no son publicados.....	52
10.5.	Enfoque de posicionamiento inicial: productos locales en mercados locales v/s productos locales en mercados internacionales.....	53
10.6.	Principales minoristas participan y apoyan activamente la campaña, con publicidad en las tiendas y productos de marca propia en su mayoría de origen australiano .....	54
10.7.	Papel del Gobierno: Apoyo y Respaldo v/s Promotor y Encargado .....	55
10.8.	Recursos Propios (independencia en toma de decisiones) v/s Recursos Gubernamentales (dependencia del gobierno de turno) .....	55

10.9. Logo representativo del país v/s Logo con difícil asociación y poco representativo .....	56
11. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN FINAL .....	57
12. BIBLIOGRAFÍA .....	59
13. ANEXOS .....	60

## **1. INTRODUCCIÓN**

La globalización de la economía ha extendido los espacios competitivos, de manera que los territorios (ciudades y regiones) se vieron obligados a posicionarse con relación a los otros en la competencia internacional. En el transcurso de los años 80, el contexto económico fue favorable para la expansión del marketing territorial el que, desde su aparición en 1975 (Wieviorka, 1975) hasta la actualidad, ha evolucionado notoriamente en la teoría y sobre todo en las prácticas, por una parte por la globalización, así como también , la valorización de los actores locales (desarrollo local, descentralización administrativa, etc.) que obliga a los responsables a valorar su espacio y así a desmarcarse de los competidores.

Por otra parte, a lo largo de las últimas décadas, la globalización ha generado grandes desafíos, tanto para las empresas que buscan expandir sus operaciones, como para aquellos países que quieren generar ventajas competitivas en el mercado internacional. Sin embargo, actualmente el mayor reto al que se deben enfrentar, tanto las empresas como los países, radica en la construcción de una imagen basada en los elementos generadores de valor que sirvan de base para tener un posicionamiento diferenciador en el mercado. Es por ello que en los últimos años la imagen país ha ido adquiriendo mayor importancia como herramienta para alcanzar un posicionamiento acorde con los objetivos del país que le permita mejorar su competitividad.

En este contexto se desarrolla el presente análisis, en el cual si bien el desarrollo de la marca país no está en el centro del estudio, de alguna manera en las iniciativas que se revisan está implícitamente contenido el concepto de imagen país. En el caso chileno, quien está a cargo de forma específica de este tema es la Fundación Imagen de Chile, la que también está incluida en el presente trabajo.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La globalización busca estructurar un nuevo orden económico mundial, caracterizado por un único espacio de comercio y transacciones y por múltiples territorios de producción. Evidentemente, este proceso obliga a todos los actores, personas, organizaciones, territorios, a entrar a un juego competitivo de elevada complejidad, en el cual la “sobrevivencia” sólo acompaña a los más inteligentes, veloces, flexibles, complejos, de ellos.

En este contexto, el marketing es una técnica que adquiere una importancia creciente, cuando no decisiva. Transformados los territorios en los nuevos actores de la competencia internacional por capital, por conocimiento, por innovaciones, y por mercados. Los territorios no pueden dejar de lado herramienta alguna para ayudarse a sí mismos a entrar al equipo de los “ganadores”, entendiendo esta categoría no en simples términos estadísticos, sino en términos estructurales; la capacidad de innovar.

Chile es un caso interesante para ser estudiado. Las regiones chilenas no son descendientes de la historia, sino recién nacidas de la voluntad política, de manera que

para comenzar, tienen serios problemas de auto-referencia, de identidad y de pertenencia. Hay que agregar a ello que el hecho de que los gobiernos regionales tienen serias limitaciones para su accionar, derivadas del exceso del centralismo condicionado por el sistema político actualmente vigente.

Aun así, el Estado ha logrado implementar un poderoso instrumento de apoyo a la inserción de las regiones en la globalización, que es ProChile, apoyando la competitividad hacia afuera. Pero se trata más de una acción desconcentrada que de una descentralizada.

De todas maneras, el marketing territorial, tanto en Chile como en otros países parece inscribirse bien en un marco cognitivo que considera a las regiones como cuasi-empresas, que ha recobrado súbita actualidad en Europa.

Por otra parte y en el caso de Australia, se ha desarrollado Australian Made Australian Grown, que desde sus inicios y durante sus más de 25 años de funcionamiento ha tenido por horizonte incrementar la preferencia de los consumidores por los productos locales. Esta tarea la ha realizado enfocando sus esfuerzos en dos direcciones. Por una parte, se encarga de que las personas en Australia escojan y compren productos fabricados o cultivados en el país cada vez que vayan al supermercado o alguna tienda. Y por otra parte, AMAG se encarga de que los consumidores en el extranjero también conozcan e identifiquen los productos de origen australiano, destacando su calidad, para que en definitiva, éstos también los prefieran y los consuman.

Una manera de medir la efectividad de los esfuerzos realizados por la campaña, es mediante encuestas. La institución encarga realizar dichas encuestas a empresas independientes. Es así, como en julio 2012 AMAG le encargó a Roy Morgan Research, realizar una extensa encuesta a compradores mayores de 18 años para indagar acerca del nivel de conocimiento/conciencia de la campaña por parte de los consumidores, además de conocer sus actitudes de compra y comportamientos asociados hacia el logo de AMAG y hacia los productos fabricados o cultivados en Australia. Dentro de los resultados más importantes obtenidos, podemos mencionar los siguientes: un 68% de los consumidores compra productos cultivados en Australia basado en la información del país de origen, en tanto, que un 58% de los consumidores compra productos fabricados en Australia basados en la información de país de origen. Por otra parte, y en relación al reconocimiento del logo distintivo usado por la campaña, un 98% de los encuestados reconoce el logo de AMAG y el 88% de los consumidores declara que confía en el logo de AMAG como un identificador del país de origen.

Lo anterior, constituye una demostración de la efectividad de la campaña australiana y de los positivos resultados que ha tenido en incentivar el consumo de productos locales, además del nivel de reconocimiento y recordación del logo de la iniciativa en estos consumidores, logo que es usado para identificar a los productos adheridos a la campaña, pero fundamentalmente, constituye un distintivo del lugar de origen de éstos.

Si se considera el caso anterior como ejemplo a seguir. Implementar una iniciativa de este tipo podría constituir una oportunidad para Chile, dado que al igual que en el caso australiano, por una parte, en el mercado interno, se incentivaría el consumo de productos elaborados o cultivados localmente, en tanto, en los mercados externos, se darían a conocer toda la gama de productos que produce y exporta Chile, por medio de



una imagen única, representativa y distintiva, utilizando un símil al logo de AMAG, que permitiría mejorar e incrementar el posicionamiento de los productos chilenos en los mercados internacionales. Además, y tal como sucede en el caso australiano, uno de los principales énfasis en las estrategias de difusión es destacar la calidad de los productos y los beneficios asociados a preferirlos.

### **3. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la factibilidad de implementar en Chile una campaña similar a Australian Made Australian Grown, iniciativa llevada a cabo en Australia que tiene como principal objetivo promover e incentivar el consumo de productos que han sido fabricados o cultivados en dicho país.

### **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar las condiciones y/o factores que han permitido a la campaña australiana obtener los favorables resultados a lo largo de su desarrollo y, que en definitiva, le han permitido permanecer en el tiempo.

Determinar si están dadas en Chile estas condiciones y factores, el grado de desarrollo alcanzado por éstas y si éste suficiente para implementar de forma exitosa una campaña similar a la australiana en nuestro país.

### **5. ALCANCE**

Está definido por el trabajo que se llevó a cabo para cumplir los objetivos planteados para esta investigación. Por tanto, el alcance considera las tareas de búsqueda de antecedentes relativos a la temática, análisis de dicha información y, a partir de esto, concluir si se puede implementar en Chile una campaña del tipo AMAG.

Cabe señalar además, que en principio la investigación estará enfocada en la búsqueda y análisis de información de tipo cualitativa relacionada al tópico del estudio. Por tanto, no es parte de este trabajo la determinación de algún tipo de indicador o índice de viabilidad de la campaña. En este mismo sentido, se establece que las cifras o estadísticas que puedan utilizarse o citarse en la investigación serán consideradas como complemento y no constituirán un factor determinante a la hora de concluir. Lo anterior, debido a que en este caso, se considera que los factores cualitativos tienen una mayor relevancia y aportan más información.

Por último, se declara que este trabajo no considera la entrega de alguna propuesta de implementación de campaña, debido a que ésta tarea corresponde a una etapa posterior a la realización del presente trabajo y cuya decisión de si implementarlo o no dependerá, entre otros factores, de los resultados y conclusión que se obtengan en la presente investigación.

## 6. MÉTODO

La presente investigación considera tareas como: recopilación de antecedentes, análisis de éstos, realizar un análisis del externo o del entorno en que han operado las iniciativas y un análisis interno más profundo de la iniciativa australiana, que constituye el centro del análisis y se considera como el modelo exitoso a seguir. Por lo tanto, todas las actividades que involucró este trabajo, tuvieron siempre en consideración que el principal objetivo de éste es determinar si es posible implementar en Chile una iniciativa similar a la campaña australiana AMAG.

Para ello, se consideró la recopilación de antecedentes a través de internet, la realización de entrevistas con personas que trabajan en los temas aquí tratados (ProChile y Fundación Imagen de Chile)<sup>1</sup> y también se contactó a través de correo electrónico a la Campaña australiana para solicitar información y antecedentes más específicos que se consideraron necesarios.

Para realizar el análisis externo o del entorno, se usa el análisis PEST que servirá para identificar y conocer los factores del entorno general que afectan el desarrollo de las iniciativas descritas y analizadas. Este análisis considera las variables: políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

Dado que la investigación consiste en un análisis comparativo entre la iniciativa australiana y la situación actual en Chile de las dos instituciones (ProChile y Fundación Imagen de Chile), el análisis PEST mencionado se realizó para analizar el entorno australiano y el chileno. Con este análisis se identificaron diferencias relevantes y significativas que pudieran existir en ambos entornos y que deben ser considerados si se implementa en el futuro una iniciativa parecida a la australiana en Chile.

Para realizar el análisis interno de la campaña AMAG se utiliza el Modelo CANVAS que corresponde a una herramienta de análisis de modelo de negocio que permite describir de manera lógica la forma en que la campaña crea, entrega y captura valor, lo que constituye lo central y relevante de este análisis y lo que se deberá tener en cuenta si en el futuro se decide implementar una campaña similar a AMAG en el país.

Finalmente, a partir de la información obtenido de la recopilación de antecedentes, del posterior análisis de esta información y, considerando además, los resultados de los análisis realizados (PESTs y CANVAS), se determina cuáles son los aspectos relevantes que estuvieron y están presentes en la iniciativa australiana, que han influido en los resultados alcanzados y en qué situación se encuentra Chile respecto de éstos.

---

<sup>1</sup> Se realizaron entrevistas con: Jorge Cáceres, Jefe Subdepartamento Agropecuario de ProChile, Bárbara Sepúlveda de la SubDirección Marketing, Comunicaciones y Marcas Sectoriales de Prochile; Daniela Sepúlveda, Coordinadora de Marca País de la Fundación Imagen de Chile.

## **7. ANTECEDENTES GENERALES**

### **7.1 MARKETING TERRITORIAL**

Como señala Georges Benko, en su artículo del año 2000, titulado “Estrategias de Comunicación y Marketing Urbano”, el marketing territorial es un fenómeno antiguo, pero después de los años 80 experimenta una intensificación. En esa época se hace patente la rivalidad y la competencia entre las ciudades y las regiones. Esta renovación de las estrategias de comunicaciones tiene fundamentos económicos y sociales, entre ellos, la globalización y la extensión de la competencia, el fenómeno social y económico de lo local, y finalmente, la propia evolución del marketing.

#### **7.1.1 La Globalización y la Extensión de la Competencia**

Por un lado, existe la teoría de la desaparición del Estado soberano clásico, basada en la noción de territorio e internacionalización de las actividades económicas en un mundo cada vez más desprovisto de fronteras. Por otra parte, se anuncia la re-intensificación del crecimiento económico regional, que se fundamenta en las regiones que hoy en día son los motores de la prosperidad mundial. Esta es la visión particular del economista norteamericano-japonés Kenichi Ohmae. Más aún, en la era de la globalización, más que una homogeneización, lo que se observa es una diferenciación y especialización. De esta forma, se han constituido grandes polos económicos formando una economía mundial como una red constituida por las regiones más dinámicas, dejando atrás, al resto del mundo. Es así, como las regiones se han convertido en fuentes de ventajas competitivas.

El espacio de las regiones permite el establecimiento de instituciones económicas (ambientes de calidad, mano de obra calificada, aeropuertos internacionales y de centros de negocios) que, durante la época de crecimiento, eran exclusivamente nacionales. Sin embargo, la heterogeneidad de los territorios los sitúa en un mercado competitivo por lograr la instalación de las actividades económicas y de la captación de sus frutos. Entonces, se plantea el problema del atractivo de las ciudades, es decir, su capacidad para atraer a las empresas y a las personas. Para ello, se consideran varios factores propiamente urbanos, donde se cuentan los cuantificables (demografía, tasas de impuestos locales, servicios, formación profesional, etc.) y criterios como la imagen, la identidad o las representaciones del espacio urbano que juegan un papel determinante. En este sentido, las políticas locales, culturales, urbanísticas o sociales pueden participar en el desarrollo económico de la ciudad o de la región.

#### **7.1.2 Valoración de lo local**

La ordenación o administración del territorio, que hasta los años 80 estaba a cargo del poder central, es delegada a las colectividades territoriales. De esta forma, aparece un nuevo paradigma: el desarrollo “desde abajo” o desarrollo local que reemplaza al desarrollo “desde arriba”, administrado por el Estado. Lo anterior debido a los déficits públicos que experimentaron un agravamiento en los años 70 y 80. Además, los

Estados fueron incitados a la descentralización y regionalización de la gestión de los bienes colectivos locales, tales como la educación, la formación profesional, las infraestructuras de transportes o las políticas sociales. Se pone de manifiesto que la densidad de las relaciones entre los actores locales (autoridades locales, empresas, universidades, colectividades territoriales, sindicatos, etc.) puede jugar un papel determinante en la competitividad de las actividades económicas.

Esta reorganización de los poderes ofrece a las colectividades territoriales medios de acción más extendidos, así como una mayor autonomía, inclusive con respecto a la ordenación del territorio. La cuestión del desarrollo pasa a ser más "local". Es así como después de 30 años de ordenación territorial centralizada, existe actualmente un momento de competencia entre las ciudades y territorios, tanto en el plano nacional como en el internacional. La competencia está abierta para atraer inversiones públicas y privadas de las empresas multinacionales y es, asimismo, el objetivo principal de numerosas municipalidades. En este sentido, se persiguen operaciones que prestigien la ciudad, como el desarrollo de polos tecnológicos, de estaciones de trenes, de aeropuertos internacionales, etc., o la ejecución de eventos deportivos o culturales cuyo alcance sobrepase las fronteras nacionales.

Para ello, se desarrollan estrategias de comunicación originales y se proponen ventajas fiscales para crear un buen clima económico. Esta competencia espacial constituye uno de los elementos más importantes de las dinámicas económicas contemporáneas.

Los autores Colletis y Pecqueur (1995)<sup>2</sup> propusieron un cuadro explicativo de los factores de competencia espacial para mostrar que si ciertos espacios pueden competir sobre la base de una oferta de factores de carácter cuantitativo, otros espacios se libran en parte de tal coacción producida por las relaciones mercantiles, al proponer una oferta de "especificidad territorial" Por consiguiente, se pueden distinguir dos niveles de factores de competencia espacial:

- Un primer nivel cuantificable, que se relaciona con los costos y que, por lo tanto, está ligada a la asignación óptima de los factores de producción (costos de mano de obra, precio de la energía, tasa de interés).
- Un segundo nivel cualitativo, que concierne a la disponibilidad de una oferta diferenciada no en términos de costo, sino de especificidades territoriales. Según Colletis y Pecqueur, la oferta de especificidad territorial está fundada sobre la constatación de saberes no reproducibles, es decir, no susceptibles de existir en otra parte o de ser copiados.

En lo que concierne a la valorización de los territorios (ciudades o regiones), los actores de éste tienen un gran interés en dar a conocer las especificidades territoriales a través del marketing. En efecto, a partir de los recursos específicos de una ciudad (o una región) es capaz de distanciarse por mucho tiempo de sus competidoras.

Por otro lado, la veloz evolución de la tecnología ha permitido el uso cotidiano de un gran número de herramientas de comunicación, permitiendo a las ciudades tener las herramientas necesarias para hacer su propia promoción o su propio marketing.

---

<sup>2</sup> Colletis, G., y B.Pecqueur, (1995). Les facteurs de la concurrence spatiale et la construction des territoires, Grenoble, Université de Grenoble, New York, Free Press.

Además, las nociones básicas del marketing, aquellas de mercado, de clientes, de competidores, de oferta o de precios tienen una realidad cotidiana para los representantes de las ciudades. Es así como el marketing urbano constituye una nueva etapa en la evolución del “marketing clásico”.

### **7.1.3 Un nuevo campo de estudio**

Cada colectividad local es percibida de una cierta manera por sus administrados, por las empresas y por las otras colectividades. Esta colectividad posee un cierto número de imágenes que resultan de acciones voluntarias y de la historia de la colectividad, pero también del lugar que ocupa el observador, el que percibe tal o cual imagen. Este fenómeno implica la necesidad para una colectividad local de aprehender sus imágenes, comprender cómo es percibida, para poder difundir la imagen que desea y crear a su alrededor un sentimiento de pertenencia.

Entre las colectividades locales, las ciudades ocupan un lugar distintivo y son objeto de un mayor apego por parte de la población, de la cual son el escalón administrativo más cercano. Las ciudades son la colectividad más antigua y suscitan a menudo un fuerte sentimiento de pertenencia en razón de su peso histórico, administrativo y económico. El afecto también puede transformarse en reivindicación y defensa de intereses locales, por la afirmación de un área de influencia oponiéndose a una ciudad competitiva o al centralismo del país. Por último la metrópolis puede ser concebida como el emblema y el símbolo del éxito nacional, en un contexto político-económico en el que prima la apertura internacional.

Los territorios (ciudades y regiones) conllevan diferentes tipos de imágenes, cada una de ellas basada en un campo semántico diferente. Primero, se puede hablar de una representación artística/estética transmitida por las creaciones artísticas (escritores, pintores, fotógrafos, cineastas). Segundo, se trata de una representación mediática, que corresponde a la imagen cotidianamente mostrada por los medios: televisión, prensa, radio. Esta representación es la que actualmente tiene más peso en la formación de la imagen global del espacio. Esto es, debido a que la evocación mediática de un territorio no está fundada sobre una realidad cotidiana, sino normalmente sobre los hechos eventuales positivos o negativos (eventos deportivos, culturales o políticos, creación o supresión de empleos, conflictos, accidentes, hechos diversos, etc.). La tercera representación podría decirse que es científica, dado que toma la forma de estudios o informes (sociológicos, políticos, económicos, históricos, prospectivos, de mercado, etc.) con el objetivo de racionalizar la imagen del espacio estudiado, en un marco lo más objetivo posible. Cuarto, se puede hablar también de representación política de los lugares, construida por los dirigentes políticos. Es una imagen que valora las acciones de quienes toman las decisiones y trata de dar un impulso positivo para el porvenir. Finalmente, la quinta categoría de representación podrá ser denominada espontánea, siendo la consecuencia de la aprobación del espacio por sus habitantes, mencionada a menudo como “espacio vivido”.

## **7.1.4 Etapas de una estrategia de marketing aplicado a la ciudad**

### **7.1.4.1 El diagnóstico competitivo de la ciudad**

La primera etapa consiste en definir su posición actual (puntos fuertes/ puntos débiles) y en relación con los territorios competidores, en términos de oportunidades y amenazas. El objetivo para una entidad territorial es poder identificar y desarrollar una ventaja competitiva. La dimensión económica juega un papel importante, pero también existe la posibilidad de fundar la ventaja competitiva del territorio en elementos históricos y culturales.

### **7.1.4.2 La elección de un posicionamiento**

Como señala Daniel Sperling en su obra *Marketing Territorial*<sup>3</sup>, las tecnologías de posicionamiento del marketing son aplicables a una entidad territorial. Por ejemplo, una ciudad presenta características objetivas (clima, actividades económicas, posición geográfica, historia) sobre las que apoyarse. El posicionamiento, que consiste en privilegiar ciertos factores y ciertas dimensiones que correspondan a sus más ventajosas diferenciaciones con respecto a las colectividades definidas como competidoras y de cara a los públicos que valoran esta diferencia, constituirán el “mapa genético” del producto en cuestión es perfectamente aplicable a las ciudades.

Por tanto, en primer lugar, se debe elegir a quién se dirigirá la comunicación. Una ciudad está confrontada a una multitud de segmentos de público que un día habrá que convencer sobre el buen fundamento de la “política” que persigue. En el interior, conviene federar a los habitantes alrededor del proyecto y de las acciones puestas en marcha a fin de movilizarlos y hacer de ellos los embajadores de la ciudad. Por otro lado, en el exterior, la segmentación se efectúa con más racionalidad. En este sentido, los inversionistas, los responsables de las decisiones económicas, los periodistas y otros tipos de opinión tienen un comportamiento que se interesa más en las ventajas concretas ofrecidas.

A continuación, es necesario determinar la imagen de la ciudad que se quiere promover. Se trata de optar por una estrategia de diferenciación que apunte a dar una personalidad clara a la ciudad, de forma que obtenga un lugar preciso en la consciencia de los individuos, ya sean responsables de tomar decisiones, ciudadanos, medios de opinión, etc.

### **7.1.4.3 La elaboración de un mix-territorial**

La tercera parte de una estrategia de marketing coherente es la elaboración de un conjunto de medidas al servicio del “posicionamiento retenido”. En el ámbito territorial es necesario añadir dos “P”, para “Power” (poderes públicos) y “Public” (opinión pública) a las cuatro “P” del marketing tradicional (Producto, Plaza, Precio y Promoción) y cuyos correspondientes en marketing territorial son: oferta territorial, localización, precio del

---

<sup>3</sup> Sperling, D., (1991). *Le marketing territorial*, Toulouse: Milan-Midia.

suelo y de los servicios, y comunicación territorial. Al respecto y para dar mayor precisión, se puede mencionar lo siguiente respecto de las dimensiones consideradas:

a) La localización

Normalmente, tres tipos de estrategias son usadas para valorizar una localización territorial: estrategia de líder, si la ciudad constituye un polo regional, nacional o incluso internacional; estrategia de atracción inducida por la presencia de un polo líder como por ejemplo, las ciudades situadas a menos de una hora de la capital; estrategia de red de actividades complementarias, que encontramos, por ejemplo, en el concepto de “rutas de las tecnologías” en el sur de Europa.

b) La oferta territorial

La oferta territorial puede ser definida como el conjunto de actividades propuestas por el territorio considerado, en este caso, la ciudad. La analogía con la lógica de la empresa, permitiría considerar la existencia de una “cartera de actividades”. Esta herramienta permite una lectura realmente crítica de la economía de una ciudad y su potencial de desarrollo.

c) Precio de los espacios y de los servicios

En la óptica territorial, el precio atribuido a una localización resulta difícil de calcular, ya que se compone de una multitud de variables: precio de los espacios, impuestos, precio de la energía, de los transportes, costo de la mano de obra, etc.

d) La comunicación territorial

La comunicación territorial está constituida por el conjunto de las acciones implícitas o explícitas que expresan el posicionamiento y la estrategia del territorio respecto a sus objetivos. Las acciones explícitas conciernen, por una parte, a las operaciones de comunicación destinadas a forjar la imagen de la ciudad sobre el mercado objetivo y, por otra, las operaciones de información y de prospección directa que tiene una perspectiva de impacto a corto plazo. En general, las ciudades apelan a varios soportes complementarios: diarios periódicos, prensa general, prensa de negocios, prensa nacional, prensa internacional, televisión y radio cada vez más presentes también.

e) Responsables territoriales y opinión pública

En el mercado de la implantación, la oferta no está dominada por un conjunto homogéneo de actores. La estructura de este mercado se revela en realidad de una extrema complejidad, tanto por la identificación de quienes intervienen o la comprensión de los procesos de comercialización, como por las relaciones de poderes entre los actores. Cada uno de estos interventores domina una dimensión limitada de la oferta global de implantación y son quienes se reparten elementos complementarios de la oferta global de implantación.

## 7.2 MARKETING TERRITORIAL DESDE OTRA MIRADA

En relación al marketing territorial, un artículo más reciente titulado “La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización: El mercadeo territorial. La experiencia de las regiones chilenas”, se centra en un tema emergente: el nuevo papel de los territorios en la competencia mundial empujada por la globalización. Todos los territorios persiguen lo mismo: atraer capital, tecnología, turismo y vender sus productos transables en todo el mundo.

En América Latina es escasa la importancia dada al mercadeo territorial o marketing territorial, aunque se comienza a reconocer su importancia. Se trata de aplicar a los territorios las normas sobre la retórica descritas por Aristóteles, es decir, aplicar a la presentación de los territorios ante su clientela, el arte del discurso basado en el ethos (las características intrínsecas de quien emite el discurso), en el pathos (la emocionalidad que se busca despertar) y en el logos (la palabra y la razón).

La globalización, que ha acompañado al hombre desde las profundidades del tiempo, no es un resultado, es la etapa actual de desarrollo del sistema capitalista, sino que viene a sumarse a las etapas previas: comercial, industrial, financiera, del sistema capitalista. Por tanto, la globalización como un sistema, opera de acuerdo a sus propias leyes internas de cambio y tiene una direccionalidad establecida y propósitos claros. No es ni buena ni mala; simplemente es.

Dos procesos internos de la globalización son muy importantes para entender su naturaleza. Por un lado, como producto de la Revolución Científica y Tecnológica (C&T) (fundamento de la globalización), el ciclo de vida de los productos manufacturados se reduce sistemáticamente a lo largo de una curva exponencialmente decreciente; por otro, el costo financiero de la investigación C&T+i, y marketing, se eleva en una curva exponencialmente creciente al pasar de un producto de generación “n” al de generación “n+1”.

Como todo sistema en funcionamiento, el sistema capitalista enfrenta el imperativo de su reproducción permanente, para lo cual debe recuperar tan rápido como le sea posible sus recursos financieros empleados en el paso anterior; por ello, la fase tecnocognoscitiva del capitalismo lucha por un único espacio de mercadeo, por el mercado mundial sin restricciones. Al mismo tiempo y como consecuencia de las innovaciones aparejadas a la Revolución C&T, con la “tecnología madre” de la microelectrónica a la cabeza, el sistema reorganiza la producción manufacturera en múltiples territorios de producción, en definitiva, la producción en redes flexibles.

Si la estructura productiva mundial correspondiese a una súper especialización o a una organización estrictamente monopólica para cada ítem, no sería necesaria una preocupación por el marketing; la oferta se ajustaría a la demanda a lo largo del tiempo. Pero lo que sucede en la globalización es también un aumento del número de oferentes, por lo tanto, hay más competencia (sin perjuicio de los procesos de fusión). De ahí la necesidad de un marketing agresivo que diferencie a ojos del consumidor.

La globalización no sólo transforma la geografía económica, también transforma la geografía política quizás de forma más radical. El Estado nacional, está siendo sometido a presiones que surgen, por así decirlo, desde arriba y desde abajo y lo están



transformando en un producto cuya forma final es difícil de dibujar por el momento. Pero al menos dos cuestiones son claras, particularmente en Europa, los estados nacionales se desdibujan a favor del surgimiento de un cuasi-Estado supranacional –la Unión Europea- y se desdibujan simultáneamente hacia abajo, al surgir cuasi-estados subnacionales, las regiones. Las ciudades y sus regiones son los nuevos actores de la competencia internacional, por capital, por tecnología, por mercados y por atraer los modernos factores causales del crecimiento.

### **7.2.1 Competencia y mercadeo territorial**

Las regiones en general, quieren dos cosas: atraer capital, particularmente inversiones que generen un aumento y uso local del conocimiento, atraer el gasto de no residentes (turistas, remesas del exterior) y colocar sus productos transables en los mercados internacionales. Es decir, todos los territorios quieren ser competitivos hacia adentro y hacia fuera. Atraer y vender. ¿Cómo sobresalir en la multitud? El marketing puede hacer la diferencia.

Por ejemplo, del total de regiones de Chile, una de ellas (Región del Maule) es una importante región productora de vino y todavía más importante productora y exportadora de manzanas. En el rubro vitivinícola, enfrenta una dura y amplia competencia de países (y de sus regiones) como Argentina, España, Italia, Francia, Australia, Estados Unidos, etc., y en manzanas compite exitosamente con Argentina, Nueva Zelanda, Francia. ¿Cómo lograr posicionarse en las preferencias de los consumidores con la manzana Gala producida en la región, o con el vino Cabernet Sauvignon Cremaschi-Furlotti de la misma región? Ni siquiera es sencillo responder a esta pregunta teóricamente, por ello hoy en día se cuestiona (en España, por ejemplo) si es mejor colocar en el mercado una marca nacional genérica –Wines of Spain- o una denominación específica, Marqués de Riscal, por ejemplo. Porque no se remite sólo a una cuestión de precios; además, entran en juego otros elementos, muchos de ellos de orden cultural.

Tal como se mencionaba con anterioridad en este trabajo, el marketing aplicado a los territorios (ciudades, regiones) es un concepto relativamente nuevo en el quehacer de la economía y, posiblemente, todavía acuse una base teórica precaria; no obstante su uso crece obligado por las circunstancias. La novedad en este caso reside en vincular una estrategia de marketing a un territorio considerado como un todo, como un producto conjunto, comercializable en consecuencia, en términos de su imagen. Cualquier territorio interesado en su propio marketing requiere definir:

- a) Su IDENTIDAD: ¿Cómo se define el ente territorial?, ¿en qué espejo se mira?, ¿qué elementos lo identifican?, ¿con quién se compara?, ¿qué utiliza para describirse?;
- b) Su IMAGEN: ¿cómo se percibe el territorio – ciudad o región- más allá de sus fronteras?, ¿cómo lo ven sus propios habitantes?

Tal como se mencionó anteriormente, la más remota base conceptual del marketing en general, se encuentra en Aristóteles. En efecto, la retórica aristotélica, el arte de presentar las ideas, se basa, primero, en un ethos, concebido como el conjunto de

características propias del sujeto que “habla”, que emite un mensaje. Es el ser mismo, el que se presenta en sus elementos intrínsecos que lo definen; segundo, el mensaje apela al pathos, a la emoción, a los sentimientos que genera el que habla; y tercero, el mensaje apela al logos, a la razón, a la palabra.

Por tanto, el territorio aparece como un elemento constitutivo de la identidad, dado que es aquello donde la identidad individual ancla su lugar de expresión y fija sus límites. Los individuos y los grupos existen a través de vivencias de territorialización múltiples. El concepto de identidad está cargado de territorialidad, de lugar propio, de espacio y de pertenencia. Por ejemplo, la identidad local, tal como su nombre lo indica, apela a lo local, lo cual debe ser entendido como una expresión de un espacio y tiempos determinados. Reconocer un territorio como “propio” implica que éste no solo representa un lugar físico, sino que en él también se desarrollan prácticas de sociabilidad, por tanto, es un lugar en que habitan personas y es posible el encuentro entre ellas.

Según Reinhard Friedmann<sup>4</sup>, la psicología ambiental desglosa el concepto de identidad territorial en dos procesos parciales: a) el proceso de identificación de un lugar y, b) el proceso de identificación con un lugar. La identificación DE alude a la representación psicológica de, por ejemplo, una región, en la imagen de un observador, con lo cual el foco de interés está centrado en los aspectos cognitivos de la relación entre el hombre y su entorno espacial; la identificación con no destaca en primer plano al territorio como estructura cognitiva, sino más bien la identidad de una persona que se sienta vinculada o perteneciente a un referente espacial, y que de esta manera está incorporando esta pertenencia en su concepto del yo. Un especialista español en referencia al nivel comunal, señala que la identidad tiene tres elementos o dimensiones conceptuales: a) lo que el territorio es (el ser del territorio); b) lo que el territorio dice de sí mismo que es (comunicación de la identidad); c) lo que el público que se relaciona con él cree que es el territorio (la percepción).

El diseño corporativo del territorio incluye varios componentes, a saber: la identidad verbal, el nombre del territorio, siendo mucho más que un signo de diferenciación, ya que es también una dimensión esencial de la misma cosa designada. En muchísimos lugares en América Latina, los patronímicos territoriales dan cuenta de la historia o de la geografía lugareña: la toponimia es muy a menudo de origen prehispánico y se pierde en su sentido original, lo que es preciso recuperar a fin de afirmar la identidad. Por ejemplo, Loncoche, el nombre de una ciudad en el sur de Chile, significa en lengua mapudungún “jefe de la tribu”, o el volcán y poblado turístico Antuco, cuyo nombre en la misma lengua significa “agua del sol”, por el derretimiento de nieve durante el verano.

El logotipo es una herramienta importante en el marketing y representa el paso de una identidad verbal a una identidad visual; el logotipo es exactamente “una palabra diseñada” y suele encerrar indicios y símbolos acerca de quién representa.

Otro elemento del diseño corporativo es el símbolo gráfico del territorio, esto es, una figura icónica que representa el territorio, que lo identifica y distingue y su importancia

---

<sup>4</sup> R. Friedmann: Hacia el municipio del Siglo XXI: Marketing Comunal y Reinención del Municipio, Cuaderno #6, Centro de Estudios del Desarrollo, CED, 2000, Santiago De Chile.

deriva parcialmente del hecho de ser la memoria visual más fuerte que la memoria verbal.

Otros elementos del diseño corporativo tienen que ver con la identidad cromática, con la tipografía, con los escenarios arquitectónicos y con el entorno natural. La “marca”, de acuerdo con algunos especialistas, es más que un símbolo gráfico y un slogan.

Para establecer estos elementos de forma exitosa, se debe involucrar un elevado nivel de participación ciudadana. Un pequeño e ilustrativo ejemplo es el caso de La Ligua, una pequeña ciudad (45.000 habitantes) situada a 140 Km al noreste de Santiago de Chile; su base económica descansa desde antiguo en dos actividades: tejidos de lana de alpaca y elaboración de una clase de pastelería (“dulces” de La Ligua) muy apreciada en el país, siendo ambas actividades de alto nivel de empleo local. La propia comunidad ha “inventado” tanto un logotipo como una idea fuerza o slogan que se muestra en las carreteras a mucha distancia de la localidad: “La Ligua: endulzando el presente y tejiendo el futuro”.

Matteo G. Caroli, sostiene que desde el punto de vista estratégico, el marketing territorial es: una inteligencia de integración y una inteligencia de fertilización. En el plano de la integración se concreta en el hecho de que el marketing del territorio desarrolla una visión integrada de los diversos elementos de los cuales depende el nivel de atractibilidad de la oferta territorial. En el plano de la fertilización, el marketing territorial proporciona los instrumentos operativos y el método mediante el cual es posible valorizar del mejor modo la presión puesta en el ámbito de cualquier área o actividad relevante de la oferta territorial.

## **7.2.2 La experiencia chilena en Marketing Territorial**

Chile es una república unitaria cuyo territorio se divide en regiones (15), provincias (51) y comunas (345), según se establece en la Constitución Política. La Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional de 1993 establece los gobiernos regionales, define sus funciones, entrega recursos y determina también el organigrama y la planta de personal. El desarrollo de la respectiva región es una función importante entregada a los gobiernos de cada territorio.

Tratándose de una economía muy abierta a la globalización, como es el caso, y aplicándose el modelo de política económica muy liberal, la promoción de las regiones en el exterior –promoción tanto para vender como para atraer- se configuró desde temprano como una tarea a desarrollar, pero que no podía ser una responsabilidad única de cada gobierno regional por lo que se presenta como una necesidad el “paternariado” región/país.

Actualmente, el marketing regional se ha complejizado. El Estado ha fortalecido a ProChile, programa inserto en el Ministerio de Relaciones Exteriores que apoya el comercio de transables regionales en el mercado internacional. A ello se agrega que cada región del país cuenta con un profesional encargado de las relaciones internacionales y que, en algunos casos, logra que el sector privado asuma un papel importante, estableciendo relaciones comerciales en el exterior.

Con casi 30 años de experiencia, ProChile administra instrumentos innovadores para la promoción de exportaciones como:

- La elaboración de estudios y mecanismos para orientar y capacitar al empresario.
- El uso de nuevas tecnologías de información.
- La organización de ferias internacionales y misiones empresariales.
- El desarrollo de programas orientados a facilitar la incorporación de la PyME a los circuitos internacionales.
- Concursos nacionales de programas para la promoción de exportaciones.

Uno de los activos más importantes de ProChile es su presencia tanto nacional como internacional, a través de sus oficinas de representación en los cinco continentes y en cada región chilena. Ubicadas estratégicamente en 56 mercados, las representaciones comerciales cuentan con equipos especializados que entregan toda su experiencia en los mercados para apoyar a las empresas exportadoras en la gestión internacional. Esta red facilita el establecimiento de contactos comerciales y proporciona información de mercado, precios, regímenes comerciales, servicios, etc.

Esta correspondería a la iniciativa vigente que más se acerca al marketing territorial, pero que sin duda es deficiente aún en la aplicación y desarrollo de los principios y conceptos descritos anteriormente.

### **7.3 CAMPAÑA AUSTRALIAN MADE AUSTRALIAN GROWN**

La Campaña Australian Made Limitada (Australian Made Campaign Limited, AMCL), corresponde a una empresa pública sin fines de lucro que fue fundada en 1999 por la Cámara Australiana de Comercio e Industria (Australian Chamber of Commerce & Industry, ACCI), en conjunto con la red de cámaras de comercio estatales y territoriales y la colaboración del Gobierno Federal de Australia.

AMCL, es un organismo no gubernamental y no recibe fondos del gobierno para financiar su funcionamiento. Sus principales tareas corresponden al otorgamiento de licencias de concesión a las empresas para utilizar el logotipo y a la promoción de los productos australianos, tanto dentro del país como en el extranjero.

En 2002, el Gobierno Federal transfirió la propiedad del logotipo a AMCL, por medio de una escritura de cesión y gestión que establece estrictas condiciones bajo las cuales esta institución debe administrar el logo.

AMCL se rige por un Consejo de Directores, elegido por sus miembros, que pertenecen a ACCI y las cámaras estatales y territoriales y la Federación Nacional de Agricultores. La mesa del directorio cuenta con 8 directores, dentro de los cuales se cuentan con los cargos de Presidente, Vicepresidente y Tesorero.

El principio que hay detrás de esta iniciativa es que comprar local es preferir adquirir bienes y servicios producidos localmente, en lugar de aquellos que son producidos fuera del país. En el contexto de las marcas Australian Made y Australian Grown, el propósito es instar a los consumidores a ejercer su preferencia por comprar australiano y, promover los productos australianos a nivel local y en los mercados de todo el

mundo. Es así como el logo Australian Made, representa el país de origen del producto en su etiqueta (Ver imagen Anexo A).

### **7.3.1 Historia de la Campaña Australian Made Limitada**

En el 2011, el logo de AMAG celebró 25 años de existencia, sin embargo, los orígenes de la campaña se remontan a más de 80 años atrás.

1930 – 1960

Los beneficios de comprar Australian Made (Hecho en Australia), han sido defendidos desde 1930 durante la época de la Federación, en el Parlamento Federal. Esta defensa era realizada por las cámaras de manufactureros, mediante publicaciones y anuncios en la prensa.

En 1961, se lanzó una campaña nacional denominada Boomerang, que fue llevada a cabo por la Asociación de Cámaras de Manufacturas de Australia para fortalecer el perfil de la industria local y motivar a la gente a comprar productos de fabricación local. Su logo era un boomerang rojo sobre un fondo azul con la Cruz del Sur, que aún hoy en día es posible verlo.

1980 – 1990

En 1986, el Gobierno de Australia encargó la confección del logo de Australian Made. Éste fue realizado por el diseñador gráfico de Melbourne, Ken Cato, y fue lanzado oficialmente por el entonces Primer Ministro, Bob Hawke. El logotipo fue administrado durante los siguientes 10 años por la Fundación Avanza Australia (Advance Australia Foundation), hasta que en 1996, éste volvió a manos del Gobierno de Australia, cuando la Fundación entró en liquidación voluntaria.

A fines de 1990, la Cámara de Comercio Australiana crea la organización sin fines de lucro llamada Australian Made Campaign Limited (AMCL) y establece un nuevo código de prácticas para el logotipo. En 1999, el logo de la campaña fue re-lanzado oficialmente por el entonces Primer Ministro, John Howard.

2000

En el 2002, la propiedad del logo de Australian Made fue traspasada a AMCL, traspaso que fue oficializado a través de una Escritura de Cesión y Gestión la que asegura una conexión permanente con el Gobierno, vínculo que actualmente continua siendo importante.

El logo fue rebautizado como Australian Made, Australian Grown en 2007, cuando el Gobierno Federal decidió usarlo como pieza central de su nueva iniciativa de etiquetado de alimentos Australian Grown. Ken Cato, fue el encargado de darle al logo de la campaña una apariencia y sentido más moderno y las normas que rigen el uso del logotipo se ampliaron para incluir productos frescos y envasados.

2010 y la actualidad

Durante el 2011, se revisó el Código de Prácticas para permitir el uso del descriptor Australian Seafood con el logo de la campaña.

En el 2012, una investigación de mercado independiente realizada por Roy Morgan Research, obtuvo como resultado que casi la totalidad de los consumidores australianos (98,8%) reconocen el logo de la campaña y, para la mayoría de ellos (88,6%), el logo les da mayor confianza de que los productos que lo llevan son efectivamente australianos.

Actualmente, la campaña Australian Made continúa creciendo en tamaño y alcance. El logo es usado ahora por más de 1.700 empresas en más de 10.000 productos vendidos en Australia y en mercados de exportación alrededor del mundo.

Grandes minoristas, organizaciones de servicios y asociaciones apoyan el rol vital, que los fabricantes y productores australianos juegan en el mercado, alineándose con la campaña. Éstos incluyen a: ALDI, Coles, Woolworths, que corresponden a los principales minoristas del país <sup>5</sup>, además de AUNEW Group, Aurora Community Channel, Australian Furniture Association South West, Bev Marks Beds Australia, EKM Patent & Legal, Forty Winks, Harvey Norman (Furniture and Bedding), Horticulture Australia, Qantas, Roy Morgan Research, Seafood Services Australia, SINI Australia y The Purely Group.

De la misma forma, los principales ayuntamientos y condados del país continúan fomentando el desarrollo económico a través de la utilización del logo y el apoyo a la Campaña Australian Made. Entre los ayuntamientos y condados que apoyan se incluyen: Ballarat, Casey, Darebin, Horsham, Mitchell, Moreland y Whittlesea.

### **7.3.2 Logo de Australian Made, Australian Grown**

El objetivo fundamental del logo verde y oro con el canguro perteneciente a la campaña Australian Made, Australian Grown es evitar confusiones de los consumidores finales al momento de adquirir productos fabricados o cultivados en Australia.

El logo de la campaña, con más de 25 años de existencia, ha ayudado tanto a las empresas productoras australianas como a los consumidores. Por un lado, ayuda a las empresas a incrementar los niveles de ventas por medio de una promoción más efectiva de sus productos como australianos y, por otro lado, ayuda a los consumidores a encontrar productos fabricados o cultivados localmente de forma fácil y clara.

Este símbolo está disponible para empresas de distintos tamaños y es promovido mediante de una campaña de marketing avaluada en millones de dólares cada año Esta campaña promocional es llevada a cabo por la Campaña Australian Made, Australian Grown y cubre internet (incluyendo redes sociales), prensa, radio, exteriores

---

<sup>5</sup> Según antecedentes incluidos en el estudio de Consumer International "La relación entre los supermercados y los proveedores ¿Cuáles son las consecuencias para los consumidores?", para el 2011, dos de los mayores minoristas australianos representaba el 71% del total de ventas del sector.

y televisión. Además de lo anterior, AMAG constituye un referente para los medios de comunicación en relación a temas relativos a etiquetado de país de origen y fabricación, apareciendo de forma regular representantes de la organización en distintos medios de comunicación.

Cabe considerar además, que no sólo la organización AMAG promociona el logo y los beneficios de comprar lo hecho localmente, también lo hacen los cientos de cientos de negocios que usan el logo. Por lo tanto, la campaña se trata de un enorme esfuerzo de marketing colectivo el que está detrás del logo y continua creciendo en el tiempo.

### **7.3.3 Resultados del Logo de la Campaña**

El logo Australian Made, Australian Grown es el símbolo más confiable y reconocido para identificar productos de origen australiano.

Es usado por miles de productos fabricados o cultivados por algunas de las principales empresas de Australia y este número crece día a día. El número de empresas que utilizan el logotipo se ha disparado en los últimos años y algunos de los principales minoristas de Australia han adoptado el símbolo como un elemento clave de marketing a través de la publicidad y material relacionado en la tienda. Estos incluyen empresas como ALDI, Bev Marks, Coles, Forty Winks, Harvey Norman (división muebles y ropa de cama), Purely Group y Woolworths.

El crecimiento del logo no es sorprendente. Investigaciones realizadas desde su creación, alrededor de 25 años atrás, consistentemente muestran que los compradores quieren comprar productos australianos. Una extensa encuesta realizada por Roy Morgan Research en julio 2012 a compradores mayores de 18 años y destinada a determinar el nivel de sensibilidad de los consumidores, actitud de compra y comportamiento asociado al logo de AMAG y a comprar productos fabricados o cultivados en Australia, encontró lo siguiente:

- 98% de los consumidores reconoce el logo AMAG;
- 88% de los consumidores confía en el logo AMAG como un identificador del origen del producto;
- 68% de los consumidores compra productos cultivados en Australia basados en la afirmación de país de origen;
- 58% de los consumidores compra productos elaborados en Australia basados en la afirmación de país de origen;
- 40% de los consumidores encuentra difícil identificar los productos australianos.

Entre las razones más importantes para comprar productos fabricados o producidos en Australia se incluyen: querer apoyar a los agricultores y manufactureros australianos (15,2%), mejor calidad de los productos (13,3%), sabor (si es alimento) (11,9%), más seguro/mejor salud (si es alimento) (11,5%) y mejor valor (9,9%).

Anteriormente, un estudio realizado por la Universidad de Melbourne mostró que es más probable que los consumidores compren productos con el logo que productos que

no lo tengan. Este estudio también mostró que banderas, mapas e imágenes de otros animales australianos tienen negativo impacto sobre las ventas.

En relación a conductas del consumidor, una investigación realizada también por Roy Morgan Research, encargada por la Campaña Australian Made y dada a conocer en agosto 2013, ha revelado que comprar productos fabricados en Australia se ha vuelto más importante para los consumidores australianos.

Según los resultados encontrados, la importancia dada por los consumidores a comprar productos fabricados en Australia es mayor que la que se le daba el año anterior y que éstos compran regularmente local aunque esto les signifique pagar un mayor precio.

De hecho más de la mitad de quienes contestaron la encuesta (55%) dijeron que comprar fabricado en Australia se ha convertido en algo más importante para ellos en los últimos meses.

Al mismo tiempo, sólo uno de cada diez encuestados (12%), dijo que no compraría productos fabricados en Australia si éstos fueran más caros.

Estos resultados se pueden interpretar como que las personas tienen mayor conciencia de comprar local. Ellos están más conscientes de los beneficios de comprar productos australianos y del impacto del comportamiento de compras en el empleo, las empresas locales y futuras oportunidades.

#### **7.3.4. Logo Australian Made, en el mercado exportador**

No sólo tiene sentido usar el logo sólo en Australia, el símbolo también ha sido usado en los mercados de exportación en todo el mundo durante 25 años y ha dado resultados.

Australia tiene una de las marcas país más fuerte en el mundo y se considera que usando el logo, se le da la oportunidad a los consumidores globales de experimentar un pedazo de Australia.

Investigaciones demuestran que el logo fácilmente reconocible como un símbolo de Australia y que los productos que llevan el logo en los mercados extranjeros, es más probable que incrementen las ventas de productos australianos que si no llevan el logo<sup>6</sup>.

El logo de AMAG ha sido promovido activamente en los mercados extranjeros desde 2004 como parte de un programa financiado por el gobierno para mejorar su desempeño como herramienta de exportación.

---

<sup>6</sup> Encuesta realizada entre exportadores por YSC Online en 2010.



### 7.3.5. Marca de Certificación

Por otra parte, el logo corresponde a una marca de certificación<sup>7</sup> (Certification Trademark), registrada por el Gobierno Federal, que cuenta con un estricto conjunto de reglas que está contenido en el Código de Prácticas (Code of Practices), que rigen la forma en que se puede ser utilizado. Por lo tanto, para poder usar el logo, los productos deben estar registrados en AMCL y cumplir con los criterios establecidos en el Código de Prácticas.

De forma específica y en relación al Código de Prácticas, entre las cláusulas que contiene se establece que los productos deben cumplir con las disposiciones del país de origen de la Ley de Prácticas de Comercio (Trade Practices Act), que establece que los productos deben ser transformados sustancialmente en Australia, con al menos 50% de los costos de producción incurridos en dicho país.

### 7.3.6. Tipos de logos de la Campaña Australian Made

La campaña cuenta con distintos tipos de logos que pueden ser utilizados, dependiendo de la naturaleza del producto:

- Australian Made – Hecho en Australia (Ver imagen Anexo B)

El producto fue fabricado en Australia (no sólo envasado) y el 50% o más de los costos de fabricación se pueden atribuir a materiales y/o procesos de producción australianos.

- Australian Grown – Cultivado en Australia (Ver imagen Anexo C)

Todos los ingredientes importantes del producto se cultivaron en Australia, y todo, o casi todo el proceso, se ha llevado a cabo en Australia.

- Product of Australia – Producto de Australia (Ver imagen Anexo D)

Todos los ingredientes significativos del producto provienen de Australia, y todos, o casi todos, los procesos de fabricación o elaboración han sido llevados a cabo en Australia.

- Australian Seafood – Pescados y Mariscos australianos (Ver imagen Anexo E)

Producto del mar en el que todos los ingredientes más importantes de éste fueron cultivados o cosechados en Australia y todo, o casi todo, el procesamiento de éstos se ha llevado a cabo en Australia.

- Australian – Australiano (Ver imagen Anexo F)

Sólo puede ser usado en los mercados de exportación. El producto debe satisfacer al menos unos de los cuatro criterios anteriores.

---

<sup>7</sup> Corresponde a un tipo especial de marca que indica a los consumidores que un producto cumple con ciertos estándares o criterios. Por ejemplo, se podría certificar que un producto ha sido cultivado orgánicamente o que está hecho con lana australiana o que se ajusta a una norma australiana particular.

### **7.3.7. Costo de Uso del Logo Australian Made**

La campaña para promover y administrar el logo AMAG no tiene fines de lucro y se financia por medio de los pagos de licencias por usar el logo. La campaña no es financiada por el gobierno.

El pago de licencia anual se determina en función de las ventas proyectadas de para los siguientes 12 meses para los productos registrados para usar el logo.

La cuota mínima es AUS\$300 más IVA para las ventas anuales hasta AUS\$300.000. Para ventas anuales de más de AUS\$300.000 y hasta AUS\$20 millones, el costo es de AUS\$1 por cada AUS\$1.000 de ventas más IVA. Cuando las ventas proyectadas superan los AUS\$20 millones, la cuota de licencia será de 20.000 dólares más 20 centavos por cada AUS\$1.000 sobre los AUS\$20 millones, siendo la tasa máxima AUS\$25 millones (más IVA).

## **7.4 PROCHILE**

En Chile existe la Dirección de Promoción de Exportaciones o ProChile, agencia que pertenece a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores y es la encargada de promover las exportaciones de productos y servicios del país, además, contribuye a la difusión de la inversión extranjera y al fomento del turismo.

Según la información publicada en su sitio web<sup>8</sup>, en la actualidad cuentan con una red de más de 50 Oficinas Comerciales en el mundo y 15 Oficinas Regionales a lo largo del país, que reúnen el conocimiento y la información necesaria para poder potenciar el sector exportador nacional.

Para llevar a cabo el apoyo a la internacionalización de los productos y servicios, ProChile cuenta con una amplia gama de herramientas entre las que destacan sistemas de información de alta calidad, participación en las ferias internacionales más importantes del mundo y programas diseñados para permitir el desarrollo de las capacidades exportadoras de los empresarios.

### **7.4.1 Creación**

ProChile fue creado en el año 1974 mediante el Decreto Ley N° 740<sup>9</sup>, que crea el “Instituto de Promoción de Exportaciones de Chile” (PROCHILE) y que, tal como se señala en el documento, dadas “las características de nuestro comercio de exportaciones que, en el hecho, colocan a nuestro país en la calidad de monoexportador de materias primas, lo que lo hace extraordinariamente vulnerable a las fluctuación del mercado internacional”. Por lo tanto, ProChile se crea como respuesta a “la urgencia que existe de crear un organismo de fomento y promoción de las exportaciones no tradicionales, autónomo y técnico que estando dedicado

---

<sup>8</sup> <http://www.prochile.gob.cl/quienes-somos/>

<sup>9</sup> [www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2013/.../creacion\\_prochile.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2013/.../creacion_prochile.pdf)

exclusivamente al logro de estos objetivos, proporcione el adecuado complemento a las políticas impulsoras del Supremo Gobierno...”.

Dicha ley establece que el objeto de ProChile es fomentar, diversificar y, en general, estimular las exportaciones chilenas, especialmente aquellas que tengan el carácter de no tradicionales, esto es, aquellas cuyo volumen de exportación no hubiere superado el 1,5% del volumen total de las exportaciones consignado en la Balanza de Pagos del año anterior y aquella que el Instituto declare como tal, por su potencial de exportación.

Otras funciones de la institución son: estudiar en todos sus aspectos los mercados externos, asesorar en todas las materias que tengan relación con los procedimientos, trámites y regulaciones aplicables a las exportaciones, participar en las negociaciones de tratados comerciales internacionales, siendo algunas de estas funciones mantenidas hasta el día de hoy.

Al momento de su creación, Chile exportaba 2.105,5 millones de dólares, correspondiendo un 75% de dicho monto a embarques de cobre, lo que hacía a la economía chilena altamente vulnerable a las fluctuaciones de precios de los mercados internacionales, constituyendo un alto riesgo, que hacía muy necesario implementar medidas para diversificar las exportaciones.

Además, el decreto ley establece que el Instituto será administrado por un Consejo, la composición de éste, sus atribuciones y funciones. La importancia otorgada a ProChile, se puede verificar al revisar el Consejo nombrado para su dirección, que estaba compuesto por cuatro ministros de Estado de la época: Ministro de Coordinación Económica, Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción, Ministro de Hacienda y Ministro de Relaciones Exteriores; e importantes ejecutivos de instituciones públicas y asociaciones privadas<sup>10</sup>, además, de su Secretario Ejecutivo.

#### **7.4.2 Misión, Objetivo y Funcionamiento**

Como ya se ha mencionado, la misión de ProChile es promover e incrementar las exportaciones chilenas. Entre sus focos de trabajo se cuentan: incrementar el número de productos y servicios no tradicionales de exportación, aumentar el número de exportadores, poniendo énfasis en la Pequeña y Mediana Empresa Exportadora – PyMEX, diversificar los mercados para productos y servicios, con énfasis en los acuerdos comerciales, nuevos mercados y avances en los canales de comercialización.

#### **7.4.3 Herramientas de ProChile**

Diseñadas para apoyar en la exportación de productos y servicios según la etapa de internacionalización en que se encuentre el negocio y están orientadas a desarrollar al máximo las capacidades exportadoras. Se dividen en tres áreas específicas:

---

<sup>10</sup> Director de la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN), el Presidente del Banco Central, el Vicepresidente de CORFO y representantes de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), del Servicio Nacional de Agricultura (SNA), de la Sociedad Nacional de Minería (SONAMI), de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), de la Confederación Nacional de la Pequeña Industria y Artesanado de Chile (CONUPIA).

### **7.4.3.1 Información y Capacitación**

Consistente en orientación, apoyo y capacitación para comenzar o profundizar el proceso exportación e internacionalización, según la etapa en que se encuentre el negocio. Existen dos programas: asistencia al exportador, que entrega orientación y apoyo para la internacionalización de las empresas a través de los 15 Centros Exportadores; y, por otra parte, el programa de formación exportadora que entrega asesoría y capacitación para el desarrollo de capacidades y competencias en gestión empresarial orientadas a la internacionalización del negocio. Según etapa de exportación en que se encuentre la empresa, las instancias de formación pueden ser a través de e-learning (curso que entrega los conceptos básicos), coaching exportador (capacitación de nivel avanzado), pre- Internacionalización (misiones técnicas guiadas), y por último, los talleres, cursos y seminarios (contenidos e información de temáticas específicas).

### **7.4.3.2 Fondos Concursables**

Es la herramienta creada para fomentar las exportaciones de alimentos frescos o procesados, productos forestales o productos del mar, a través del co-financiamiento y apoyo en la gestión de diferentes proyectos de estrategias de promoción de exportaciones. Estos proyectos pueden ser del tipo: asesoría del branding, arriendo de oficinas, misiones comerciales y participación en ferias internacionales. Los fondos se dividen en tres grupos dependiendo del tipo de industria: silvoagropecuario y productos del mar, industrias y servicios y Contact Chile (empresarios y emprendedores que incorporen altos niveles de innovación, con miras a exportar productos, servicios o modelos de negocios consolidados).

### **7.4.3.3 Promoción Internacional**

Consistente en la participación en Ferias Internacionales, que permiten el contacto directo con importadores, distribuidores, mayoristas y líderes de opinión, exponiendo la marca del exportador frente a los miles de visitantes. ProChile, entrega apoyo comercial y logístico en destino a los exportadores, además coordina reuniones con potenciales compradores. Actualmente, ProChile ofrece poner al alcance de los exportadores chilenos más de 50 importantes ferias internacionales.

También existe la iniciativa Sabores de Chile, que brinda apoyo para la exportación de alimentos y bebidas nacionales en el extranjero. A través de esta iniciativa, se otorga al exportador la posibilidad de realizar visitas técnicas en destino, guiadas por expertos de ProChile, en las que el exportador puede conocer las claves del mercado en puertos de destino, cadenas de supermercados, tiendas especializadas y bodegas de almacenamiento, a lo que se suman reuniones con expertos de Aduanas, agentes especializados y otros actores clave del mercado.

Por otra parte, la iniciativa Chilean Wine Tour, invita a los productores nacionales a viajar con ProChile para exponer las bondades de los vinos en los distintos mercados

internacionales, contactar a posibles compradores, cautivar a líderes de opinión de la industria y recibir claves para entender el off trade<sup>11</sup> y on trade<sup>12</sup> de cada mercado.

Por último, está la herramienta de las marcas sectoriales en cuya descripción y análisis ahondaremos un poco más por estar relacionadas más directamente con la temática de este trabajo.

#### **7.4.3.4 Marcas Sectoriales**

Corresponde a un concurso público para proyectos que busquen potenciar un determinado sector productivo nacional, mediante la creación e implementación de una marca que sea representativa de dicho sector (por ejemplo: Pisco Chile, Salmón de Chile o Fruits from Chile).

Cada proyecto diseña una estrategia de marca con el objetivo de penetrar uno o más mercados internacionales, mediante un trabajo asociativo público-privado que tiene la ventaja de lograr economías de escala para la difusión y posicionamiento del sector en el extranjero, trabajando su imagen bajo los atributos asociados a la marca país.

Mediante estos programas ProChile busca apoyar el diseño, implementación y posicionamiento internacional de marcas sectoriales que sean representativas de los diferentes sectores productivos nacionales, contribuyendo así a la construcción de la imagen de Chile en el exterior. Los proyectos sectoriales se traducen en marcas genéricas que destacan los atributos de sus productos y servicios sin distinción de marcas individuales, empresas o grupos de empresas.

Respecto de quiénes pueden postular a este programa, se establece que está enfocado en apoyar a corporaciones, asociaciones y grupos de empresas que tengan un alto grado de representatividad dentro de su sector.

En tanto, los proyectos que se pueden presentar pueden ser de 2 tipos: proyectos de diseño e implementación de marca sectorial, que consideran una etapa de diseño de la marca y una fase de ejecución del plan de acción en el mercado definido y los proyectos de implementación de marca sectorial, que corresponden a proyectos que ya cuentan con una marca sectorial desarrollada y que necesitan implementar un nuevo plan de acción.

Por otra parte, respecto del co-financiamiento de los proyectos de marcas sectoriales, está establecido que ProChile puede financiar hasta un 60% del presupuesto total del proyecto, sin monto tope. En tanto, los postulantes deberán realizar un desembolso efectivo en dinero de al menos el 30%. El 10% restante, podrá ser considerado a manera de “recursos valorados” como, por ejemplo, recursos humanos o infraestructura con la que ya contaban los postulantes antes de iniciar el proyecto y que sean aportados para su realización.

Para la evaluación del proyecto por parte de ProChile, se evalúa mediante Criterios Estratégicos, referidos a la contribución del proyecto a posicionar el sector, asociado a

---

<sup>11</sup> Ventas a través de distribuidores – Mayorista

<sup>12</sup> Ventas directas al público – Minorista

la imagen de Chile y los resultados obtenidos por el proyecto en sus respectivas etapas de Diseño e Implementación de la marca. Esta parte de la evaluación tiene un 20% de participación sobre la evaluación final. Otros criterios considerados son: calidad técnica de la propuesta (25%), resultados esperados del proyecto (20%), capacidad de gestión y experiencia de los postulantes y calidad y experiencia del equipo técnico (15%), representatividad de los postulantes (10%) y nivel de compromiso (10%).

Dentro de las marcas sectoriales vigentes podemos mencionar las siguientes:

#### **7.4.3.4.1 Foods from Chile, Source of Life**

Esta iniciativa comienza en diciembre 2011, respondiendo a la necesidad detectada de contar con una marca que represente los valores e identidad de todo el sector, considerando además que Chile es un importante productor de alimentos en el contexto global. Por tanto, Foods from Chile nace para satisfacer esta necesidad y con el objetivo de posicionar a Chile como un origen único en la producción de alimentos, contribuyendo al posicionamiento de la oferta exportable y, además, de la imagen de Chile en el exterior.

Los principales atributos que destaca la marca se refieren a la procedencia y origen de los productos y la calidad de éstos.

En su primera etapa el proyecto se focaliza en el mercado de Estados Unidos, en los segmentos baby boomers y young baby boomers de las ciudades de Nueva York, Miami, Los Angeles, Chicago y Washington, los que manifiestan una preocupación creciente por adquirir alimentos que mejoren su calidad de vida. Lo anterior, sumado a la imagen confiable de Chile como proveedor de productos sanos y de buena procedencia gracias a sus condiciones geográficas y barreras naturales únicas, según señala ProChile, representan una oportunidad inmejorable para impulsar la oferta exportable de alimentos chilena.

El plan de actividades de difusión considera la participación en ferias y festivales de alimentos, corridas/caminatas, alianzas con instituciones de salud, cocteles para la prensa especializada, clases de cocina en diferentes institutos culinarios, un viaje a Chile de importantes blogueros del ámbito culinario y una agresiva estrategia en redes sociales.

#### **7.4.3.4.2 Salmón de Chile**

Siendo Chile el segundo productor mundial de Salmón, en noviembre 2011 nace esta iniciativa, liderada por Salmon Chile A.G., con el objetivo de posicionar al salmón chileno en el mercado brasileño como un producto versátil, de calidad y saludable, constituyendo éstos los principales atributos de la marca.

El objetivo de este proyecto es desarrollar e implementar la marca sectorial para el salmón chileno en el mercado de Brasil, con especial foco en Sao Paulo y Rio de Janeiro. La estrategia busca posicionar al salmón como un producto para toda ocasión,

educando a la población en su consumo y los aspectos referentes a la calidad, salud y conveniencia de éste, además de destacar su origen chileno.

De acuerdo a información publicada en la página web de la marca sectorial<sup>13</sup>, califican de exitosa la primera fase del proyecto de promoción “Salmón de Chile en Brasil”, que tuvo una duración de 16 meses y que estuvo destinada a aumentar el consumo de salmón en los hogares brasileños y cuyas acciones contribuyeron a aumentar las exportaciones de salmón desde US\$ 282 millones en el año 2011 a US\$ 314 el año 2012, lo que representa un crecimiento de 11%.

#### **7.4.3.4.3 Wines from Chile**

A través de esta iniciativa, que cuenta con el apoyo de ProChile, la industria comienza a desarrollar actividades para el consumidor final a través de una campaña en Estados Unidos y Brasil, a partir del año 2011; y en China, a partir del 2012. A través de estas actividades se busca posicionar a Chile como un productor único, de vinos sustentables, diversos y de calidad Premiun – desde vinos elegantes de clima frío a vinos frutosos con cuerpo -, con una calidad y valor de gran consistencia.

Este proyecto se encuentra inserto dentro de la estrategia de la industria que se encuentran en el Plan Estratégico 2020, que tiene por objetivo que Chile sea el productor N°1 de vinos Premiun, sustentables y diversos del nuevo mundo, alcanzando ventas por US\$ 3.000 millones y posicionar a Chile como el productor con la mejor relación precio-calidad del mundo. Las principales herramientas utilizadas en estas campañas son el marketing digital y las redes sociales.

Existen otras marcas sectoriales actualmente vigentes, las que cuentan con un mercado objetivo definido, plan de actividades de difusión y los atributos a destacar. Dentro de estas marcas sectoriales podemos mencionar las siguientes: Pisco Chile, Patagonia Mussel Seafood Chile, Walnuts from Chile, Prunes from Chile, Fruits From Chile, Cinema Chile, Ingeniería de Chile, Chile Biotech, Chile a la Carta, Chile Architecture y The Wines from Chile Experience.

### **7.5 FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE**

Persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, que nace el 8 de mayo de 2009. La institución fue creada para responder a la necesidad de dar a conocer al país en el exterior y de mostrarlo a través de un mensaje único y coherente en el largo plazo, independiente del sector o rubro desde el cual se emita el mensaje. Su misión es “promover una imagen de Chile que contribuya a reforzar el posicionamiento competitivo del país en el mundo”.

Su máxima autoridad es un Directorio formado por 19 miembros, provenientes de la esfera pública y el mundo privado. El Directorio está compuesto por el Ministro de Relaciones Exteriores (quien lo preside); el Ministro de Economía, Fomento y Turismo;

---

<sup>13</sup> <http://www.salmonchile.cl/frontend/seccion.asp?contid=1742&secid=4&pag=1&subsecid=61>

el ministro de Hacienda y el Consejo Nacional de Cultura y las Artes, además de 15 integrantes del ámbito privado elegidos por el Canciller.

A la fecha, la Fundación Imagen de Chile recibe financiamiento del gobierno para poder cumplir con su misión mediante una asignación presupuestaria contenida en la Ley de Presupuesto Nacional del Gobierno de Chile. Los recursos son transferidos a la institución por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, en el marco de diversos convenios suscritos y vigentes al cierre del 2012.

### **7.5.1 Concepto Imagen País**

Tal como señala el actual Ministro de Relaciones Exterior, Alfredo Moreno, en la Memoria de la Fundación del año 2012, la imagen internacional de los países es un fenómeno real de gran impacto, pero su conceptualización y gestión son procesos recientes, tanto en Chile como en el resto del mundo.

Además, señala que el tema va adquiriendo relevancia en la medida en que éste se va comprendiendo, porque resulta evidente que tiene fuertes consecuencias –concretas y objetivas- sobre el desarrollo de las naciones, y que son muchas y trascendentes las decisiones que se toman en el mundo bajo la influencia de la imagen de cada país.

En efecto, la imagen país mueve millones de dólares en comercio exterior, en inversión extranjera, en flujos de turismo. En el plano político, es un elemento que lo acerca o lo aleja de los centros de poder, lo protege o lo hace vulnerable.

Es aquí donde radica, justamente, la esencia de la misión de la Fundación Imagen de Chile: definir una estrategia y coordinar la promoción genérica de nuestra imagen en el mundo.

### **7.5.2 Historia y Directorio**

La Fundación Imagen de Chile, fue creada en 2009. Mediante el decreto exento N° 1.787 del 8 de mayo y por orden de la entonces Presidenta de la Republica, Michelle Bachelet, y su ministro de Justicia, Carlos Maldonado, se le concedió la personalidad jurídica.

La organización está regida por los lineamientos contenidos en sus estatutos y por las disposiciones legales vigentes, en especial por el título XXXIII del libro I del Código Civil y por el Reglamento sobre Concesión de Personalidad Jurídica a Corporaciones y Fundaciones del Ministerio de Justicia.

En tanto, el directorio de la Fundación está compuesto por 19 integrantes, siendo su máxima autoridad el Directorio, al que le corresponde la determinación de las políticas generales de acción de la Fundación Imagen de Chile.

Sus acuerdos son obligatorios, siempre que hayan sido tomados en la forma establecida en sus estatutos y no sean contrarios a las leyes y reglamentos. Los miembros del directorio pueden ser remunerados, salvo aquellos que en virtud de la



Constitución Política de la República de Chile, la ley o un decreto se encuentran impedidos de percibir remuneración en función del cargo que desempeñan.

### **7.5.3 Directrices**

Según las palabras del Director Ejecutivo de la Fundación Imagen de Chile, Blas Tomic, en la Memoria 2012, la imagen de los países nace de su identidad más profunda. No es un producto transable, ni fruto del marketing. Llegamos donde estamos a través de la obra viva y vigente de 10, 20 o más generaciones. Es una obra que nos respalda y al mismo tiempo nos condiciona y es desde ahí donde surgen las oportunidades para hoy y para el futuro.

Además señala, que tal como lo demuestra la experiencia exitosa, para un posicionamiento estratégico se requieren lineamientos transversales, con un horizonte de largo plazo que trascienda la coyuntura política y los intereses sectoriales.

Es así que, la Fundación Imagen de Chile, trabaja por ese gran objetivo, estructurando sus acciones en tres grandes líneas estratégicas: el estudio y la comprensión del fenómeno de la imagen país, con todo el dinamismo y complejidad que implica; la conceptualización, diseño y difusión de aspectos que construyen la marca Chile y, por último, la gestión y coordinación de proyectos propios y de terceros que la activan tanto dentro como fuera de sus fronteras.

Además, tal como señala el Director Ejecutivo, un deber adicional de la institución es trabajar por la socialización de esta disciplina y por orientar los esfuerzos hacia una mirada país que capitalice los atributos ya ganados en la comunidad global y que desarrolle, densifique y diferencie la marca de Chile para apoyar los objetivos del país. Más aún, en este mundo globalizado en el que los estados colaboran y compiten al mismo tiempo, la gestión de la marca país es un imperativo irrenunciable.

### **7.5.4 Líneas de trabajo y actividades realizadas**

La Fundación se organiza en cuatro áreas con objetivos y tareas específicos, entre las que se cuentan el área de estudios, área de proyectos, área de comunicaciones, área ChileGlobal y el área de administración y finanzas. A continuación, se hará una descripción de cada una de ellas.

#### **7.5.4.1 Área de Estudios**

Creada en el primer trimestre del 2012, se ha encargado de diseñar, implementar y actualizar una base de conocimientos que dé cuenta de la imagen de Chile en los ámbitos de interés para el fortalecimiento y la promoción de ésta en el tiempo, tanto dentro como fuera del país.

Al mismo tiempo, se ha impuesto contribuir con un soporte de datos y conocimientos empírico-conceptuales al diseño, conceptualización, implementación y orientación de campañas o acciones de fortalecimiento o promoción de la imagen de Chile.

Durante el año 2012, el énfasis estuvo en la profundización, validación y socialización del marco conceptual del estudio y comprensión del fenómeno imagen país. La conceptualización se basó en el modelo propuesto por Simon Anholt y operacionalizado en la medición anual de Nation Brands Index (NBI).

Además, en el 2012, se ocupó de incrementar la calidad técnica y estratégica de los estudios, así como de sistematizar, gestionar y difundir la información disponible en la Fundación Imagen de Chile, de modo de incrementar su valor tanto al interior de la oficina como entre los principales organismos de promoción sectorial. Algunos de estos estudios se mencionan a continuación:

a) Estudios de Marca País Globales

A esta serie corresponden estudios que miden la reputación a través de modelos de marca país y cuyas muestras han sido diseñadas con un enfoque global.

b) Estudios en Países Prioritarios / Oportunidades

Corresponden a estudios de imagen de Chile y de los países de la región que se realizan en naciones definidas como “prioritarias” para los intereses de Chile o de “oportunidad” para capitalizar externalidades positivas hacia Chile. Durante el 2012 se realizaron estudios en: Estados Unidos, Canadá, y por último China.

c) Estudios en la Región: Serie Vecindad en Latinoamérica

Corresponden a estudios de imagen de Chile realizados en los países de América Latina con los cuales existe una relación estrecha. En 2009, se realizó la primera serie en Argentina, Brasil, Colombia y Perú.

d) Estudios de Inversiones y Migraciones

Los estudios de inversiones buscan dar cuenta de las distintas estrategias que siguen los inversionistas extranjeros y que están en la base de sus acciones, las variables de imagen país que inciden en la decisión de inversión y reinversión, y las etapas de los proyectos en que éstas se vuelven más sensibles.

e) Observatorio y Tendencias Globales de Marca País

Corresponden a levantamientos de información desde fuentes secundarias y terciarias que permiten a la Fundación Imagen de Chile estar actualizada sobre: campañas de marca país que realizan otras naciones, en especial aquellas que se consideran competidores relevantes, analizando sus estrategias de marca e inversiones involucradas, además, se consideran las propuestas conceptuales, gráficas y eslóganes utilizados en éstas y cuáles son los países a los que están apuntado las campañas y acciones.

Se ha recogido información de Alemania, Argentina, Austria, Brasil, Canadá, Colombia, Corea del Sur, China, Estados Unidos, Francia, India, Inglaterra, Japón, México, Nueva Zelanda, Perú, Rusia y Sudáfrica.

También son parte de estos levantamientos de información referidos al uso de la marca Chile en eventos de alta convocatoria fuera y dentro del país, para evaluar el cumplimiento de las normas gráficas y de contenido relativas a la propuesta conceptual diseñada por la Fundación Imagen de Chile. En este sentido se han monitoreado las siguientes actividades: Cumbres Celac y Celac UE, Feria Internacional del Libro de Guadalajara, Bienal de Diseño en Venecia y Feria de Sabores de Chile en Alemania, Brasil, Colombia, Corea del Sur, China, Ecuador, Estados Unidos, Malasia y Nueva Zelanda.

Por último, y sólo por el 2012 se desarrolló sobre la base del NBI el estudio de Chile mira a Chile, gracias al cual se pudo apreciar una importante diferencia en el perfil de imagen de Chile que tiene la opinión pública global y la autoevaluación de los propios chilenos.

#### f) Estudios selectivos

A esta serie corresponden estudios que miden el impacto de acciones puntuales sobre la imagen de Chile en ámbitos de acción y países específicos. Se trata de una serie más dinámica y flexible, pues se diseñan en función de planes contingentes.

### **7.5.4.2 Área de Proyectos**

La misión de esta área es diseñar, ejecutar y coordinar acciones promocionales que contribuyen a posicionar la imagen de Chile en el extranjero, velando por el desarrollo y la coherencia conceptual y gráfica de lo que se comunica en el exterior.

Para la consecución de su meta, en el 2012 analizó el estado del posicionamiento de la marca Chile y su “sistema de comunicación” a través de los constructores de imagen. De forma paralela, se inició un proceso tendiente a dotarla de contenidos emocionales, a través de un trabajo sistemático de identidad e imagen.

### **7.5.4.3 ChileGlobal**

Corresponde a una red de destacados empresarios, profesionales y estudiantes chilenos (o afines con Chile), todos ellos residentes en el extranjero, que tienen interés por contribuir al desarrollo del país.

Durante el 2012, ChileGlobal exploró redes de conocimiento en el extranjero, apoyó iniciativas de profesionales y estudiantes chilenos en otras naciones, y gestionó instancias de colaboración con instituciones de interés para su comunidad.

#### **7.5.4.4 Área de Comunicaciones**

Los roles principales de esta área son visibilizar a Chile y la institución, así como analizar la coyuntura noticiosa. Para cumplir con el primero de los roles, busca temáticas que potencien la identidad competitiva del país y propicia su difusión dentro y fuera de Chile.

Al mismo tiempo, divulga las acciones de la Fundación Imagen de Chile para fortalecer su posicionamiento institucional y respalda los proyectos de sus socios.

#### **7.5.4.5 Área de Administración y Finanzas**

Las funciones principales de esta área son gestionar los recursos administrativos, de infraestructura y de personas. Adicionalmente, se ocupa de cumplir con las exigencias legales que regulan la institución, fortalecer el control financiero y presupuestario.

### **8. MERCADO Y ANÁLISIS EXTERNO**

#### **8.1 Análisis PEST AUSTRALIA v/s CHILE**

##### **8.1.1 Factores Político - Legales:**

Relativo a legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial y estabilidad gubernamental.

##### **AUSTRALIA**

A nivel general, se puede señalar que Australia es una democracia parlamentaria federal, que cuenta con base democrática fuerte, con un gobierno escogido por las personas, contando con un sistema de voto obligatorio que asegura una alta participación en las elecciones. El poder político y gubernamental del país están altamente descentralizados, con la autoridad dividida entre los estados y el centro. Por otro lado, el país ha tomado medidas tendientes a incrementar la inversión en el país y a fortalecer los mecanismos anti-lavado de dinero.

Por otra parte, durante el 2012, la política gubernamental sobre los impuestos a la minería, junto a la falta de manejo de los asuntos de asilo y las protestas contra la implementación del impuesto a las emisiones de carbono, llevó a una baja tasa de aprobación para la primer ministro. Adicionalmente, la coalición se opuso al gobierno en varios asuntos, lo que afectó la frágil minoría del gobierno. Todo lo anterior, animó a la oposición a llamar a adelantar las elecciones lo que pudo haber provocado una mayor inestabilidad política en el país.

En forma particular, podemos señalar que el sistema político de Australia elige gobierno representativo, por lo cual las personas eligen sus representantes en el parlamento. El voto obligatorio ha sido una característica de las elecciones nacionales de Australia desde 1924, siendo una de las 36 naciones que tiene este sistema. El sistema de voto

obligatorio ha incrementado la concurrencia o participación (95%) a lo largo del tiempo y le otorga mayor legitimidad al gobierno.

Para el futuro, se presentan desafíos como implementar políticas para impulsar la economía. En este sentido, en mayo del 2012, el Ministro de Inmigración y Ciudadanía y el Ministro de Servicios Financieros y Jubilación, lanzaron un programa de otorgamiento de visa rápida para atraer inversores extranjeros. El programa se llama Visa para Inversores Significativos (Significant Investor Visa) y está dirigida a inmigrantes que quieran invertir en la economía MMAU\$ 4.89 (USMM\$ 5), estableciendo además, que dependiendo del monto de inversión, se otorgarán concesiones. Este esquema está vigente el período 2012-13 y será crucial para la economía en términos de innovación y capital de inversión.

En comercio exterior, entre los socios comerciales más importantes de Australia, se cuentan a China y Estados Unidos. Con ambas naciones, el país ha firmado tratados de libre comercio (Free Trade Agreement, FTA), con la finalidad de fortalecer las relaciones comerciales y la integración económica. Como resultado de las fuertes relaciones de Australia con otras naciones, existe un flujo de inversiones extranjeras directas y estables, siendo Estados Unidos (24,1%) y Reino Unido (13,7%), los países desde donde provienen gran parte de estos recursos, de acuerdo a cifras del Departamento de Comercio e Inversiones de la New South Wales (New South Wales Department of Trade and Investment).

De acuerdo al Índice de Libertad Económica 2013<sup>14</sup>, Australia es la tercera economía más libre del mundo y entre los antecedentes considerados para determinarlo se señalan: una excelente protección de los derechos de propiedad y un sistema judicial independiente, imparcial y consistente en la aplicación de las leyes, que se ve reforzado de forma efectiva con las medidas anti-corrupción que desincentivan los sobornos a funcionarios públicos y mantiene un gobierno limpio. Otro antecedente considerado para la determinación de este índice, es la existencia de regulaciones transparentes y eficientes que son aplicadas de igual forma en la mayoría de los casos, lo que permite considerar a la economía australiana como una de las más modernas, confiable, transparente, eficiente y competitiva del mundo, lo que ofrece un alto grado de certeza para la planificación de los negocios y que asegura una actividad de emprendimiento dinámica por parte del sector privado.

En relación a la política impositiva en Australia, la tasa impositiva máxima es 45%, y para las corporaciones es de un piso de 30%. Otros impuestos incluyen los impuestos a bienes y servicios, cuya carga fiscal total asciende a cerca del 30% del ingreso doméstico total.

## CHILE

Chile es considerado como uno de los estados más estables y democráticos en la región. El gobierno actual del país es conservador y está a cargo de Sebastián Piñera, de quien se espera que continúe con las políticas de libre mercado que partieron en los ochentas y que han permitido alcanzar logros en términos de mejorar el estándar de vida de las personas. Por ejemplo, el PIB per cápita aumentó de US\$ 1.667 en 1987 a

---

<sup>14</sup> Index of Economic Freedom elaborado por Heritage Foundation y Wall Street Journal.

US\$ 15.356 en 2012<sup>15</sup>. Durante el mismo período, las tasas de pobreza cayeron de un 40% a un 16%.

De acuerdo al Índice de Libertad Económica, Chile se ubica en el séptimo lugar entre los países más libres económicamente en el mundo y por más de una década, ha sido considerado como un líder en la región. En el país, el sector exportador es el mayor catalizador de crecimiento y consiste principalmente en exportación de minerales, madera, fruta, productos del mar y vino. En agosto 2010, el Banco Mundial da a conocer que Chile fue el país con el mejor resultado durante la crisis económica mundial. Durante el 2009, el gobierno lanzó el mayor paquete de estímulo económico, lo que pudo ser implementado gracias a que se contaba con las mayores reservas.

Uno de los factores considerados en el índice de libertad económica se refiere a que Chile es considerado a menudo un modelo de libre comercio, ha firmado acuerdos de comercio de distinto tipo con 58 países, que a su vez representan alrededor del 60% de la población mundial. Actualmente, Chile posee acuerdos firmados con Canadá, Estados Unidos, la Unión Europea, China, México, Japón, Corea del Sur, Australia y Perú, entre otros. En el caso del tratado entre Australia y Chile, firmado en julio 2008, representa el acuerdo de libre comercio más completo que hasta ese entonces se había autorizado por el primero.

Otro de los antecedentes considerados para determinar el índice de libertad económica de Chile, se destaca la importancia otorgada por el país a contar con un gobierno estable y controlado, que se mantiene ceñido a prácticas prudentes en la gestión de las finanzas públicas, conservando bajo control la deuda pública y los déficits presupuestarios. Además, se enfatiza que Chile cuenta con un clima de negocios transparente y estable y ha creado un entorno dinámico para los emprendedores.

Respecto del estado de derecho, en Chile los acuerdos de contratos son los más seguros comparados con el resto de América Latina. Las cortes funcionan de forma transparente y eficiente. Por otra parte, los derechos de propiedad son fuertemente respetados y las expropiaciones no son comunes. Además, existe una permanente preocupación por los derechos de propiedad intelectual, lo que considera las patentes de protección y los derechos de autor.

En relación a la política impositiva, en Chile la tasa impositiva más alta es de 40%. Otros impuestos que existen son el impuesto al valor agregado y el impuesto a la propiedad, que representan una carga impositiva total igual al 16,1% del GDP. Por otro lado, las leyes laborales, en general, facilitan una contratación eficiente, así como también, los procedimientos para el despido. Además, existe un régimen de inversión fuerte y transparente en el que tanto inversionistas extranjeros como domésticos reciben igual tratamiento.

El sector financiero chileno se mantiene como uno de los más estables y desarrollados de la región. La reforma del mercado de capitales para mejorar el acceso de personas individuales y de las firmas al financiamiento, ha progresado de forma gradual.

---

<sup>15</sup> Según cifras del Banco Mundial, <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Sin embargo, de acuerdo al informe de Análisis Pest elaborado por Datamonitor, señala que uno de los desafíos que Chile deberá enfrentar en el futuro son altos niveles de corrupción que existen tanto en el entorno político y de negocios. En este sentido, el país tiene que adaptar los estándares de supervisión para enfrentar los desafíos que le significan el entrar a la Organización de Desarrollo y Cooperación Económica (Organisation of Economic Cooperation and Development, OECD). Según los reportes emitidos el Ministerio de Hacienda del país, el sector financiero y los bancos son altamente corruptos, con déficit en sistemas de prevención y control.

Otro desafío que ha debido enfrentar el actual gobierno, es el hecho que sólo cuenta con el apoyo del 50% del Senado, por lo que el Presidente ha tenido que permanecer políticamente en el centro para asegurar la aprobación de la legislación. De esta forma, ha debido mantener un fuerte énfasis en lo social, tal como su antecesora, evitando aquellas políticas, que si bien serían fuertemente apoyadas por su coalición, serían rechazadas por la oposición política, como por ejemplo, una privatización parcial de la Corporación Nacional del Cobre, compañía cuprífera de propiedad estatal. Este actuar del Presidente le ha causado fricciones con los miembros más conservadores de su coalición.

Otro aspecto a considerar es el conflicto con los estudiantes universitarios y secundarios que se arrastra desde el 2011 y que aún no ha sido resuelto. El estancamiento en el conflicto, se ha traducido en disminución en la popularidad del Presidente de la República.

## CONCLUSIÓN

Al considerar ambas naciones se aprecia que, en el caso de Australia, existe una alta estabilidad política, excelente protección a los derechos de propiedad, además, de una regulación transparente y eficiente que es aplicada de igual forma en la mayoría de los casos, por lo que es reconocida internacionalmente como una de las economías más moderna, confiable, transparente, eficiente y competitiva del mundo.

En tanto, Chile si bien tiene una situación privilegiada dentro de la región con un gobierno estable y controlado, con una gestión de finanzas públicas con prácticas prudentes y un clima de negocios transparente y estable, aún existen temas pendientes en cuanto a corrupción en el ámbito financiero y político, que se ha visto reflejado en recientes y bullados casos que se han dado a conocer a la opinión pública, como por ejemplo: caso La Polar, caso SII – La Polar, colusión de farmacias y ahora último el caso Cascadas. Y por otra parte, resolver asuntos sociales pendientes, como la necesidad de una reforma al sistema educacional, que se ha mantenido en la opinión pública en el último tiempo y ha provocado numerosas manifestaciones por parte de estudiantes en el último tiempo.

### 8.1.2 Factores Económicos:

Se consideran aspectos tales como: el ciclo económico, la evolución del PNB, los tipos de interés, la oferta monetaria, la evolución de los precios, la tasa de desempleo, el ingreso disponible, la disponibilidad y distribución de los recursos, el nivel de desarrollo.

## AUSTRALIA

El crecimiento industrial del país fue impulsado por servicios financieros, manufactura avanzada, biotecnología, minería y recursos, energía limpia, negocios agrícolas, tecnologías de información y comunicaciones (TIC), y sector de alimentos y bebidas. El sector servicios, particularmente servicios financieros, contribuye de forma importante a la actividad económica de Australia. Es así como este sector el 2011 contribuyó con el 71% del PIB del país. El crecimiento del sector financiero y de seguros ha llevado a crecer a otros sectores como servicios a las empresas, TIC, medios de comunicación y telecomunicaciones; y, dicho crecimiento lo ha hecho altamente competitivo y sano, siendo todos los bancos de propiedad privada.

El país, se ha transformado así mismo en una economía orientada a las exportaciones mediante la reducción de los aranceles, removiendo las barreras de comercio, y facilitando la privatización de las empresas del gobierno. Lo anterior, le ha permitido a la economía australiana ser moderna y competitiva, lo que facilita el comercio y la inversión proveniente de, otros países.

Desde los años ochenta, sucesivos gobiernos laborales y liberales han desregulado el mercado financiero y del trabajo y reducido las barreras comerciales. Como resultado, Australia ha presentado expansión económica por más de dos décadas y ha pasado relativamente ilesa la última recesión global.

La economía australiana muestra un PIB fuerte, lo que quedó en evidencia al no verse mayormente afectado por la crisis global del 2008 – 2009. Es así como, para el 2010 el crecimiento del PIB fue de 2,1%, en tanto para el 2011 fue de 2,4% y para el 2012, el crecimiento del PIB respecto del año anterior fue de 3,4%, según cifras del Banco Mundial<sup>16</sup>. Lo anterior, permitió a Australia a alcanzar un PIB per cápita de US\$ 67.035,57 para el cierre del 2012 según cifras del mismo banco.

Respecto de las exportaciones, éstas se mantienen fuertemente concentradas en minería y agricultura. Según información del Departamento de Relaciones Exteriores y Comercio (Department of Foreign Affairs and Trade) del gobierno australiano, las mayores exportaciones de Australia durante el 2012 fueron de hierro, minerales y concentrados, carbón, oro, gas natural y petróleo.

La tasa de desempleo se mantiene en niveles relativamente bajos, para el 2012 fue de 5,2%, con un mercado laboral que se mantiene flexible. Sin embargo, para el futuro se presenta un desafío en relación a la escasez de mano de obra calificada, principalmente en las industrias de TI, gas y petróleo y se mira la migración como una solución. No resolver este problema, podría afectar la productividad y también el resultado económico del país.

La inflación se ha mantenido baja durante los últimos años, alcanzando el 2012 un 2,1%. Respecto del flujo de inversión extranjera para el 2010 se determinó en \$ 32,4 billones.

En relación a la política de gasto público, mientras otras economías grandes y avanzadas han estado incrementando su gasto público, la deuda pública bruta

---

<sup>16</sup> <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>



australiana se ha mantenido en menos de un 20,5% del GDP. Los déficits de presupuesto han estado bajo control debido a un manejo prudente de las finanzas públicas que reconoce límites del gobierno y a que los ajustes domésticos han sido llevados a cabo de forma rápida y efectiva.

Sin embargo, gastos en estímulos realizados por los gobiernos laborales y la reciente implementación de un impuesto a la emisión de carbono, plantean dudas acerca de la dirección futura de la política económica australiana. Específicamente, en relación al impuesto a la emisión de carbono, implementado a partir del 1 de julio 2012, se espera que el mayor impacto sea sobre el sector manufacturero, lo que podría significar una pérdida de competitividad, por los mayores costos que originaría, frente a compañías internacionales que no pagan este impuesto. Más aún, se espera que este impuesto también afecte la competitividad de la industria minera australiana, por los mayores costos que implicaría.

## CHILE

Chile ha firmado más de una docena de tratados de libre comercio, los cuales prueban lo ventajoso que es el país. Chile, espera poder consolidar su posición como productor de commodities, tales como cobre, por medio de una alta inversión que está siendo llevada a cabo hasta el 2013.

En enero del año 2010, Chile fue invitado a ser el miembro número 31 de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (Organization for Economic Co-Operation and Development OECD<sup>17</sup>), en reconocimiento a llevar a cabo políticas económicas de manera exitosa por más de 20 años.

Respecto del crecimiento económico, la meta del gobierno actual es que el país crezca un promedio anual de 6% durante el período 2011-15. Durante los años anteriores, Chile atravesó por una recesión con una contracción económica de 1,7% para el 2009. Sin embargo, y gracias a una fuerte política y disciplina fiscal, el país experimentó una fuerte recuperación en los dos años siguientes, con un crecimiento de 5,2% para el 2010, de 6,3% para el 2011 y de 5,6% el año 2012, lo que es una muestra de que la economía chilena había retomado el dinamismo. Los principales motores del crecimiento en este período, fueron componentes del gasto como el consumo de bienes durables y la inversión en construcción y obras, que se llevaron a cabo para hacer frente a las consecuencias del terremoto. Además, el gobierno realizó una revisión de la regla fiscal en julio del 2010 al darse cuenta que ésta no era lo suficientemente flexible para absorber el impacto de la crisis mundial y la recesión del 2008-2009.

Además, y como resultado de lo anterior, las tasas de desempleo se redujeron sostenidamente, mientras que la inflación se mantuvo dentro de lo esperado por el Banco Central del país. Para el 2012, la inflación fue de un 3%, según cifras del Banco Mundial<sup>18</sup>. En tanto, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas, para el cierre 2012 el desempleo era de 6,05%. Sin embargo, uno de los retos que Chile tiene que enfrentar es aumentar los niveles de productividad y mejorar la competitividad, para lo

---

<sup>17</sup> Organization for Economic Co-operation and Development OECD, organismo internacional se dedica a ayudar a los gobiernos a hacer frente los desafíos económicos, sociales y de gobierno en una economía global

<sup>18</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/chile>

que es necesario que el país defina una estrategia para lograrlo. Más aún, según señala el informe Pestle de Datamonitor, uno de los desafíos actuales que debe enfrentar Chile, se refiere a los inadecuados niveles de inglés en la población, esto es, no existen suficientes personas con razonable competencia en inglés, lo que se convierte en un obstáculo en términos de atraer inversión. Más aún, los profesionales chilenos generalmente carecen de exposición a los mercados financieros internacionales y a herramientas de inversión, lo que constituye otro impedimento para convencer a los inversionistas. Por tanto, el gobierno debe tomar medidas para superar estos obstáculos para que Chile pueda emerger como un destino de outsourcing de compañías internacionales.

En relación a las cuentas fiscales, Chile cerró el 2012 con un superávit fiscal de MUS \$1.519, que equivale a un 0,6% del PIB, esto gracias a ingresos superiores a lo esperado y a una economía local que mantuvo su dinamismo. Lo anterior, es el reflejo de una política fiscal disciplinada y también un resultado de la meta que se impuso el gobierno actual de reducir el déficit fiscal de forma gradual, con lo cual esperaba lograr el balance estructural al término del período de gobierno, en marzo del 2014.

El superávit comercial de Chile ha mostrado una constante disminución desde el año 2007 y corresponde al principal desafío que el país debe enfrentar. Después del leve incremento entre 2006 y 2007, de US\$19,3 billones a US\$19,9 millones, para el 2008 el superávit cayó drásticamente a US\$3,8 millones, lo que se debió a la caída del precio del cobre, que cayó más de un 30%, y a un incremento de las importaciones en relación a las exportaciones. En tanto, para el 2012, el superávit comercial alcanzó los US\$ 4.208 millones, que está muy por debajo de los US\$ 10.792 alcanzado el 2011. El resultado del 2012 fue impulsado por un repunte de los envíos, liderados por el cobre, y una suave moderación de las importaciones, de acuerdo a información del Banco Central. Específicamente, para el 2012 las exportaciones mostraron un crecimiento de 6,9% respecto del año anterior, en tanto, que las importaciones, en el mismo período, aumentaron un 2,6%.

Un importante desafío a enfrentar por Chile es la dependencia de la minería. La economía chilena necesita depender menos de la industria minera. Minería, servicios públicos, construcción y sector financiero generaron más del 40% del PIB de Chile el 2008, mayor que el 33% del 2003. Chile exporta más de un tercio del cobre mundial y el valor del peso chileno depende ampliamente del precio del cobre debido a la importancia del commodity en la economía. La dominancia del cobre hace muy difícil a los otros sectores industriales competir y mantenerse. Los otros sectores de la economía que proveen una significativa parte del empleo del país presentan menores niveles de productividad y menores ingresos. La extrema dependencia del cobre y la minería serán un riesgo en el largo plazo.

## CONCLUSIÓN

Australia economía fuerte con más de 2 décadas de crecimiento económico y no se vio afectada por la reciente crisis mundial. Cuenta con estables políticas económicas que demuestran la madurez de la democracia del país y el compromiso con el fomento de la inversión extranjera.

En tanto Chile es una economía abierta que cuenta con tratados de libre comercio con numerosas naciones. Su manejo económico se compara favorablemente con el resto de los países en la región. Sin embargo, al compararlo con los otros miembros de la OECD quedan en evidencia los desafíos por enfrentar, principalmente en relación a la productividad y competitividad, los que resultan ser los mayores desafíos a enfrentar junto con lograr una menor dependencia de la minería, que la convierte en una economía vulnerable.

### **8.1.3 Factores Socio-Culturales:**

Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.

#### **AUSTRALIA**

Australia es uno de los países más ricos del Asia-Pacífico. Con una población de 22 millones y un territorio de 3 millones de millas cuadradas, es uno de los países menos densamente poblados y uno de los más urbanizados, con la mayoría de la población concentrada en las ciudades costeras.

Australia es una sociedad multicultural, que en sus inicios estuvo conformada por aborígenes y descendientes de británicos e irlandeses. Después de la Segunda Guerra Mundial, existió una importante inmigración desde Europa, especialmente de Grecia, Italia, Alemania, Holanda, Yugoslavia, el Líbano y Turquía, como respuesta a la política australiana de atraer inmigrantes para incrementar la población y la fuerza laboral. Durante los últimos 30 años, Australia ha liberado su política de inmigración y abierto sus fronteras al Sudeste Asiático. Esto ha causado un real cambio en la propia percepción de los australianos redefiniéndose como una sociedad multicultural y multirreligiosa, en vez de la antigua nación protestante anglosajona blanca y homogénea.

Australia ostenta muy altos niveles de desarrollo humano a través de buenos niveles de salud, educación e ingreso. De acuerdo al Informe de Desarrollo Humano del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas del 2011 (UN Development Programme's Human Development Report), el país estaba rankeado segundo entre 187 países en relación al Índice de Desarrollo Humano (Human Development Index, HDI), con un puntaje de 0,929. Esto lo ubica muy por sobre el promedio del los países del OECD y del mundo. Los sectores educación y salud se encuentran muy desarrollados, con un nivel de alfabetización de 99% y una expectativa de vida de 81,9 años. Más aún, más de 95% de la población está por sobre la línea de la pobreza, lo que indica que el país ha logrado cierto grado de éxito en reducir la pobreza. Según el CIA World Factbook, el coeficiente de Gini que va de cero (igualdad perfecta) a 100 (desigualdad perfecta) fue de 30.3 en el 2008<sup>19</sup>.

De acuerdo al análisis de las cinco dimensiones culturales de Hofstede, la sociedad australiana se siente a corta distancia del poder o que éste le es accesible; altamente individualista, las personas cuidan de sí mismas y su familia inmediata; con tendencia a

---

<sup>19</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/as.html>

la masculinidad, lo que los hace más asertivos y competitivos; ni propensos ni aversos al riesgo; pragmáticos, por lo que poseen una cultura normativa; e indulgentes, esto es, prefieren el poco control, tienen una actitud positiva y son optimistas.

Sin embargo, los supuestos incidentes raciales subyacentes en el país y el pobre nivel de la salud rural, son motivo de preocupación. Por un lado, ha habido numerosos incidentes de supuestos ataques raciales sobre indios y sus lugares de culto en Australia, y el motivo según las víctimas es racismo en la mayoría de los casos. Esto ha llevado a un conflicto diplomático con India e incluso China declaró que no toleraría estos ataques raciales sobre sus estudiantes. Este tipo de incidentes puede afectar fuertemente el auge de la industria de servicios de educación internacional, representando los estudiantes chinos e indios la mayor parte de los estudiantes extranjeros en Australia. Por tanto, si la situación anterior empeora éstos podrían empezar a inclinarse por irse a otros países a realizar sus estudios superiores.

Por otra parte, la baja tasa de crecimiento de la población, junto al incremento del promedio de edad de la población, constituyen un desafío para el gobierno. El envejecimiento de la población hará más difícil mantener alto el crecimiento del ingreso per cápita. Adicionalmente, el grupo creciente de población que envejece, llevará a una mayor demanda de pensiones y el aumento de los gastos de salud y cuidados a personas mayores. El aumento, del gasto público relacionado a la salud de personas de mayor edad y seguros asociados, incrementará la presión presupuestaria.

## CHILE

El robusto crecimiento del PIB en el período 1987-2006 fue acompañado por una disminución de la pobreza. El PIB per cápita aumentó desde US\$1.679 en 1987 a US\$7.214 en el 2006, lo que se vio acompañado por una caída de la pobreza de 39,4% a 13,7% durante el mismo período. Lo anterior, no solo ha sido resultado del crecimiento económico, sino que también por una serie de transferencias en efectivo y en especie desde el gobierno a familias pobres.

Los gobiernos chilenos han implementado programas de disminución de la pobreza que han sido los instrumentos usados para reducir la pobreza. Programas, como por ejemplo, Chile Solidario que incluye servicios de caja y asesoramiento para familias necesitadas y en alto riesgo, particularmente para aquellos con una mujer como jefa de hogar, y un subsidio al desempleo. Estos programas han tenido éxito en reducir de forma importante la pobreza en el país, lo cual es un logro acreditado. El número de familias viviendo en barrios marginales disminuyó de 126.000 en 1997 y 29.000 en 2007 a 20.000 en 2010. La entrada de Chile a la OECD en enero 2010, indica que el país permanece en el camino del progreso social.

Según un estudio de la Comisión Económica para Latino América (Economic Commission for Latin America, ECLA), ha habido un crecimiento desigual en el país. Las regiones ricas en minerales (Antofagasta, Coquimbo y Aysén), muestran crecimientos sobre el promedio nacional. Más aún, en términos de índices de pobreza y educación, estas regiones muestran mejores resultados que otras partes del país. En tanto, el ECLA señala además, que la Araucanía fue una de las zonas menos desarrolladas, con productividad de 50% menos que el promedio nacional, y continua detrás de otras regiones en relación a las situaciones social y económica. El coeficiente Gini, de la CIA

World Factbook, fue 52.1 para el 2009<sup>20</sup>, índice que va de cero (igualdad perfecta) a 100 (desigualdad perfecta). Por tanto, el desarrollo desigual sigue siendo el mayor desafío del país.

En tanto, si se considera el análisis de las cinco dimensiones de Hofstede para Chile, se puede decir que las personas perciben al poder alejado, con estructuras organizacionales piramidales y bajos grados de delegación; alto grado de colectivismo o de integración en grupos los que se protegen a cambio de lealtad incondicional; se reconocen como una sociedad femenina, es decir, modesta y empática; aversa al riesgo, por lo que prefiere las reglas establecidas; pragmática, esto es, con una cultura normativa; e indulgente, lo que se traduce en personas con actitud positiva y optimistas.

El costo de la educación en Chile es muy alto, se estimó que un 40% de los gastos de las escuelas y la educación superior es realizado por las familias. Esta es la cifra más alta entre los países del OECD. Alrededor de la mitad de los estudiantes asiste a escuelas subsidiadas, con el costo compartido entre el Estado y los padres. El gasto promedio en educación de los países del OECD es de montos del 69%, comparado con el 15% gastado por el gobierno chileno. Esta situación ha llevado a los estudiantes a movilizarse, en tanto que el gobierno debe tomar medidas para resolver esta crisis.

## CONCLUSIÓN

Australia es uno de los países más ricos en la región Asia Pacífico, que cuenta con altos niveles de desarrollo humano, con buenos estándares de salud, altos niveles de educación, altos ingresos y bajos niveles de pobreza. Sin embargo, tal como ocurre en países con alto nivel de desarrollo, la tasa de crecimiento de la población ha disminuido y la población está envejeciendo, lo que representa un desafío para la autoridad por los mayores costos que deberá enfrentar al tener un grupo de avanzada edad creciente.

En el caso de Chile, si bien ha presentado un robusto crecimiento económico y se ha avanzado de forma importante en la reducción de la pobreza, aún persisten problemas en relación a la desigualdad o problemas en la distribución del ingreso, es así como, el ingreso promedio del 20% de los más ricos equivale casi 11 veces el ingreso promedio del 20% de los más pobres en el 2011. A esto se debe agregar el alto costo que la educación tiene en Chile, lo que constituye un problema de desigualdad de oportunidades que afecta tanto a la clase media, como a los más pobres y vulnerables de la sociedad que tiene casi nulas posibilidades de acceder a educación superior, por ejemplo.

### 8.1.4 Factores Tecnológicos:

Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

---

<sup>20</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>

## AUSTRALIA

Históricamente, el gobierno australiano ha apoyado el desarrollo tecnológico, lo que se refleja en el apoyo de inversiones fiscales y del gobierno para el sector. El sector de las telecomunicaciones es una de las industrias con crecimiento más rápido en Australia.

El proyecto Red Nacional de Banda Ancha, de US\$36,3 billones promete banda ancha de alta velocidad en el 100% de las casas australianas, escuelas y negocios a través de cables de fibra óptica, inalámbrico fijo y tecnología satelital para el 2021. Con la expansión de la banda ancha a través del país, el mercado del comercio electrónico tiende a aumentar su base y alcanza muchos más consumidores.

Por otro lado, los bajos niveles de productividad en Investigación y Desarrollo (I+D) en Australia están considerablemente por debajo de los alcanzados por países como Estados Unidos, Reino Unido, y varios otros del OECD. Las razones de los bajos niveles de productividad relativa en el sector tecnológico del país son bajo nivel de gastos y una falta de enfoque en Investigación y Desarrollo. Finalmente, la baja productividad de I+D, los altos costos de los salarios y disminución de los gastos en I+D, son motivo de preocupación porque podrían afectar el crecimiento económico del país y su potencial.

En cuanto a cooperación internacional en ciencia, en abril 2008, Australia e India establecieron un grupo de trabajo para fortalecer la cooperación internacional en ciencia y tecnología en abril 2008. En tanto, Australia y China trabajan por medio del Fondo Especial China-Australia (China-Australia Special Fund) para avanzar en el desarrollo de ciencia y tecnología. Australia también ha establecido colaboraciones científicas bilaterales con Estados Unidos, Canadá, Corea del Sur y Japón. Con el incremento de los pactos internacionales de ciencia y tecnología, el país pretende establecer las bases para aumentar sus capacidades en I+D.

Los altos salarios existentes en Australia, constituyen uno de los desafíos que deberá enfrentar. Los costos salariales en Australia son muy altos comparados con muchos otros países. El salario promedio anual pagado a un investigador en Australia es de US\$80.572, comparado a US\$3.956 en China y US\$11.526 en India. Una base comparable como Estados Unidos y la Unión Europea, también pagan menores salarios. Esto lentamente se está convirtiendo en una creciente preocupación y se suma a la ya existente bajo nivel de productividad. Los altos costos salariales en Australia están convirtiéndolo en un destino poco atractivo para I+D, especialmente comparado con China e India que cuentan con expertise similar a menores salarios.

## CHILE

Chile continua gastando una cantidad insignificante en actividades de I+D, invirtiendo sólo el 0,67% del PIB anual del 2009, de los cuales dos tercios de este gasto proviene del gobierno. Las compañías locales y las internacionales destinan poco presupuesto en I+D. El número de patentes recibidas por el gobierno, provenientes de la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos aumentó de 12 en el 2005 a 26 en el 2009, lo que indica que el nivel de investigación es todavía muy bajo. Esto no es alentador para los planes del gobierno de desarrollar sectores basados en el conocimiento.

De acuerdo al Índice de Prosperidad Legatum (un estudio global de los factores que impactan sobre la prosperidad nacional realizado en más de 110 países), Chile no lo ha hecho bien en términos de comercializar la innovación comparada con otras economías de rápido crecimiento de la región. Para enfrentar esta situación, el Ministro de Economía en ejercicio en esa fecha, lanzó un programa llamado Start-Up Chile, que fue formalizado en enero del 2011. Se espera que este programa contribuya significativamente con la innovación en el país.

En términos de la protección de los derechos de propiedad, Chile fue puesto en Lista de Vigilancia Prioritaria del Representante Comercial de Estados Unidos (US Trade Representative's Priority Watch List) en 2009. Con respecto a negocios de software, las pérdidas fueron estimadas en US\$82 millones en el 2006, cifra que aumentó a US\$111 millones en 2008 según la Asociación Internacional de Propiedad Intelectual (International Intellectual Property Association). Más aún, los niveles de software pirata para empresas incrementaron marginalmente de 66% en 2007 a 67% en 2008, lo que es alto. Por otra parte, la estructura institucional en el país permite a compañías locales a producir y vender productos farmacéuticos genéricos violando las patentes existentes. Chile tiene que fortalecer sus instituciones y regulaciones con objeto de proteger los derechos de propiedad intelectual.

En el 2008 se aprobó una ley para ofrecer incentivos en impuestos para iniciativas de I+D desarrolladas por firmas privadas. La iniciativa consiste en que las compañías podrán invertir el 35% del monto que pagan en impuesto en actividades I+D llevadas a cabo en conjunto con universidades y centros de estudios. Desde el punto de vista de la contribución que hace el gobierno a I+D se compara positivamente con la que realizan otros países como España, Noruega y Corea del Sur. Más aún, a mediados del 2010 el gobierno adoptó medidas para fomentar la innovación en el país. Se espera que dichas medidas también apoyen las actividades de I+D.

El número de patentes que se originan año a año se incrementa sólo fraccionalmente, lo que es indicador de los niveles de innovación son muy bajos.

## CONCLUSIÓN

El gobierno australiano ha tenido una participación importante en el desarrollo tecnológico que ha presentado el país, así como también en el rápido crecimiento del sector de telecomunicaciones, que ha contribuido a mejorar la conectividad en Australia. Sin embargo, mejorar la productividad de la mano de obra y de I+D, constituye uno de los principales desafíos a enfrentar por el país, dado que son elementos que afectan la competitividad y la generación de innovación.

En tanto, en Chile la inversión en I+D es incipiente y los programas de gobierno para incentivarla en los sectores privados no ha sido suficiente. Start-Up Chile, constituye una de las últimas iniciativas gubernamentales en el que se entrega incentivos a emprendedores, con el que se pretende fomentar la innovación. Sin embargo, existen problemas de protección a los derechos de propiedad, dado que la regulación vigente no es suficiente y lo que también podría constituir un desincentivo a la innovación.

## **9. ANÁLISIS INTERNO**

### **9.1 Análisis de Modelo de Negocios CANVAS de la Campaña Australian Made Australian Grown (AMAG)**

Permitirá describir el modelo de negocios de la campaña australiana sobre cuyas bases ésta crea, proporciona y capta valor, de tal manera que ha cumplido los objetivos para los que fue creada y le ha permitido permanecer en el tiempo y crecer en alcance e influencia durante su funcionamiento.

Este análisis considera la descripción del modelo de negocios dividido en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue un negocio para conseguir ingresos y que cubre las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

#### **9.1.1 Segmentos de Clientes**

La campaña atiende al segmento constituido por productores australianos que son parte de la campaña y pertenecientes a diferentes industrias que comercializan sus productos en el mercado interno de Australia y/o en los mercados extranjeros. Además, de forma indirecta se crea valor para aquellos productores australianos que no están suscritos a la campaña.

Al tratarse de un servicio homogéneo para todos, la segmentación o separación que se hace se refiere al tipo de producto que comercialice, que de acuerdo a su naturaleza tendrá que usar el logotipo que lo identifique entre: Australian Made, Australian Grown, Product of Australia, Australian Seafood y Australian. Todos ellos al unirse a la campaña requieren que la organización se encargue de dar a conocer y promocionar el logo que llevarán sus productos, que los identifica y diferencia del resto certificando su origen australiano.

Por otro lado, en el caso de la campaña, en relación al tipo de segmento de mercado se puede decir que se trata de un mercado multilateral, debido a que mediante la promoción del logo, la campaña busca por una parte, que el consumidor final lo conozca y prefiera los productos que lo tienen y, por otra parte, a partir de esto, busca que más productores australianos, que son sus clientes, quieran usarlo y estén dispuestos a pagar para hacerlo.

#### **9.1.2 Propuesta de Valor**

Siendo la propuesta de valor un conjunto de productos y servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado, entonces, la oferta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

En el caso de la Campaña AMAG en sus comienzos lo que ofrecía como oferta de valor era una Novedad, dado que hasta ese entonces los productores australianos tenían una necesidad latente de promover el consumo de productos nacionales, por la amenaza



creciente de los productos importados muchas veces más baratos que estaba haciendo disminuir la demanda por productos elaborados localmente. Entonces, un grupo de cámaras de productores con el apoyo del gobierno formaron esta campaña y se hicieron cargo de satisfacer esta necesidad propia.

Actualmente, uno de los elementos de creación de valor de la campaña para sus socios es el mejor rendimiento obtenido de los recursos destinados a promoción. Debido a que la campaña cuando promociona el logotipo e incentiva el consumo de productos que lo tienen, en forma indirecta también promocionan a los productos asociados a la campaña. Cabe considerar además, la cobertura nacional e internacional de esta promoción y es realizada por distintos medios y tiene permanencia en el tiempo, lo que implica altos montos involucrados.

Otro elemento de creación de valor se refiere al “trabajo hecho”, considerando que la campaña tiene más de 25 años de funcionamiento y según las encuestas realizadas, el logo cuenta con un alto reconocimiento en los consumidores finales (98% de los consumidores reconocen el logo, julio 2012). Por lo tanto, las empresas que pagan por poder usar el logo, pueden contar con el reconocimiento y trayectoria con el que éste y la campaña cuentan.

Muy similar al anterior y como elemento de creación de valor, se puede considerar el posicionamiento que tiene la Marca de la campaña Australian Made y Australian Grown, que para el consumidor final es el identificador más conocido y confiable como logo de producto fabricado o cultivado en Australia, además del atributo de calidad que también se asocia a los productos que llevan el logo.

La campaña también crea valor cuando reduce el riesgo de la efectividad de los recursos que los asociados están invirtiendo en ella. Debido a que se realizan constantes estudios de mercado para medir los resultados de las campañas de promoción implementadas por AMAG.

La accesibilidad a medios que la campaña otorga a los asociados es otro elemento de creación de valor para sus clientes. Esto es, AMAG pone al alcance medios masivos y con cobertura nacional, así como también promoción a nivel internacional. Este tipo de campañas significan un alto costo y desembolso de recursos en su diseño y ejecución, a cuyos resultados y beneficios pueden acceder los productores asociados por el sólo hecho de pertenecer a la campaña.

Por último, se puede mencionar como agregación de valor para los productores asociados a la campaña la Comodidad y Utilidad, dado que AMAG se encarga de definir, diseñar y ejecutar campañas de promoción efectivas y, posteriormente, de medir los resultados de ésta. En tanto, los productores que usan el logo, sólo se encargan de pagar la cuota establecida.

En definitiva, son varios los elementos mediante los cuales la campaña crea valor para sus socios y estos elementos son valorados por sus clientes o productores asociados, lo que les ha permitido permanecer por más de 25 años funcionando y los ha llevado a ampliar su ámbito a los mercados internacionales.

### **9.1.3 Canales**

Se considera los canales como aquellos puntos en los que se da a conocer el producto a los potenciales clientes, siendo también los puntos de contacto con los clientes actuales.

El principal punto de contacto de la campaña con sus clientes lo constituye la página web, que corresponde a un canal directo, que además de contar con información completa para cualquier usuario, cuenta con acceso especial para los productores asociados, que pueden acceder a información específica, útil y relevante para ellos y también podrán ponerse en contacto con personal de la campaña.

Además, este sitio web es el canal mediante el cual un cliente nuevo puede contactarse con la campaña para solicitar su suscripción a ésta, entonces, el portal de la campaña es el medio por el que un cliente nuevo puede contratar o comprar sus servicio.

Se debe señalar como parte de los canales a las campañas de promoción llevadas a cabo por AMAG por diferentes medios a nivel nacional y en el extranjero, los que tienen un amplio alcance y penetración en dar a conocer los servicios de la organización tanto a los clientes actuales como a potenciales, así como también se transmite el mensaje a los consumidores finales que son quienes en definitiva reconocerán o no el logo en el punto de venta.

### **9.1.4 Relaciones con Clientes**

Referida a que las empresas definen el tipo de relación que quieren tener con sus clientes. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa es lo que en gran medida repercute en lo será la experiencia global del cliente.

En el caso de AMAG, que cuenta con años de experiencia y con una importante cartera de clientes, está interesada en la fidelización de los productores que están asociados y, al mismo tiempo, continuar captando nuevos asociados. Para ello, la campaña maneja una relación de tipo asistencia personal, que consiste en que los productores asociados pueden contactar a AMAG por medio de su sitio web o llamar a un número de asistencia, mediante los cuales ellos pueden realizar sus consultas y canalizar sus inquietudes.

### **9.1.5 Fuentes de Ingresos**

Este punto se centra en responder la pregunta, por qué valor está dispuesto a pagar el segmento de mercado que estoy atendiendo. Una vez identificados estos valores correctamente, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos y cada uno de estos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente.

En el caso analizado, los productores que deciden asociarse a la campaña deben pagar una cuota establecida en función de las ventas estimadas para el siguiente año. Esto le dará derecho a poder usar el logo en sus productos y todos los beneficios asociados.

En tanto, por parte de la campaña y en relación al tipo de ingreso que percibe la campaña de sus clientes, se trata de ingresos recurrentes derivados de los pagos periódicos realizados por los productores a cambio del suministro de una propuesta de valor por la que los clientes están dispuestos a pagar y/o por el servicio de post-venta de atención del cliente.

### **9.1.6 Recursos Claves**

Referidos a los activos más importantes para que un modelo de negocios funcione. Toda organización requiere recursos clave que le permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, acceder a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

En el caso de la campaña analizada, un recurso clave se refiere a la marca Australian Made, Australian Grown y el logo de ésta. El valor de estos recursos radica en el reconocimiento que tienen entre los clientes y consumidores finales que se ha logrado a través de los años y lo representativo de Australia que resulta el logo para el observador, dado que su diseño que permite hacer una fácil asociación con el país de origen del producto que lo tenga.

Otro recurso clave de la organización es la Australian Made Media (AMM) que es la productora encargada de elaborar las campañas publicitarias que serán dadas a conocer por los distintos medios. Es la encargada de interpretar y representar los conceptos que la campaña desee difundir al mercado y, por lo tanto, de esta labor depende la efectividad en la transmisión del mensaje definido por la organización a los consumidores finales.

El hecho que el logo sea una marca de certificación también se considera un recurso clave, dado que está registrada por el Gobierno Federal y cuenta con un estricto conjunto de reglas contenido en el Código de Prácticas que rigen la forma en que el logo puede ser usado. Por lo tanto, para usar el logo además de estar inscrito en AMCL se debe cumplir con el código de prácticas. El código de prácticas a su vez, entre sus cláusulas se establece que los productos deben cumplir con las disposiciones del país de origen de la Ley de Prácticas de Comercio (Trade Practices Act), que establece que los productos deben ser transformados sustancialmente en Australia, con al menos 50% de los costos de producción incurridos en dicho país.

Como recurso intelectual se puede considerar la experiencia y el conocimiento acumulado en los años de funcionamiento de la campaña, en que se han realizado constantemente estudios de efectividad de las iniciativas realizadas y del posicionamiento del logo en los consumidores finales, entre otras variables medidas.

Además, dada la gran cantidad de clientes que están actualmente asociados a la campaña y que va en aumento de manera constante, otro recurso intelectual que posee la campaña es la base de información asociada a dichos clientes. Esta base, le permite a la iniciativa realizar análisis y obtener información relevante para su funcionamiento y mejor atención de su cartera de clientes, con lo que podrían aumentar los niveles de fidelización de éstos.

Por otra parte y en cuanto a recursos físicos clave con los que cuenta la campaña, se cuenta el sitio web que le permite a la organización dar a conocer información relevante referida a la iniciativa. Además, el portal es usado como medio de contacto entre la organización y sus clientes actuales y potenciales y también con la comunidad global que puede acceder fácilmente a información que sea de interés o ponerse en contacto con la campaña si lo quisiera hacer.

Otro recurso físico que también resulta relevante para la creación de valor para sus clientes son sus mecanismos de estudios de mercados y encuestas que realizan de forma periódica para medir los resultados de los esfuerzos realizados. La empresa encargada de realizar los estudios de mercado y las encuestas es

La campaña también cuenta con recursos financieros necesarios para financiar las iniciativas necesarias para alcanzar los objetivos planteados. Así como también, la organización cuenta con recursos humanos con experiencia y conocimiento, siendo ellos quienes toman decisiones e implementan las iniciativas que le permitirán a la organización crear y ofrecer una oferta de valor.

Cabe señalar por último un recurso estratégico clave con el que ha contado la campaña desde sus inicios y que le ha otorgado un importante apoyo, respaldo y la validación ante distintas instituciones públicas y privadas. Se trata del apoyo gubernamental. A lo largo de los años e independiente del gobierno de turno, la campaña ha recibido un importante apoyo y respaldo del gobierno, que se ha traducido no sólo en aportes económicos a la campaña, sino también la participación activa en lanzamientos de nuevas iniciativas, lo que implica un espaldarazo para ésta y también una señal importante de que se están haciendo bien las cosas o que al menos el gobierno lo piensa de esta manera.

### **9.1.7 Actividades Claves**

Corresponden a las acciones más importantes que debe llevar a cabo una empresa para que su modelo de negocios funcione. Tal como en el caso de los recursos, estas actividades resultan clave para que la organización tenga éxito, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor para los clientes, para acceder a los mercados definidos, para establecer relaciones con los clientes y para percibir ingresos.

En el caso de la iniciativa Australian Made, Australian Grown, una acción clave resulta ser el diseño de un logo representativo y que pueda ser reconocido y recordado de forma fácil por los consumidores finales. Si bien este logo ya fue diseñado, resulta muy relevante como actividad a realizar por la organización, el testeo constante de la evolución de la valoración del logo por parte de los consumidores, de tal manera de medir su efectividad y detectar cualquier señal que indique que es necesario modificarlo o renovarlo.

Otra actividad clave se refiere a las iniciativas para dar a conocer el logo, que es el principal activo de la campaña, y para mantenerlo en la memoria de las personas que ya lo conocen. Para ello, se deben diseñar distintos tipos de campaña que van a depender del objetivo fijado y del mercado al que se propone llegar, por ejemplo, si es

mercado nacional o mercado extranjero. Además, es necesario definir qué medios se utilizarán para llegar al consumidor final de forma más directa y efectiva. Tal es el caso de locales comerciales de AMAG en aeropuertos internacionales de Australia, donde se venden exclusivamente productos que son parte de la campaña, tal como ocurre en el Aeropuerto Internacional de Perth (Ver imagen Anexo I).

Posterior a la implementación de cualquier iniciativa relevante, la organización realiza estudios para medir los resultados de ésta y el impacto alcanzado. También constituye esto una actividad clave y relevante para la organización y su funcionamiento efectivo. Una vez obtenidos los resultados del estudio, se comparan con los objetivos propuestos y se analizan los factores que incidieron en alcanzarlos o no en mayor o menor medida.

Otra actividad clave para la campaña se refiere a la interacción con los clientes de quienes puede obtener una retroalimentación respecto de su satisfacción con los servicios recibidos, así como también, éstos pueden plantearles propuestas de nuevos servicios a ofrecer o mejoras a los entregados.

Por último, una actividad clave para la mantención de la campaña en el tiempo, se refiere a la administración de los recursos de la organización, referidos por ejemplo, a los recursos financieros que involucran realizar los cobros y pagos pertinentes a clientes y proveedores y colaboradores, de tal manera que la organización funcione de forma correcta. Otro recurso clave que se debe administrar es el recurso humano, que permite que las actividades de la organización se realicen de forma adecuada para alcanzar los objetivos establecidos.

### **9.1.8 Socios Claves**

Considera a la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios.

Para la campaña Australian Made, Australian Grown, uno de los socios claves desde los inicios han sido el gobierno, que a lo largo del tiempo ha colaborado con el desarrollo y funcionamiento de la organización, ya sea entregando apoyo económico o apoyo presencial con la participación en eventos de lanzamientos de nuevas iniciativas de la campaña, que lo convierte en un socio estratégico que valida a la campaña como la que cuenta con el respaldo gubernamental, en relación a otras similares,

También resultan ser socios claves, las asociaciones de productores y cámaras de producción y comercio, compañías de servicios (como Quantas) que apoyan a la campaña. También, se considera en este grupo las grandes cadenas de retail de Australia (Aldi, Coles, Woolworths), que entregan su apoyo y participan de ésta con sus productos con marca propia que habiendo sido elaborados y cultivados en el país llevan el logo de AMAG en su etiqueta. Por último, los municipios también son socios claves que contribuyen a la difusión de la campaña en sus respectivas áreas que están bajo su jurisdicción.

Para poder medir los resultados de las distintas iniciativas llevadas a cabo en el tiempo, es necesario contar con una empresa de investigación de mercado confiable que recopile los antecedentes de forma fidedigna y pertinente para poder tomar decisiones

respecto de posteriores iniciativas a llevar a cabo en el futuro por parte de la organización. La campaña encarga esta labor a Roy Morgan Research<sup>21</sup>, con quien empezó a trabajar en el 2002 cuando le encargó un estudio de “Imagen y Conciencia” (“Imagen and Awareness”) y a partir de ahí es esta empresa de investigación de mercados la que se encarga de realizar los estudios y encuestas para AMCL.

Por otro lado, los clientes de la campaña resultan ser socios claves, dado que son quienes proveen a la campaña de recursos para poder llevar a cabo sus tareas y cumplir con los objetivos propuestos. Si bien se trata de los clientes de la organización, se deben tratar como socios claves de quienes se puede obtener retroalimentación directa respecto del trabajo que se está realizando, pudiéndose considerar para decidir realizar cambios que se consideren necesarios. En este mismo sentido, los consumidores finales nacionales y extranjeros son los que, en definitiva, toman la decisión de consumo, son también socios claves a quienes se debe conocer e identificar para poder entender su comportamiento de consumo y conocer cuáles son sus necesidades.

### **9.1.9 Estructura de Costos**

Se refiere a la descripción de todos los costos que implica la puesta en marcha del modelo de negocios. Es posible identificarlos más fácilmente una vez que se ha identificado los recursos claves, las actividades claves y las asociaciones claves.

En el caso de la organización analizada, los principales costos están asociados a las campañas de difusión del logo y del mensaje definido para ésta. Estas campañas tienen una cobertura nacional, transmitiéndose a través de diferentes medios y también se realizan a nivel internacional, donde se elige un mercado específico en el que se realizará algún tipo de iniciativa de promoción del logo como distintivo de los productos de origen australiano. El llevar a cabo este tipo de iniciativas implica un alto desembolso de recursos para la organización y constituye el costo más alto para la campaña.

Otro costo que la campaña debe cubrir se refiere a la cancelación de los estudios de mercado y encuestas que solicita para medir los resultados obtenidos después de realizar algún tipo de iniciativa de promoción del logo o de la campaña en sí. La relevancia de este costo, radica en que por medio de estos estudios de mercado la campaña podrá medir la efectividad y rentabilidad de los recursos invertidos en promoción y, posteriormente, decidir por ejemplo, sobre qué continuar haciendo y qué dejar de hacer.

Otros costos se refieren a los propios de la gestión de una empresa, tales como gastos de remuneraciones, arriendos de dependencias, mantención del sitio web y gastos en materiales. Además, se considera costos en lo que se refiere a la atención de clientes o servicios de post-venta que se realiza principalmente a través del portal y de una atención más personalizada a través de un call-center.

---

<sup>21</sup> <http://www.roymorgan.com/>

## **10. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA INICIATIVA AUSTRALIANA Y LAS CHILENAS**

A continuación y a partir del trabajo realizado que consistió principalmente en recopilación de antecedentes y análisis de la información revisada, se analizan factores relevantes identificados que debieran ser considerados si se decidiera en Chile implementar una iniciativa similar a la Campaña Australian Made, Australian Grown. Este análisis comparativo entre la iniciativa australiana (AMAG) y la chilenas (ProChile y Fundación Imagen de Chile), fue realizado teniendo en consideración que las iniciativas chilenas no tienen el mismo objetivo que AMAG, sin embargo, corresponden a las instituciones chilenas que se dedican de forma más o menos directa a la promoción de Chile y sus productos. Dicho lo anterior, se considera que el análisis comparativo va más allá de los distintos objetivos específicos de las instituciones analizadas.

### **10.1 Sentido de Nación, Sentido Colectivo v/s Sentido Privado, Sentido Individualista**

Los orígenes de la campaña australiana se remontan a más de 80 años atrás, cuando ya en 1930 los beneficios de comprar local eran defendidos en el Parlamento por las cámaras de manufactureros, por medio de publicaciones y anuncios en la prensa. Ya en 1961, se lanzó una campaña nacional llevada a cabo por la Asociación de Cámaras de Manufactureros de Australia, para fortalecer la industria local y motivar a comprar productos de fabricación local. El gobierno australiano también ha tenido participación relevante en el desarrollo de la campaña, por ejemplo, el 1981 encargó la confección del logo cuya propiedad traspasó posteriormente a la campaña. También han apoyado a la campaña las grandes cadenas minoristas, empresas de servicios, asociaciones y gobiernos locales, quienes han entendido la importancia estratégica de fomentar la compra local y los positivos efectos que lleva asociados para cada uno de ellos, para la comunidad y para el país como un todo. Todo lo anterior refleja el sentido colectivo y sentido de nación que la campaña australiana ha tenido desde sus comienzos.

En tanto en Chile, en los casos de las campañas analizadas en el presente trabajo (ProChile y Fundación Imagen de Chile), que han sido iniciativas del gobierno y que tienen como fin último, contribuir a mejorar el bienestar del país y de las personas que viven en él, objetivo que no es claro que se haya cumplido. Sin embargo, sí se han visto beneficiados aquellos que han participado directamente en las iniciativas y si se considera el acotado ámbito que éstas han alcanzado, no podrían decirse que han contribuido al bienestar colectivo, sino más bien han aportado a mejorar el bienestar de un grupo reducido, teniendo las iniciativas hasta ahora un sentido más individualista que colectivo.

Desde esta perspectiva, iniciativas como Marcas Sectoriales, también operan en un sentido más individualista que colectivo, debido a que todo el trabajo que se realice, los recursos que se destinen y los resultados que se obtengan beneficiarán principalmente a quienes pertenecen y participan de la marca sectorial. Más aún la marca sectorial sólo puede ser usada por quienes pertenezcan a ésta, por tanto, todos los esfuerzos y recursos que se inviertan en iniciativas para entrar y/o posicionarse en un mercado,

estarán enfocados en los productos de esa marca, siendo quienes pertenecen a ella los únicos que obtienen beneficios directos de estos recursos invertidos, siendo una parte de dichos recursos aportada por el Estado. Esto muestra que nuevamente se está privilegiando el beneficio individual o de unos pocos versus el beneficio colectivo o de muchos.

Hasta ahora en Chile no se ha realizado una campaña efectiva y sostenida en el tiempo que fomente el consumo local (esto es, preferir adquirir bienes producidos o cultivados en el país antes que productos extranjeros o importados), destacando los beneficios e implicancias favorables a nivel colectivo que éste tipo de comportamiento tiene, tal como lo hace la campaña australiana, de tal manera de darle a ésta un mayor sentido de beneficio colectivo. Tal como debe haber sucedido en sus comienzos con la campaña australiana, esta campaña en principio tendría por propósito instalar en la mente de las personas una conciencia más colectiva detrás de una decisión que es netamente individual como es la decisión de compra. Así como en el caso australiano, este tipo de iniciativa tiene que involucrar a todos los participantes sociedad, desde el gobierno, los productores nacionales, las asociaciones (de distintas índoles, productivas, gremiales, sociales), a los gobiernos regionales y a la comunidad en general, de tal manera que todos se sientan parte de un objetivo común que busca el beneficio colectivo y asegurarse de destacar cuáles son estos beneficios en concreto.

## **10.2 Perspectivas, Proyecciones y Visión de LP v/s CP**

El principio detrás de la iniciativa australiana es que comprar local es preferir adquirir bienes y servicios producidos localmente, en lugar de aquellos provenientes del extranjero. Por tanto, el ambicioso propósito de la Campaña AMAG es instar a los consumidores a ejercer su preferencia por comprar australiano y promover los productos australianos en el mercado local y extranjero. En un comienzo, este trabajo se debió presentar como un tremendo desafío por enfrentar, que sin duda consideraba una proyección de trabajo en el corto, mediano y largo plazo y cuyos resultados serían visibles o tangibles en el mediano y largo plazo. Por tanto, quienes se involucraron desde el principio en esta campaña, sin duda compartían una visión, compromiso y proyección de largo plazo con la iniciativa. Ciertamente, estos elementos compartidos son los que le han permitido a la campaña permanecer en el tiempo, siendo el principal objetivo en mente el lograr hacer tener sentido (to make sense) en los consumidores de Australia, su principio de comprar local, destacando los beneficios que hay detrás de este simple concepto. Esto es lo que han buscado en cada campaña o iniciativa que llevan a cabo.

Otra iniciativa dentro de la campaña AMAG que habla de su visión de LP es el Kit Escolar (School Kit). Este recurso, que está disponible en su sitio web, consiste en poner a disposición de profesores y familias, materiales tales como: e-book, hojas de actividades animadas, hojas con actividades interactivas, cuyo objetivo es que profesores y padres inculquen tempranamente en los niños (futuros consumidores) la importancia de comprar productos que contengan el logo Australian Made, Australian Grown y que, por tanto, son de origen australiano. Siendo este logo de la campaña una forma fácil de identificar a los productos genuinamente producidos en Australia.



Por otra parte, y en contraste con lo anterior, las iniciativas chilenas analizadas, son iniciativas gubernamentales, financiadas por presupuesto de gobierno y, tienen una proyección y visión que será determinada principalmente por el gobierno de turno. Por lo tanto, la proyección de los planes a realizar y objetivos por cumplir mayoritariamente están acotados a los cuatro años que dura cada período presidencial, dado que es el gobierno de turno quien tiene la potestad de definir las directrices, prioridades y énfasis de los distintos programas a desarrollar. Esto muestra la visión de CP que existe actualmente en el ámbito analizado en Chile (ProChile, Fundación Imagen de Chile). Para mostrar de forma práctica lo anteriormente expuesto, se puede mencionar el caso de la Fundación Imagen de Chile, que fue fundada en el 2009, durante el gobierno de Michelle Bachelet, período en que la institución contó con un amplio respaldo y apoyo gubernamental y un presupuesto asignado que le permitía financiar su funcionamiento y las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, los que estaban alineados con el sentido estratégico que se le otorgaba a la Fundación por el rol que cumpliría. Sin embargo, posterior al cambio de gobierno, los énfasis, objetivos, prioridades y sentido estratégico de la Fundación cambió, lo que se vio reflejado en consecutivas reducciones del presupuesto asignado a la institución, lo que restringió su ámbito de acción. Esto se puede considerar como una muestra de la falta de visión de LP que adolecerán estas iniciativas implementadas por el gobierno, en la medida en que estén sujetas a las determinaciones y decisiones del gobierno de turno y no otorgarles una mayor autonomía que les permita mantenerse al margen de dichos cambios, y poder trabajar con una visión y objetivos de LP, considerando también el rol y tareas estratégicas que éstas cumplen.

### **10.3 Iniciativa única, asociada a un uso eficiente de recursos v/s distintas iniciativas, asociadas a repartición de recursos y uso más ineficiente de ellos**

Otro aspecto a considerar se refiere a que la campaña australiana corresponde a la más importante en su rubro en el país, que según las encuestas es la más reconocida y su logo presenta la más alta asociación con el origen australiano de los productos que lo tienen. Además, la iniciativa es un referente en los medios de comunicación en temas como el etiquetado del país de origen.

La importancia alcanzada por la campaña podría asociarse con un uso eficiente de los recursos, dado que los favorables resultados alcanzados hacen pensar que los esfuerzos y recursos económicos invertidos en el tiempo han dado fruto y, por tanto, han sido utilizados de manera eficiente. Lo anterior, también se podría aplicar a los recursos que el gobierno ha invertido en la campaña, por ejemplo, fue éste quien solicitó la confección del reconocido logo de la campaña, que fue traspasado posteriormente a la campaña y ha sido administrado de forma efectiva y con los mencionados y favorables resultados.

En contraste, en Chile existen distintas instituciones encargadas de temas relacionados a construir la imagen de Chile en el exterior, como las incluidas en este trabajo, ProChile y Fundación Imagen de Chile, pero también se deben agregar Turismo Chile y

el recientemente creado Sello de Origen<sup>22</sup>. Todas éstas funcionan de forma independiente (aunque existen instancias de trabajo en conjunto), y que, por lo tanto, cada una requiere de la asignación de un presupuesto anual para operar, recursos que provienen del gobierno. En tanto, si estas instituciones fueran agrupadas en una sola, sería posible alcanzar economías de escala, por ejemplo, con las áreas de finanzas y de administración de recursos humanos, así como también se podrían lograr sinergias gracias al trabajo conjunto, mayor interacción y el compartir conocimiento y experiencias, lo que daría como resultado mayores niveles de eficiencia en los recursos invertidos. Como ejemplo de este tipo de organización se puede mencionar a PromPerú, institución del gobierno peruano cuya misión es<sup>23</sup> “Posicionar a Perú en el mundo a través de su imagen, sus destinos turísticos, y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país”. Más aún, la visión definida por la organización es: “Ser la agencia de promoción de las exportaciones y el turismo número uno de Latinoamérica (en Resultados y Reconocimiento)”. Por lo tanto, y tal como señalan, su objetivo es posicionar Perú a nivel internacional y el ámbito de acción o alcance de la institución es: la imagen país, el turismo y las exportaciones.

#### **10.4. Medición periódica, sistematizada y resultados v/s Mediciones puntuales, con objetivos específicos y acotados y cuyos resultados no son publicados.**

En el caso de la iniciativa australiana, declaran que desde sus inicios han realizado investigaciones, estudios y encuestas de manera periódica y también de forma puntual en situaciones específicas. Las mediciones realizadas periódicamente están destinadas a medir la evolución en el tiempo de un determinado indicador, como puede ser por ejemplo, porcentaje de consumidores que reconoce el logo de la iniciativa o porcentaje de consumidores que cree en el logo como un identificador de un producto de origen australiano. En tanto, las mediciones específicas las realizan para medir el impacto de una iniciativa específica y acotada, como por ejemplo, la participación en alguna feria internacional y la recordación del logo de las personas que estuvieron en contacto con éste. Además, esta información es pública y está disponible de forma permanente para consulta en su sitio web.

En contraste en el caso de ProChile, específicamente de las marcas sectoriales, los estudios e investigaciones que se realizan se hacen de forma puntual, acotada a alguna iniciativa en particular para la que se desea medir su impacto y en muchos casos es realizada por los propios interesados, sin ser una exigencia que el estudio sea realizado por una empresa especialista y con experiencia reconocida, lo que le quitaría validez a los resultados y conclusiones que se puedan obtener a partir de éstas. Más aún, los resultados de estos estudios son sólo conocidos por quienes participa en su realización, por considerarse que por lo acotado de su alcance y lo específico de su objetivo, no serían útiles ni aplicables para otros.

---

<sup>22</sup> Organismo creado el 2013, que depende del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), el que a su vez depende del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

<sup>23</sup> <http://www.promperu.gob.pe/ppInstitucional.aspx#NVIS>

La importancia de lo anterior radica, en el potencial que esta información tiene, ya que por ejemplo en el caso de la campaña AMAG, le permite conocer si los esfuerzos realizados permitieron lograr los objetivos propuestos y las razones que podrían haber habido detrás para alcanzarlos o no, con lo cual ganarán experiencia para futuras decisiones y mejorar los resultados e incluso ser más eficiente en el uso y asignación de recursos. El hecho que esta información sea pública, le sirve a la organización para mostrarles a sus clientes y a los potenciales clientes transparencia, dado que la información está disponible y puede ser consultada en cualquier momento. También demostrar lo rentable que están siendo invertidos los recursos de la campaña. Además, si los resultados son favorables y mejoran en el tiempo, aumenta la fidelización de los clientes actuales y motiva a otros a entrar a la campaña. Por último, la información está disponible para cualquier persona que quiera consultarla, cualquiera sea el uso que se le pueda dar, por ejemplo, para utilizarla en estudios como éste.

Lo anterior, no ocurre en el caso de la iniciativa chilena, dado que tal como se mencionó los estudios que se realizan son específicos para medir resultados acotados, los que no son dados a conocer públicamente, lo que hace su impacto sea aún más acotado. Lo anterior, puede deberse a distintos motivos, como por ejemplo, falta de recursos para realizar estudios más amplios y periódicos o debido a visión y proyección de CP.

#### **10.5. Enfoque de posicionamiento inicial: productos locales en mercados locales v/s productos locales en mercados internacionales**

La campaña australiana partió siendo una iniciativa orientada al mercado interno, donde el objetivo era incentivar a los consumidores locales a preferir comprar bienes y servicios producidos localmente. Para ello, a través de los años han continuado incentivando este comportamiento del consumidor al momento de decidir qué comprar. Como una etapa posterior en su desarrollo, la campaña decidió incorporar el logo en los productos exportables, siendo el logo una herramienta que permitía distinguir a los productos australianos del resto con un origen diferente y a la vez posicionarlo en la mente de los consumidores extranjeros como el distintivo que mostraba su origen australiano.

La estrategia anterior, le permitió a la campaña desarrollarse primero en el mercado interno, logrando tanto favorables resultados como ganar experiencia, conocimiento y un posicionamiento que posteriormente le permitió entrar a los mercados escogidos con una base sólida a nivel local, que le otorgaba confianza y recursos económicos. A partir de esta experiencia y conocimiento acumulados, ha podido elaborar una estrategia específica en cada mercado al que han decidido entrar. Como es su forma de operar, en estos mercados también miden los resultados obtenidos por medio de estudios, lo que les permite identificar aciertos y desaciertos y a partir de éstos decidir los próximos pasos a seguir.

En contraste con la campaña australiana, las iniciativas chilenas tienen ámbito de acción y objetivo distinto en sus inicios o primeras etapas de funcionamiento. El objetivo de la campaña australiana es fomentar comprar local en el ámbito local, que se podría considerar un entorno más conocido y familiar. En tanto, las iniciativas chilenas analizadas, tienen por ámbito el extenso, poco conocido y diverso mercado

internacional, cada una con objetivos diferentes, pero ambas apuntan a mejorar la internacionalización de Chile, ProChile que trabaja por aumentar las exportaciones chilenas y la Fundación Imagen de Chile, que trabaja por el posicionamiento de Chile en el exterior. Por lo tanto, en el caso de las iniciativas chilenas, les habría sido útil tener a disposición algún tipo de conocimiento y experiencia del mercado local que resulta ser más acotado y conocido, tal como lo hizo la iniciativa australiana, que le habría permitido partir con más propiedad en una posterior etapa de posicionamiento en los mercados externos.

#### **10.6. Principales minoristas participan y apoyan activamente la campaña, con publicidad en las tiendas y productos de marca propia en su mayoría de origen australiano**

Detrás del éxito de la campaña australiana hay un enorme esfuerzo de marketing colectivo que se ha mantenido en el tiempo en el que no solo la campaña AMAG se ha encargado de promocionar el logo, también lo hacen cientos de negocios, asociaciones, gobiernos locales y el gobierno central, que ha mantenido un apoyo a la campaña constante en el tiempo.

Dentro de éstos colaboradores clave se cuentan las 3 grandes cadenas minoristas del país (Aldi, Coles y Woolworths) que más allá de hacer promoción al logo y la campaña en sus puntos de venta, su compromiso con la campaña se materializa en que una parte de sus productos de marcas propias están adheridos a la campaña, esto es, son elaborados o cultivados en Australia y, por lo tanto, llevan en sus etiquetas el logo de la campaña (Ver imágenes en Anexo G).

Si se considera la tendencia actual es que las marcas propias cada vez abarcan a una mayor variedad de productos y que en mercados como el chileno, las ventas de estos productos son crecientes y alcanzan el 10% del total de las ventas, en tanto, en mercados como Estados Unidos estos productos representan el 20% del total de las ventas<sup>24</sup>. Entonces, la decisión de que los productos de marca propia sean producidos en Australia y sean parte de la campaña llevando el logo, puede ser por dar el apoyo comprometido a ésta y además, por una decisión estratégica por parte de los minoristas para aumentar las ventas de este tipo de productos, aprovechando el posicionamiento y preferencia de los consumidores por productos que tengan el logo y considerando además que éstos productos pueden significar márgenes de hasta 60% para los supermercados (esto último, según datos del Centro de Estudios del Retail del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, en 2011).

En el caso del supermercado Woolworths, cuyas marcas propias son: Homebrand, Select, Gold y Macro, y representaron el 11% del total de ventas para el 2012, según información entregada por Tjeerd Jeden, director de la cadena de supermercados. En tanto, según cifras de Nielsen Homescan las marcas propias de Woolworths representan el 18,3% de la venta de comida envasada.

---

<sup>24</sup> Reportaje "Marcas propias están presentes en el 77% de los productos del supermercado", El Mercurio, Economía y Negocios, domingo 22 de enero 2012

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=92633>

En tanto Chile, los grandes minoristas no cuentan con políticas de este tipo, es decir, que los productos de marcas propias sean elaborados principalmente en el país. Entonces, incentivar a estos supermercados nacionales, podría ser una buena alternativa a considerar para dar comienzo a una campaña del tipo AMAG considerando la penetración y alcance que éstos tienen en los consumidores nacionales.

### **10.7. Papel del Gobierno: Apoyo y Respaldo v/s Promotor y Encargado**

Desde sus inicios y a lo largo de toda la existencia de la campaña australiana, el gobierno de ese país ha desempeñado un papel estratégico, tanto participando en eventos de la campaña como lanzamientos y celebración de hitos importantes y realizando aportes económicos, tales como, haber encargado la elaboración del logo de la campaña. Por lo tanto, a lo largo de la historia de la campaña, el gobierno australiano siempre ha estado presente, pero su rol se ha restringido a entregar apoyo y respaldo, siendo la campaña la encargada de llevar a cabo todas las iniciativas que se han desarrollado en el tiempo.

Por otra parte en Chile, el rol que cumple el gobierno es diferente, siendo las instituciones dependientes de éste (como ProChile, Sello de Origen, Turismo de Chile), por lo que están sujetas a las directrices y lineamientos del gobierno central a través de los ministerios de los que dependen. Por tanto, en el caso chileno el rol del gobierno no es apoyo y respaldo, sino más bien es el promotor de éstas y a la vez es quien está a cargo de ellas, lo que significa que se encarga de promoverlas, dándoles la relevancia y los énfasis suficientes para que alcancen sus objetivos. Por lo tanto, lo que puedan lograr estará en gran medida determinado por las directrices del gobierno de turno.

### **10.8. Recursos Propios (independencia en toma de decisiones) v/s Recursos Gubernamentales (dependencia del gobierno de turno)**

Otro aspecto relacionado con el punto anterior y que es necesario considerar, es el hecho de que la campaña australiana por tratarse de una organización no gubernamental que se autofinancia por medio de la cuota pagada por sus clientes, le permite ser independiente y libre en la toma de decisiones, además, de ser más ágil en la implementación de cambios y, por tanto, con mayor facilidad de adaptación. Esto le permite responder de forma más rápida y efectiva cuando enfrenta a cambios en el ambiente externo y también le permite ser más audaz si es necesario en algún tipo de campaña.

En tanto, las iniciativas chilenas al depender de los recursos gubernamentales se encuentran más limitadas en sus acciones y en la toma de decisiones, dependiendo directamente de los lineamientos, prioridades y énfasis que vengan del gobierno central. Además, tienen la restricción del presupuesto anual asignado que les dificulta poder implementar medidas que requieran recursos en el corto plazo por no estar considerado en el presupuesto que fue decidido el año anterior. Esto hace que su capacidad de reacción sea menor y más limitada, necesitando más tiempo para responder poniendo en riesgo la oportunidad con que lleve a cabo alguna iniciativa.

### **10.9. Logo representativo del país v/s Logo con difícil asociación y poco representativo**

Otro aspecto a considerar en el caso de la campaña australiana se refiere al logo que se ha convertido en su activo más importante. El logo además de un alto posicionamiento en los consumidores (98% de los consumidores lo reconoce), tiene una alta representatividad y asociación con Australia, entre otras razones, debido a que contiene un Canguro y sus colores son verde y amarillo que son los representativos del país. Esto resulta especialmente relevante al momento de entrar en los mercados extranjeros, ya que los consumidores no están familiarizados con el logo y, al verlo, pueden hacerse inmediatamente una idea del país de origen del producto.

En el caso chileno, el logo vigente con el que se promociona al país en los mercados extranjeros, lleva el nombre de Chile con una tipografía específica con estrellas que representan el potencial astronómico del país y los cielos limpios que tiene (Ver imagen Anexo H). Para ver el efecto e interpretación del logo en personas que han estado en contacto con él, la Fundación Imagen de Chile encargó la realización de un estudio, que de acuerdo a resultados preliminares la asociación que se hace con Chile es más bien de tipo funcional y racional, en que se asocia con que los chilenos han hecho bien las cosas, en cuanto a resultados económicos, y que les gusta dar a conocer que se ubican en los primeros lugares en los rankings de la región. Sin embargo, estas asociaciones no dicen nada del lado emocional de los chilenos o de su carácter y esto pasa porque no se conoce mayormente a los chilenos en el exterior y también se determinó, que el logo actual tampoco logra transmitir nada de eso (del aspecto emocional). En este último aspecto, ya se encuentra trabajando la Fundación Imagen de Chile. En definitiva, se considera fundamental trabajar en estos aspectos, para conseguir tener un logo que sea un reflejo de la imagen país que se quiere proyectar y, con ello, avanzar en el posicionamiento del país y sus productos en el exterior.

## 11. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN FINAL

Posterior al análisis realizado y en consideración a los antecedentes presentados, se concluye que el desarrollo de una iniciativa en Chile similar a la implementada en Australia (AMAG) sería beneficioso para el país. Lo anterior, en el supuesto de que ésta fuera implementada de forma exitosa. Por lo tanto, en este contexto la recomendación sería implementar.

Sin embargo, y tal como se evidenció en el análisis, existen factores claves de éxito de la campaña australiana que no están dados en nuestro país, por lo que para asegurar una implementación y desarrollo exitoso de una campaña de este tipo en Chile, es necesario considerar y/o trabajar y/o mejorar algunos de forma previa a una implementación, los que serán mencionados a continuación:

Otorgarle a la campaña a desarrollar un sentido colectivo y de nación en que todos se sientan parte de ésta y, de alguna forma, responsables por su éxito, ya que son quienes toman la decisión de ser partícipes o no, ya sea como asociados a la campaña o como consumidores finales.

Otro aspecto a considerar es que se tenga una mirada y perspectiva de largo plazo en lo que se está trabajando, porque el trabajo que se realiza es lento y los resultados se obtendrán serán percibidos mayoritariamente en el mediano y largo plazo, por lo que requerirán de un alto nivel de esfuerzo que deberá ser permanente en el tiempo.

También se debe considerar la posibilidad de organizarse de una manera más concentrada o única, es decir, lograr trabajar en el tema desde una sola organización. Esto permite compartir conocimiento y experiencias, o sea, mayores sinergia, así como también ser más eficiente en el uso de recursos los que siempre son escasos.

Un aspecto importante, se refiere al control de los resultados. Esta tarea debería realizarse de forma periódica y sistematizada, tal como lo hace la iniciativa australiana, lo que le permite medir la efectividad de las campañas implementadas y según éstos, tomar decisiones de realizar los cambios necesarios si así lo indican los resultados obtenidos.

Se considera importante también, desarrollar la campaña a nivel interno, de tal manera que tal como en el caso australiano, se comience con un posicionamiento de la campaña, su propósito y logo a nivel de mercado local que era el mercado objetivo en un principio y fue en éste donde adquirieron experiencia y también obtuvieron los recursos para en una etapa posterior, salir a los mercados extranjeros.

Un aspecto muy relevante a tener en cuenta desde el momento de su implementación es lograr involucrar en la campaña a los principales minoristas del país, con apoyo activo a la campaña y también incorporando a la campaña sus productos de marca propia. Esto considerando la penetración que tienen los grandes minoristas en el mercado nacional y, a su vez, la cada vez mayor participación de mercado de las marcas propias de los supermercados.

El papel del gobierno en el caso de la campaña ha resultado muy relevante y ha cumplido un rol estratégico, el que se ha traducido en apoyo y respaldo a la iniciativa desde sus comienzos. Lo anterior, le otorga a la campaña independencia en la toma de

decisiones, dado que el gobierno no forma parte de la organización. Por lo tanto, en el caso de una implementación en Chile de una campaña de este tipo, se debe considerar que sea una organización autónoma e independiente, que sea capaz de autofinanciarse de tal manera que no dependa del gobierno, pero que sí cuente con el apoyo y respaldo de éste.

Por último, pero no por eso es menos importante, muy por el contrario es una de las claves de éxito de la campaña australiana y uno de sus activos más importantes y es el logo de ésta, el que resulta cuenta con un alto posicionamiento entre los consumidores australianos, tiene alta representatividad y asociación con Australia, lo que resulta especialmente importante cuando el consumidor que lo ve por primera vez puede hacer fácilmente una asociación con Australia. Por lo tanto, se considera muy relevante para el éxito de una campaña a desarrollar, contar con un logo que sea representativo y de fácil asociación con nuestro país. Lo anterior, implica una gran tarea que es fundamental realizar.



## 12. BIBLIOGRAFÍA

- BENKO, G. 2000. Estrategias de comunicación y marketing urbano. Santiago, EURE. V. 26, n.79.
- BOISIER, S. 2006. La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización: el mercadeo territorial. La experiencia de las regiones chilenas. Bogotá, Territorios 15, pp.71-85.
- COLLETIS, G., y PECQUER, B. 1995. Les facteurs de la concurrence spatiale et la construction des territoires. Grenoble, Université de Grenoble, New Yori, Free Press.
- FRIEDMANN R. 2000. Hacia el municipio del Siglo XXI: Marketing Comunal y Reinención del Municipio. Santiago de Chile, Cuaderno #6, Centro de Estudios del Desarrollo, CED.
- AUSTRALIAN MADE, AUSTRALIAN GROWN. [en línea]  
<http://www.australianmade.com.au/>
- PROCHILE. [en línea]  
<http://www.prochile.gob.cl/importadores/seleccion-idiomas/>
- FUNDACION IMAGEN DE CHILE. [en línea]  
<http://www.imagendechile.cl/>
- FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE. 2012. Memoria & Balance 2012. Santiago.
- PROMPERU, [en línea]  
<http://www.promperu.gob.pe/>
- DATAMONITOR. 2012. Country Analysis Report: Chile.
- MARKET LINE. 2012. PESTLE Country Analysis Report: Australia.
- THE HOFSTEDE CENTER. [en línea]  
<http://geert-hofstede.com/australia.html>
- THE HOFSTEDE CENTER. [en línea]  
<http://geert-hofstede.com/chile.html>

### 13.ANEXOS

Anexo A: Productos pertenecientes a la Campaña Australian Made, Australian Grown



Fuente Imagen: Elaboración Propia

Anexo B: Australian Made – Hecho en Australia



Fuente Imagen: Sitio web: [www.australianmade.com.au/](http://www.australianmade.com.au/)

Anexo C: Australian Grown – Cultivado en Australia



Fuente Imagen: Sitio web: [www.australianmade.com.au/](http://www.australianmade.com.au/)

Anexo D: Product of Australia – Producto de Australia



Fuente Imagen: Sitio web: [www.australianmade.com.au/](http://www.australianmade.com.au/)

Anexo E: Australian Seafood – Pescados y Mariscos Australianos



Fuente Imagen: Sitio web: [www.australianmade.com.au/](http://www.australianmade.com.au/)

Anexo F: Australian – Australiano



Fuente Imagen: Sitio web: [www.australianmade.com.au/](http://www.australianmade.com.au/)

Anexo G: Fotos productos etiquetados con Australian Made, Australian Grown



Fuente Imagen: Elaboración Propia



Fuente Imagen: Elaboración Propia

Anexo H: Logo Chile



Fuente Imagen: Sitio web: [www.imagendechile.cl](http://www.imagendechile.cl)

Anexo I: Local de ventas Australian Made en Aeropuerto Internacional de Perth, Australia



Fuente Imagen: Elaboración Propia



Fuente Imagen: Elaboración Propia