



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

**PROYECTO DE CONSULTORÍA “FORTALECIMIENTO DE LA
IMAGEN DE CHILE A TRAVÉS DEL USO DE PLATAFORMAS
DIGITALES EN ASIA”**

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

JORGE EDUARDO CORTÉS RODRÍGUEZ

PROFESOR GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA
LEONARDO VIDAL URIBE

SANTIAGO DE CHILE
2015

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO
DE: Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Jorge Eduardo Cortés Rodríguez
FECHA: 30 de marzo de 2015
PROFESOR GUÍA: Andrea Nieto Eyzaguirre

Proyecto de consultoría “Fortalecimiento de la Imagen de Chile a través del uso de plataformas digitales en Asia

Una “marca país” tiene como misión crear un concepto que permita promocionar al país a través de una mezcla de características diferenciadoras que le ayuden a mostrar sus ventajas competitivas. La Fundación Imagen de Chile es la encargada de impulsar, promover y ejecutar acciones que fortalezcan la imagen de Chile en el ámbito internacional, contribuyendo a su competitividad mediante una estrecha coordinación con los sectores público y privado.

La utilización de plataformas digitales es uno de los medios estratégicamente importantes a la hora de posicionar una marca país, dado que es ahí donde circulan con mayor potencia los mensajes que ayudan al posicionamiento de las naciones y permiten llegar a múltiples audiencias que serían prácticamente imposibles de abordar con otras herramientas.

Actualmente la estrategia de posicionamiento está focalizada en difundir la imagen de Chile en Latinoamérica, sin embargo, Chile tiene una oportunidad importante de convertirse en el referente regional ante Asia, siendo la puerta de ingreso y salida de Asia en el continente.

El presente proyecto de consultoría está enfocado en el análisis de las plataformas digitales utilizadas para difundir la imagen de Chile en el exterior. En una primera fase se evaluó la efectividad de estas plataformas digitales y se propuso la implementación de indicadores de desempeño que permitan monitorear su efectividad, entendiendo que éstas han estado focalizadas en los países latinoamericanos y angloparlantes.

Las principales conclusiones de la consultoría realizada propone trabajar en la implementación de cuatro medidas principales. Primero, generar contenidos de alto impacto que incrementen la interacción en las redes sociales de Chile priorizando el uso de aplicaciones móviles, videos de alto impacto y mensajes que sean fácilmente citables. Segundo, se propone incorporar nuevas redes sociales (Instagram y Pinterest) y colocar el foco en la difusión en el exterior utilizando múltiples idiomas en los mensajes, videos y fotografías usadas para la difusión de la imagen de Chile. Tercero, se recomienda implementar indicadores de desempeño para medir el impacto de las redes sociales y de esta forma poder evaluar y/o modificar la estrategia digital continuamente. Cuarto, se propone explorar el uso de redes sociales exclusivas para el mercado asiático.

Luego de evaluar los principales mercados de Asia, se recomienda empezar el posicionamiento de Chile a través de las plataformas digitales en China, por ser la segunda economía más importante del mundo, por tener un porcentaje de penetración de internet relevante (46%) y por tener un mercado potencial gigante (627 millones de usuarios de internet). Además, actualmente con las plataformas utilizadas en la difusión de la imagen de Chile no se está cubriendo este mercado debido a que es necesario implementar plataformas digitales específicas como Renren, Sina Weibo y Tudou en reemplazo de las plataformas populares utilizadas en occidente como Facebook, Twitter y YouTube. El focalizar el trabajo en estas cuatro principales medidas representa una gran oportunidad para mejorar el posicionamiento de la imagen de Chile en el exterior y en particular en los mercados asiáticos.

ABSTRACT

Consulting project "Strengthening of Chile's image through digital platforms in Asia"

The purpose of a "country brand" is to create a concept that allows promoting the country through a mix of distinguishing features that show its competitive advantages. The Image of Chile Foundation is responsible to promote, boost and implement actions to strengthen Chile's image abroad, contributing to the competitiveness of the country in close coordination with the public and private sectors.

The use of digital media is one of the strategically important means for country brand positioning, because this is where powerful messages that help positioning nations circulate more and they can reach multiple audiences that would be virtually impossible to reach with other tools.

Nowadays, the positioning strategy is focused on spreading the image of Chile in Latin America. However, Chile has an important opportunity to be the regional reference to Asia and to become the link between Asia and Latin America.

This consulting project is focused on the analysis of the digital media used to spread the image of Chile abroad. In the first phase, the effectiveness of these digital media was evaluated and the implementation of performance indicators that help monitor its effectiveness was proposed, understanding that they have been targeted in Latin American and English-speaking countries.

The result of the evaluation proposes the implementation of four main recommendations. First, to create high-impact content to increase interaction in social networks by prioritizing the use of mobile applications, videos and high impact messages that are easily citable. Second, to incorporate new social networks (Instagram and Pinterest) and place the focus abroad using multiple languages in messages, videos and photographs. Third, to implement performance indicators to measure the impact of social networks and thus to evaluate and modify digital strategy continuously. Fourth, to explore the use of social networks exclusively for the Asian market.

After evaluating the major markets of Asia, it is recommended to start positioning Chile through the digital media in China, because it is the second largest economy in the world, they have a high penetration rate of internet (46%) and a huge potential market (627 million internet users). In addition, current platforms used for spread the image of Chile are not covering this market, therefore it is necessary to implement specific digital media like Renren, Sina Weibo and Tudou instead of the popular platforms used in the West as Facebook, Twitter and YouTube. Focusing the work in these four major recommendations represents a great opportunity to improve positioning Chile's image abroad, particularly in Asian markets.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi abuela Rosa, quien partió de este mundo en enero de 2014 mientras yo estudiaba en Corea del Sur y de quien no me pude despedir, pero de quien guardo mis mejores recuerdos de la infancia. Su determinación en la lucha contra el cáncer por casi tres décadas ha sido una inspiración para mi vida, la cual me ha ayudado a superar los más grandes obstáculos.

También dedico esta tesis a mi madre Cecilia, quien me ha apoyado toda la vida y me ha motivado a fijar metas desafiantes que me han permitido desde iniciar mis estudios en una de las más prestigiosas universidades del país hasta llegar al otro lado del mundo a desempeñarme exitosamente en una cultura completamente distinta a la nuestra.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, a mi mamá Cecilia, a mi papá Jorge, a mis hermanos Patricio, David, Elizabeth, Ximena y Gabriel y a mi sobrino Ignacio, por todo el apoyo brindado durante esta etapa en mi vida y siempre. Sin duda, el cariño, la preocupación y el apoyo que me han entregado, han sido fundamentales para finalizar exitosamente mis estudios.

También quiero agradecer especialmente a Fernando y Cristián, quienes fueron un apoyo fundamental en este período de mi vida, desde corregirme y ayudarme en el estudio de inglés, asesorarme con los proyectos de la universidad y acompañarme en mi instalación en Corea del Sur.

Agradezco a Myriam Gómez, Directora Ejecutiva de la Fundación Imagen de Chile, quien me permitió desarrollar este proyecto utilizando como caso de estudio las plataformas digitales utilizadas para difundir la imagen de Chile en el exterior.

A mis profesores guías de esta tesis, la profesora Andrea Nieto y el profesor co-guía Francisco Gutiérrez agradezco sus recomendaciones y retroalimentación entregados en cada etapa del desarrollo de la consultoría, pues fueron claves en los resultados de este proyecto. También agradezco al profesor Leonardo Vidal por su participación en la comisión evaluadora.

Finalmente, agradezco a todos mis compañeros del Magíster, en especial a mis compañeros con los cuales compartí gran parte de este período académico en Corea del Sur: Pablo, Natalia y Mariano, quienes además fueron un pilar muy importante en esta etapa de mi vida en Asia.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA TESIS	10
1.2 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	10
1.3 MARCO CONCEPTUAL.....	11
1.4 METODOLOGÍA.....	11
CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	12
2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	12
2.1.1 <i>¿Qué es una marca país?</i>	12
2.1.2 <i>Objetivos de una marca país</i>	12
2.1.3 <i>Relevancia de una marca país</i>	12
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	13
2.2.1 <i>Estrategia</i>	14
2.2.2 <i>Productos y servicios</i>	15
2.2.3 <i>Estructura organizacional</i>	17
2.2.4 <i>Presupuesto</i>	19
2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	19
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS PLATAFORMA DIGITAL.....	20
3.1 ESTRATEGIA DIGITAL DE CHILE	20
3.1.1 <i>Portales oficiales de Chile</i>	21
3.1.2 <i>Redes sociales</i>	23
3.1.3 <i>Canal YouTube</i>	27
3.2 BENCHMARKING LATINOAMÉRICA	30
3.2.1 <i>Perú</i>	31
3.2.2 <i>Colombia</i>	32
3.2.3 <i>Argentina</i>	32
3.2.4 <i>Uruguay</i>	33
3.2.5 <i>Ecuador</i>	33
3.2.6 <i>Costa Rica</i>	34
3.2.7 <i>Honduras y El Salvador</i>	34
3.3 BENCHMARKING PAÍSES RECONOCIDOS A NIVEL MUNDIAL	34
3.3.1 <i>Canadá</i>	35
3.3.2 <i>Japón</i>	36
3.3.3 <i>Nueva Zelanda</i>	37
CAPÍTULO 4 PROPUESTA INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA REDES SOCIALES.....	38
4.1 MARCO CONCEPTUAL KPIS.....	38
4.1.1 <i>KPI para redes sociales</i>	39
4.2 METODOLOGÍA KPIS.....	40
4.3 PROPUESTA KPIS EN REDES SOCIALES	41
4.3.1 <i>Objetivo estratégico digital: “Visibilidad de la marca”</i>	41
4.3.2 <i>Objetivo estratégico digital: “Fidelización”</i>	42
4.3.3 <i>Objetivo estratégico digital: “Influencia”</i>	43
4.3.4 <i>Objetivo estratégico digital: “Relevancia”</i>	43
4.4 DICCIONARIO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DIGITALES	44
4.5 COMPARACIÓN KPIS DIGITALES EN LATINOAMÉRICA	46
4.6 DEFINICIÓN DE METAS Y PROYECTOS DIGITALES ESTRATÉGICOS	48
4.6.1 <i>Diseño y desarrollo de aplicaciones móviles de Chile</i>	48
4.6.2 <i>Rediseño del sitio web This is Chile</i>	49
4.6.3 <i>Inversión en pauta en medios digitales</i>	49
4.6.4 <i>Campañas digitales en redes sociales</i>	49
4.6.5 <i>Monitoreo cualitativo en redes sociales</i>	50

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE MERCADO EN ASIA	50
5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO CHINO	50
5.1.1 <i>Visión de mercado</i>	50
5.1.2 <i>Descripción de la demanda</i>	51
5.1.3 <i>Potencialidad de la oferta exportable chilena</i>	52
5.1.4 <i>Aranceles de importación</i>	52
5.2 ANÁLISIS DEL MERCADO COREANO	53
5.2.1 <i>Visión de mercado</i>	53
5.2.2 <i>Descripción de la demanda</i>	54
5.2.3 <i>Potencialidad de la oferta exportable chilena</i>	54
5.2.4 <i>Aranceles de importación</i>	54
5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO JAPONÉS.....	55
5.3.1 <i>Visión de mercado</i>	55
5.3.2 <i>Descripción de la demanda</i>	55
5.3.3 <i>Potencialidad de la oferta exportable chilena</i>	56
5.3.4 <i>Aranceles de importación</i>	56
5.4 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	56
5.5 PERFIL DEL SEGMENTO OBJETIVO.....	57
5.5.1 <i>Segmentos de mercado en China según edad</i>	58
5.5.2 <i>Segmentos de mercado en China según ubicación geográfica</i>	58
5.5.3 <i>Elección del segmento objetivo en China</i>	59
CAPÍTULO 6 PROPUESTA DE INSERCIÓN AL MERCADO OBJETIVO	59
6.1 ANÁLISIS DE LAS PLATAFORMAS DISPONIBLES EN CHINA	60
6.1.1 <i>Renren</i>	60
6.1.2 <i>Sina Weibo</i>	61
6.1.3 <i>Tudou</i>	63
6.2 ESTRATEGIA DIGITAL ENFOCADA EN EL MERCADO OBJETIVO	63
6.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	65
6.3.1 <i>Plan de implementación detallado</i>	65
CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	72
ANEXO A: RELATOS DE LA MARCA CHILE	72
ANEXO B: BENCHMARKING IMAGEN PAÍS LATINOAMÉRICA	73
7.1 PERÚ	77
7.2 COLOMBIA.....	78
7.3 ARGENTINA	78
7.4 BRASIL	79
7.5 URUGUAY.....	80
7.6 ECUADOR	81
7.7 COSTA RICA	82
ANEXO C: BENCHMARKING PAÍSES RECONOCIDOS A NIVEL MUNDIAL.....	83
ANEXO D: CERTIFICADO DE TESIS (CONSULTORÍA)	86

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: PRESUPUESTO 2009-2014 FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE (M\$) (DIPRES, 2014)	19
TABLA 2: ESTADÍSTICAS DE FACEBOOK “AMIGOS DE CHILE” Y “THIS IS CHILE”	24
TABLA 3: ESTADÍSTICAS DE TWITTER “@AMIGOSDECHILE” Y “@THISISCHILE”	26
TABLA 4: ESTADÍSTICAS DE YOUTUBE “CHILE”	29
TABLA 5: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DIGITALES	41
TABLA 6: DICCIONARIO DE INDICADORES DIGITALES – VISIBILIDAD DE MARCA	44
TABLA 7: DICCIONARIO DE INDICADORES DIGITALES – FIDELIZACIÓN	45
TABLA 8: DICCIONARIO DE INDICADORES DIGITALES – INFLUENCIA	45
TABLA 9: DICCIONARIO DE INDICADORES DIGITALES – RELEVANCIA	46
TABLA 10: COMPARACIÓN KPIs DIGITALES EN LATINOAMÉRICA	47
TABLA 11: ÍNDICES DE CONECTIVIDAD Y DESARROLLO EN ASIA (2013)	57
TABLA 12: PRINCIPALES REDES SOCIALES EN ASIA	60
TABLA 13: BENCHMARKING MARCA PAÍS LATINOAMÉRICA	73
TABLA 14: BENCHMARKING REDES SOCIALES LATINOAMÉRICA	76
TABLA 15: BENCHMARKING ECONÓMICO LATINOAMÉRICA	76
TABLA 16: BENCHMARKING ECONÓMICO LATINOAMÉRICA (CONTINUACIÓN).....	77
TABLA 17: BENCHMARKING MARCA PAÍS JAPÓN, CANADÁ Y NUEVA ZELANDA.....	83
TABLA 18: BENCHMARKING REDES SOCIALES DE PAÍSES RECONOCIDOS A NIVEL MUNDIAL.....	84
TABLA 19: BENCHMARKING ECONÓMICO PAÍSES RECONOCIDOS A NIVEL MUNDIAL	85

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MAPA ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO (FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE, 2014)	14
FIGURA 2: PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE (FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE, 2014)....	16
FIGURA 3: ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN IMAGEN CHILE (FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE,2014)	18
FIGURA 4: SITIO WEB “IMAGENDECHILE.CL” (WWW.IMAGENDECHILE.CL,2014)	21
FIGURA 5: SITIO WEB “THISISCHILE.CL” (WWW.THISISCHILE.CL,2014)	22
FIGURA 6: FACEBOOK “AMIGOS DE CHILE” (WWW.FACEBOOK.COM/AMIGOSCHILE/,2014)	24
FIGURA 7: TWITTER “@AMIGOSDECHILE” (WWW.TWITTER.COM/AMIGOSDECHILE, 2014).....	26
FIGURA 8: YOUTUBE “CHILE” (WWW.YOUTUBE.COM/USER/THISISCHILEWEBSITE/ , 2014)	28
FIGURA 9: BENCHMARKING MARCA PAÍS LATINOAMÉRICA.....	31
FIGURA 10: BENCHMARKING MARCA PAÍS JAPÓN, CANADÁ Y NUEVA ZELANDA.....	35
FIGURA 11: ÍNDICES DE CONECTIVIDAD Y DESARROLLO EN ASIA (BANCO MUNDIAL, 2013)	57
FIGURA 12: COMPARACIÓN SEGUIDORES DE FACEBOOK PAÍSES LATINOAMERICANOS	74
FIGURA 13: COMPARACIÓN FOLLOWERS ES TWITTER PAÍSES LATINOAMERICANOS.....	74
FIGURA 14: COMPARACIÓN VISTAS EN GOOGLE+ PAÍSES LATINOAMERICANOS.....	75
FIGURA 15: COMPARACIÓN REPRODUCCIONES EN YOUTUBE PAÍSES LATINOAMERICANOS	75
FIGURA 16: LOGO SÍMBOLO MARCA PAÍS PERÚ (WWW.PERU.INFO)	77
FIGURA 17: SITIO WEB MARCA PERÚ (WWW.PERU.INFO).....	77
FIGURA 18: LOGO SÍMBOLO MARCA PAÍS COLOMBIA (WWW.COLOMBIA.CO)	78
FIGURA 19: SITIO WEB MARCA COLOMBIA (WWW.COLOMBIA.CO)	78
FIGURA 20: LOGO SÍMBOLO MARCA PAÍS ARGENTINA (WWW.TURISMO.GOV.AR)	78
FIGURA 21: SITIO WEB MARCA ARGENTINA (WWW.TURISMO.GOV.AR)	79
FIGURA 22: LOGO SÍMBOLO MARCA PAÍS BRASIL (WWW.VISITBRASIL.COM).....	79
FIGURA 23: SITIO WEB MARCA BRASIL (WWW.VISITBRASIL.COM)	80
FIGURA 24: LOGO SÍMBOLO MARCA PAÍS URUGUAY (WWW.URUGUAYNATURAL.COM)	80
FIGURA 25: SITIO WEB MARCA URUGUAY (WWW.URUGUAYNATURAL.COM)	81
FIGURA 26: LOGO SÍMBOLO MARCA PAÍS ECUADOR (ECUADORAMALAVIDA.COM.EC).....	81
FIGURA 27: SITIO WEB ECUADOR (WWW.ECUADOR.TRAVEL).....	82
FIGURA 28: LOGO SÍMBOLO MARCA PAÍS COSTA RICA (WWW.VISITCOSTARICA.COM).....	82
FIGURA 29: SITIO WEB COSTA RICA (WWW.VISITCOSTARICA.COM)	83

Capítulo 1 Introducción

1.1 Descripción de la tesis

El presente informe describe el trabajo realizado y los principales resultados entregados en el proyecto de consultoría realizada en la Fundación Imagen de Chile (FICH) durante los meses de noviembre y diciembre de 2014 y que tiene como objetivo fortalecer la imagen de Chile a través del uso de plataformas digitales en Asia, partiendo por una evaluación de las plataformas utilizadas y la implementación de indicadores de desempeño de las redes sociales.

En el primer capítulo, se detallan los objetivos, resultados esperados, marco conceptual y metodología desarrollada en esta tesis.

En el segundo capítulo, se describe qué es una marca país, cuáles son sus objetivos y la relevancia que la sustenta, además se describe a la Fundación Imagen de Chile (FICH), los principales servicios que provee y la justificación de la oportunidad que es abordada en el proyecto de consultoría.

En el tercer capítulo, se realiza un detallado análisis de las plataformas digitales utilizadas por la FICH para la difusión de la imagen de Chile en las redes sociales, además se realiza un benchmarking de las plataformas digitales utilizadas por los principales países de Latinoamérica y a nivel mundial.

En el capítulo cuarto se proponen los indicadores de desempeño (KPI) para las redes sociales utilizadas por la FICH. Primero se define el marco conceptual y la metodología usada para la definición de los KPIs, se especifican los indicadores de desempeño a implementar, se comparan sus valores con los principales países de Latinoamérica y se presenta una propuesta de implementación.

En el capítulo quinto se analizan los principales mercados de Asia: China, Corea del Sur y Japón. Se finaliza con la justificación de la elección del mercado objetivo seleccionado para la difusión de la imagen de Chile en Asia.

En el sexto capítulo se desarrolla la estrategia de inserción al mercado objetivo seleccionado. Primero se analizan las plataformas digitales disponibles en el mercado, se propone una estrategia de difusión y finalmente se presenta un plan de implementación.

El séptimo capítulo presenta las conclusiones de la estrategia planteada, considerando todos los elementos evaluados en los capítulos anteriores.

1.2 Objetivos y resultados esperados

El objetivo general de este proyecto de consultoría es fortalecer la imagen de Chile a través del uso de plataformas digitales en Asia, partiendo por una evaluación de las plataformas utilizadas y la implementación de indicadores de desempeño de las redes sociales.

Los objetivos específicos son: evaluar la efectividad de la estrategia digital implementada por la FICH; proponer mejoras a la actual estrategia digital, proponer la incorporación de nuevos contenidos, nuevas plataformas digitales, utilización de redes sociales alternativas, implementación de indicadores de desempeño, etc.; levantar información respecto de los mercados asiáticos a considerar en la difusión de la imagen de Chile, incorporando elementos que permitan entender la relación entre Chile y Asia; proponer el uso de plataformas digitales para la difusión de la imagen de Chile en Asia y elaborar el plan de implementación de estas herramientas.

Los resultados esperados del trabajo son la evaluación de la actual estrategia en medios digitales de la FICH y la entrega de propuestas de mejoras incluyendo un plan de implementación de plataformas digitales en Asia para potenciar la imagen de Chile. Se espera que el trabajo desarrollado sea un real aporte a la empresa y un insumo para la toma de decisión en su entrada de difusión de la imagen de Chile en Asia.

1.3 Marco conceptual

La base teórica para esta tesis se sustenta en el conocimiento especializado en marketing asiático adquirido en el periodo de internacionalización cursado en Sungkyunkwan University (Seúl, Corea del Sur). Se utilizan conceptos estudiados en los cursos de China marketing, strategic marketing, consumer behavior, brand management y business strategy.

Específicamente, se usó el modelo de madurez analítica online (OAMM) de Stéphane Hamel para determinar la situación inicial de la organización basada en 6 áreas claves: objetivos, enfoque, gobierno, herramientas tecnológicas, metodología y equipos. Para la propuesta de indicadores de desempeño se usó la metodología de KPIs (Key Performance Indicators), la cual se describe en detalle en la sección Marco conceptual KPIs.

1.4 Metodología

La metodología utilizada para la consultoría está basada en el rediseño de procesos y sistemas, la cual consiste básicamente en completar varias etapas hasta conseguir el entregable deseado. Los pasos a seguir en la consultoría son:

- **Descripción del sistema.** Levantamiento de las áreas que intervienen en la administración de las plataformas digitales de la FICH y de sus interrelaciones, en base a la información disponible en la fundación.
- **Estudio del estado actual de las plataformas digitales** mediante el levantamiento de información a través de reuniones exploratorias con el personal que trabaja en el área de marketing y comunicaciones.
- **Evaluación de las áreas críticas.** Para esto se realizan entrevistas con actores relevantes de la FICH, para conocer opiniones a nivel estratégico.
- **Proposición de mejoras.** Consiste en proponer mejoras a la estrategia actual de difusión a través de las plataformas digitales, considerando la implementación de indicadores de desempeño (KPIs) e incorporando la difusión en Asia.

Capítulo 2 Descripción de la empresa

En este capítulo, se describe qué es una marca país, cuáles son sus objetivos y la relevancia que la sustenta, además se describe a la Fundación Imagen de Chile (FICH), los principales servicios que provee y la justificación de la oportunidad que será abordada en el proyecto de consultoría.

2.1 Descripción del negocio

2.1.1 ¿Qué es una marca país?

El término marca país o “country brand” nace de la necesidad de los sectores empresariales y gubernamentales por crear una identidad fuerte y propia del país frente a los mercados internacionales. Capitalizar el origen de los productos, las empresas y las personas en los mercados globales es parte importante de la estrategia de posicionamiento de un país. Esta marca país debe ser reforzada y enriquecida constantemente por las inversiones en comunicación hacia el resto del mundo.

La marca país crea una imagen para el país a partir de diversos elementos que lo componen como: el clima, geografía, historia, sistema de gobierno, cultura, ciudadanos famosos, productos, servicios, entre otros. Al igual que una marca, puede incluir un logotipo y un eslogan. Esta marca mide la percepción que tienen los consumidores directos e indirectos, reales y potenciales del país.

2.1.2 Objetivos de una marca país

La marca país tiene como misión crear un concepto que permita promocionar al país a través de una mezcla de características diferenciadoras que le ayuden a mostrar sus ventajas competitivas. Sus principales objetivos son:

- Potenciar y complementar las iniciativas que fomenten la inserción internacional
- Valorizar y difundir al país logrando reconocimiento de sus productos y servicios
- Contribuir en el posicionamiento de los productos del país en los mercados mundiales
- Generar interés por el turismo hacia el país
- Difundir los valores diferenciadores de la oferta del país en todas sus expresiones productivas, culturales y de servicios
- Atraer inversiones
- Contribuir en el crecimiento económico

2.1.3 Relevancia de una marca país

En un mundo globalizado y competitivo, los países compiten en diversos aspectos como turismo, inversión, recursos, mercados para sus productos y servicios, entre otros. La importancia

de la marca país radica en que es la imagen que representa al país ante los ojos del mundo y permite representar un concepto global y consistente de sí y transmitir sus atributos distintivos y positivos. Esto quiere decir que es la oportunidad del país de definir cómo quiere ser visto y qué quiere comunicar al resto del mundo.

Una marca país fuerte y positiva beneficia a todo lo que un país produce debido a que brinda un prestigio extra que respalda y alienta el consumo de sus productos por parte de los consumidores de todo el mundo. Además, la tendencia a utilizar la información del país de origen del producto como indicador de calidad es cada vez mayor y, por ende, se convierte en un factor determinante en la elección de compra del consumidor. Al vender una percepción que brinde confianza, las empresas exportadoras tendrán mayor competitividad en aspectos como poder de penetración y negociación de los exportadores hacia el mercado mundial.

Una marca país fuerte podrá comunicar beneficios y ventajas del país, atraer talentos e inversiones, promover fuentes de valor económico, eliminar estereotipos y clichés, expresar una única idea central, construir ventajas competitivas globales, servir como fuente de diferenciación, relacionar diferentes ofertas del país y obtener mayor rentabilidad de las inversiones.

2.2 Descripción de la organización

La Fundación Imagen de Chile (FICH) es una institución autónoma creada el año 2009, cuyos principales objetivos estratégicos son impulsar, promover y ejecutar acciones que fortalezcan la imagen de Chile en el exterior, contribuyendo a la competitividad del mismo, mediante una estrecha coordinación con los sectores público y privado. En síntesis, su objetivo principal es lograr el posicionamiento permanente y sistemático de la marca Chile a nivel nacional e internacional.

La promoción genérica de Chile en el extranjero busca darle valor y prestigio al origen país. Por la naturaleza del trabajo de la FICH, éste debe reflejar las prioridades que la sociedad se ha dado a través de los mecanismos de la democracia. No obstante, esa misma labor debe también trascender la contingencia política, pues una estrategia de posicionamiento de la marca país requiere aplicarse de manera sostenida y en el largo plazo más allá del gobierno.

Entendiendo que su misión busca favorecer los intereses de todos los sectores, esto es, el turismo, las inversiones, las exportaciones, la cultura, la gobernabilidad y las personas, esta institución financia sus tareas con fondos públicos, aprobados anualmente por el Congreso Nacional.

A su directorio, compuesto por 19 miembros, le corresponde la dirección superior de la FICH y la determinación de sus políticas generales de acción. Es presidido por el ministro de relaciones exteriores, a quien se suman los máximos representantes de los ministerios de economía, cultura y hacienda, junto a otros quince emisarios de la sociedad civil. Al incluirse a personalidades representativas de distintos sectores de la sociedad chilena, quienes desde sus diferentes disciplinas aportan con miradas creativas y expertas al quehacer institucional, la FICH incorpora, pero a la vez sobrepasa, el marco político, pues busca cumplir una tarea de alcance nacional.

2.2.1 Estrategia

El objetivo central de la Fundación Imagen de Chile es “Lograr el posicionamiento permanente y sistemático de la marca Chile a nivel nacional e internacional”, considerando 3 ejes estratégicos de acción: (ver Figura 1).

- El primero de ellos es que la imagen país sea entendida como una política de Estado, transversal e inclusiva, donde la Marca Chile esté involucrada con todos los sectores clave de promoción internacional.
- El segundo, tiene que ver con la necesidad de alinear actores públicos y privados para hablar de Chile al mundo bajo un único mensaje, que represente diversos aspectos de nuestra identidad y del cual los habitantes del país se sientan parte.
- El tercer y último eje estratégico, implica aquellas actividades que permiten llegar con mayor fuerza las audiencias internacionales. Esto se consigue a través del trabajo con socios estratégicos, nuevos planes de colaboración con el sector privado y la sociedad civil, la difusión en medios internacionales, el reforzamiento de la estrategia de comunicación en plataformas digitales y la presencia de la marca Chile en aquellos eventos que concitan alto interés mundial.



Figura 1: Mapa estratégico de posicionamiento (Fundación Imagen de Chile, 2014)

Este posicionamiento está orientado a servir como “paragua” para distintas instituciones, encargadas de enfocar sus acciones en audiencias determinadas, cómo es el caso de Sernatur, Turismo Chile, el Comité de Inversión Extranjera, ProChile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Instituto Nacional del Deporte, CORFO, etc.

La Fundación Imagen de Chile, es la institución encargada de promover la imagen de Chile a través de la creación de un relato genérico orientado a promocionar el país a través de una mezcla de características diferenciadoras que le ayuden a mostrar sus ventajas competitivas. Sin embargo, su posicionamiento no está orientado a ningún segmento de clientes específicos, está pensado en que permita ser adaptado y adecuado a los segmentos de clientes en los que se enfocan sus socios estratégicos. De esta forma es factible apalancar recursos económicos, alcanzar una mayor visibilidad e impactar diversos segmentos de clientes a través del trabajo conjunto con sus socios estratégicos.

Posicionamiento: “Chile atrae por la vitalidad de sus contrastes”

Este posicionamiento busca ampliar el territorio emocional de la marca Chile de forma genérica. Más allá de las ventajas económicas e institucionales, existen cuatro rasgos que destacan y que hacen de Chile un país memorable y querible, sus cuatro atributos:

- **Vínculo confiable.** Chile es un país confiable, con una vocación decidida de apertura al mundo exterior que lo ha llevado a construir redes dinámicas y abiertas. Basados en sus propios consensos, a veces arduamente trabajados, y gracias a un marco legal esencialmente estable, se disfruta de relaciones exteriores sólidas apoyadas en la apertura, confiabilidad y previsibilidad.
- **Vocación de progreso.** Chile es una sociedad con una irrefrenable vocación de progreso, con orientación hacia el futuro, con horizontes que la movilizan, volcada con determinación y constancia a alcanzar una realidad mejor. A menudo la sociedad es golpeada por la adversidad y la historia está marcada por algunos capítulos de intensa frustración, pero la sociedad no cesa en la búsqueda del desarrollo.
- **Modernos tradicionales.** Los chilenos son a la vez modernos y tradicionales. La vida cultural, social y de todos los días adquiere una forma híbrida, reteniendo rasgos del pasado y adoptando otros propios de la modernidad. Esta mezcla, que se manifiesta en múltiples dimensiones, explica, por ejemplo, el lugar central que ocupa la familia en la sociedad a pesar de la incorporación de elementos de la globalización.
- **Territorio de extremos.** Chile es territorio de extremos, con una geografía curiosa y alejada que resguarda la naturaleza en su estado natural, pura e inexplorada. Pero los contrastes de los que surge su riqueza no son sólo geográficos. Con su forma y diversidad, esa geografía ha forjado el carácter del pueblo chileno, desafiándolos a dominarla y a establecer vínculos entre Chile y el mundo.

La forma de expresión de la marca en todas sus comunicaciones configura su identidad, su espíritu y materializa la estrategia de posicionamiento. Comunicar con consistencia y coherencia los atributos de la marca implica la redacción de mensajes según pautas estratégicas, asegurando en cada oportunidad la eficaz inclusión de las características únicas de sus pilares. Además se debe considerar la personalidad de la marca y la utilización de un tono de voz vital, amable, involucrado e inclusivo (ver Anexo A: Relatos de la marca Chile).

2.2.2 Productos y servicios

Los principales productos y servicios de la FICH se agrupan en: servicios generales, estudios y monitoreo, materiales de promoción, plataformas digitales y Chile Global (ver Figura 2).



Figura 2: Productos y servicios de la Fundación Imagen de Chile (Fundación Imagen de Chile, 2014)

A. Servicios generales:

- i. **Programa de colaboración:** La FICH cumple su labor de influir, apoyar y colaborar a través de alianzas con entidades gubernamentales específicas como: Sernatur, Turismo Chile, el Comité de Inversión Extranjera, ProChile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Instituto Nacional del Deporte y CORFO.
- ii. **Seminarios y talleres temáticos:** Son iniciativas destinadas a difundir la información relevante, como estudios de percepción en países prioritarios y los aspectos centrales del posicionamiento de Chile en el exterior. Su objetivo principal es generar espacios de reflexión de los aspectos relevantes para la construcción de la imagen país y sus desafíos.
- iii. **Asesoría creativa:** La FICH busca alinear a los constructores de imagen país en la difusión de mensajes coherentes, consistentes y permanentes en el tiempo. Es por ello que entrega asesoría creativa a entidades que cuenten con una agenda concreta de acciones relevantes para el posicionamiento de la imagen de Chile en el mundo.
- iv. **Asesoría digital:** Asesoría para potenciar el relato competitivo de Chile en sitios web con alta visibilidad internacional. Dirigido a empresas e instituciones públicas o privadas con alta visibilidad internacional que deseen alinearse a la estrategia genérica y potenciar el valor del origen Chile.
- v. **Gestión de medios internacionales:** Difusión de noticias (sobre eventos o personas) de interés internacional que impactan la percepción de Chile en las audiencias mundiales a través de la gestión de relaciones con corresponsales y prensa extranjera. Dirigido a instituciones públicas o privadas, empresas, universidades y centros de investigación.

B. Estudios y monitoreo:

- i. **Indicadores de posicionamiento global:** La FICH colabora en la medición de indicadores del posicionamiento de Chile en diversas variables que constituyen la imagen de un país y que son realizados anualmente por agencias internacionales. Éstos permiten hacer seguimiento y a la vez gestionar estrategias que contribuyan al posicionamiento de Chile en el exterior. Ejemplos de estos indicadores son: “*The Anholt-GFK Roper Nation Brands Index (NBI)*” y “*Country Brand Index, Future Brand (CBI)*”.

- ii. **Estudios sobre la imagen de Chile:** Periódicamente Chile evalúa las diferentes dimensiones que constituyen su imagen en países que se han definido relevantes, con el objetivo de dar a conocer los atributos diferenciadores de Chile y aportar así transversalmente a todos quienes gestionan acciones de promoción en el exterior.
- iii. **Monitoreo de prensa internacional:** El objetivo del monitoreo es mapear la cobertura de Chile en la prensa internacional, para relevar los elementos que van construyendo su imagen desde la perspectiva periodística. Se levanta información de medios de países prioritarios a través del análisis de contenidos y audiencias.

C. Materiales de promoción: Logotipo, manual de normas gráficas, material audiovisual, banco fotográfico y campañas de posicionamiento.

D. Plataforma digital:

- i. Sitio web oficial de Chile (thisischile.cl) en español e inglés, a través de cual se buscar resaltar atributos genéricos de Chile y noticias relevantes asociadas a Chile.
- ii. Redes sociales (Facebook, Twitter), a través de las cuales se pretende difundir los atributos genéricos de Chile y generar interacción entre diversas audiencias nacionales e internacionales.
- iii. Canal de YouTube con material audiovisual que resalta los atributos diferenciadores de Chile y que permite ser utilizado como referencia en diversos eventos e iniciativas de alta visibilidad.

E. Chile Global: Es una red internacional de destacados empresarios, profesionales y estudiantes de postgrado chilenos residentes en el extranjero, con interés en contribuir y compartir el desarrollo de nuestro país. A través de esta red se busca que sus integrantes, ubicados alrededor del mundo, actúen como embajadores de la marca Chile en las ciudades en las cuales se encuentren estudiando y/o trabajando.

2.2.3 Estructura organizacional

La Directora Ejecutiva de la FICH es Myriam Gómez, Ingeniero Civil de la Universidad de Chile, Master en Economía del Turismo de la Università Commerciale Luigi Bocconi (Milán, Italia) y Master en Ciencias de Gestión Tecnológica de George Mason University (Fairfax, Virginia).

Organizacionalmente la FICH está dividida en 4 gerencias estratégicas: Finanzas y Operaciones, Comunicaciones, Estudios y Marketing Estratégico (ver Figura 3).

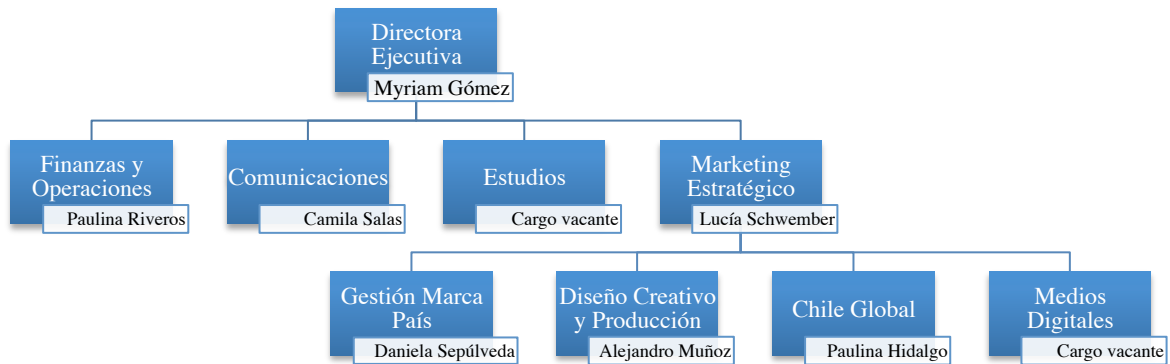


Figura 3: Organigrama de la Fundación Imagen Chile (Fundación Imagen de Chile,2014)

La Gerencia de Finanzas y Operaciones cumple la labor de proporcionar el soporte administrativo, financiero, de recursos humanos e informático, teniendo además un rol muy importante en el control presupuestario y el cumplimiento del avance comprometido en los distintos proyectos y en el plan de acción anual.

La Gerencia de Comunicaciones se encarga de difundir las acciones de Chile y su gente, monitorear la información que se publica sobre el país y las agendas globales, así como de acompañar, apoyar o contrarrestar información específica de la prensa internacional sobre Chile.

La Gerencia de Estudios es la responsable de construir, actualizar y gestionar un acervo de conocimientos que dé cuenta de la imagen del país en el mundo y sus principales componentes. Este trabajo le permite contar hoy con un sólido mapa de conocimientos, que se convierte en una herramienta accionable para el trabajo de diseño de promoción genérica y sectorial de Chile.

La Gerencia de Marketing Estratégico tiene la misión de buscar oportunidades, diseñar e implementar soluciones y proyectos estratégicos que contribuyan a posicionar la marca Chile en el mundo. Esto se complementa con las necesidades de los socios estratégicos, tanto públicos como privados, incluyendo la red de talentos de chilenos en el mundo.

El equipo de la Gerencia de Marketing Estratégico lo conforman: gestión marca país, diseño creativo y producción, Chile Global y medios digitales.

La subgerencia de gestión marca país es la encargada de diseñar y ejecutar acciones y productos estratégicos que contribuyan a posicionar a Chile en el extranjero, velando por el desarrollo y la coherencia conceptual que se comunica al exterior.

La subgerencia de diseño creativo y producción tiene la labor de planificar, desarrollar y gestionar proyectos gráficos, editoriales, presenciales y audiovisuales de la FICH que agreguen valor a la imagen de Chile en el extranjero.

La subgerencia de Chile Global gestiona la red de talentos de la FICH que agrupa a profesionales, estudiantes de posgrado y empresarios chilenos o afines a Chile que residen en el extranjero y tienen interés por contribuir a la incorporación del país a la sociedad del conocimiento.

La subgerencia de medios digitales es la responsable de gestionar las plataformas digitales y las redes sociales, a fin de alcanzar a la diversidad de públicos definidos como relevantes de modo de apoyar el posicionamiento de Chile.

2.2.4 Presupuesto

La FICH se financia en su totalidad con recursos provenientes del Presupuesto de la Nación. Desde su creación formal, estos fondos han sido canalizados a través de la DIRECON del Ministerio de Relaciones Exteriores.

La Tabla 1 muestra que durante los años 2009 y 2010 el presupuesto experimentó una baja muy poco significativa (3%), sin embargo en 2011 se observa una fuerte baja (43%) que formó parte de la rebaja generalizada de los presupuestos de diversas fundaciones financiadas por el Estado. Durante los años 2012 y 2013 el presupuesto se mantuvo con variaciones poco significativas (1% y 3% respectivamente). El año 2014 se observa una nueva baja equivalente al 13%, sin embargo para el 2015 se espera un incremento de 10%.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Presupuesto	5.618.092	5.440.205	3.099.000	3.143.172	3.244.059	2.824.190
% variación		-3%	-43%	1%	3%	-13%

Fuente: Elaboración propia con datos de la DIPRES

Tabla 1: Presupuesto 2009-2014 Fundación Imagen de Chile (M\$) (DIPRES, 2014)

2.3 Justificación de la oportunidad

Las plataformas digitales son uno de los medios estratégicamente importantes a la hora de posicionar una marca país, dado que es ahí donde circulan con mayor potencia los mensajes que pueden ayudar al posicionamiento de las naciones.

Con esta mirada, el área de marketing produce contenido especial para sus sitios en las redes sociales, además de mantener una determinada intensidad informativa en el sitio web “This is Chile”, generando contenidos multi-formato que potencian y densifican las distintas plataformas. El canal de conversación más importante en la estrategia digital implementada es Facebook, el cual actúa como un articulador de las relaciones con las demás redes sociales. Esta estructura digital ha permitido construir nuevas audiencias y consolidar su liderazgo entre los actores institucionales vinculados a la promoción del país.

Actualmente la estrategia de posicionamiento está focalizada en difundir la imagen de Chile en Latinoamérica, sin embargo, Chile tiene una oportunidad importante de convertirse en el referente regional ante Asia, siendo la puerta de ingreso y de salida del gigante asiático al continente.

El proyecto de consultoría está enfocado en el análisis de las plataformas digitales. En una primera fase se pretende evaluar la efectividad de las plataformas digitales utilizadas en la difusión de la imagen de Chile y proponer indicadores de desempeño que permitan monitorear su

efectividad, entendiendo que éstos han estado focalizados en los países latinoamericanos y angloparlantes. En una segunda fase se pretende diseñar la estrategia de difusión de la imagen de Chile a través de plataformas digitales especializadas en mercados asiáticos.

La relación con la gestión global está dada principalmente por el conocimiento que es necesario adquirir de los países donde se difundirá la imagen de Chile, considerando que las redes sociales utilizadas en Asia no son las mismas utilizadas en occidente. La relevancia, confiabilidad y los contenidos deben ser completamente adaptados a la cultura local y la forma de hacer marketing en Asia es radicalmente distinta a la de occidente.

Capítulo 3 Análisis plataforma digital

En este capítulo se presenta el análisis de las plataformas digitales utilizadas por la FICH para la difusión de la imagen de Chile en las redes sociales y además se realiza un benchmarking de las plataformas digitales utilizadas por los principales países de Latinoamérica y a nivel mundial.

3.1 Estrategia digital de Chile

Difundir la imagen que Chile proyecta en el exterior y los elementos que inciden en la gestión de la marca país es clave en el marco de una estrategia integral. Para esto se utilizan distintos canales, como la prensa tradicional, las redes sociales, seminarios y estudios.

Todas las marcas y sus encargados de gestionarlas deben aprender a cultivar el espacio web, dado que es ahí donde circulan cada día con mayor intensidad los mensajes que facilitan el posicionamiento de la marca. En este contexto, la estrategia digital de la FICH en el período 2010 – 2014 es poblar las redes sociales con contenidos sobre Chile, que actúen como sustento del posicionamiento definido para la marca procurando el mayor alcance posible.

Los lineamientos estratégicos se centran en priorizar los contenidos de bajo costo y alto impacto, que tengan la característica de ser citables, livianos y fáciles de compartir. El tono que se utiliza para las redes sociales se basa en lo natural, sencillo, amable, auténtico, cálido y cercano. La línea editorial es comunicar desde la sencillez, de lo cotidiano, sin adornos, buscando transmitir autenticidad y generando cercanía.

Con esta mirada, la FICH diseña y produce contenido especial para sus sitios en las redes sociales de YouTube, Facebook, Twitter y Flickr, además de mantener una determinada intensidad informativa en el sitio web “*This is Chile*”, generando contenidos multi-formato que son potenciados a través de las distintas plataformas. La red social más importante en la estrategia digital implementada desde 2013 es Facebook, el cual actúa como un articulador de las demás redes sociales. Esta estructura digital basada en potenciar las redes sociales ha permitido construir nuevas audiencias a partir de contenidos generados especialmente para cada una de ellas.

Durante los años 2013 y 2014, el canal de YouTube alcanzó 2,8 millones de reproducciones de videos asociados a Chile; la red de Facebook, con sus dos comunidades “Amigos de Chile” (en español) y “This is Chile” (en inglés), logró 801 mil fans; mientras que las cuentas de Twitter, @amigosdechile y @thisischile, sumaron casi 39 mil seguidores.

3.1.1 Portales oficiales de Chile

A. Sitio web Imagen de Chile: “imagendechile.cl”

El sitio web imagendechile.cl tiene una importancia vital en la promoción de las acciones realizadas por la FICH y sus socios estratégicos y para entregar información acerca de los estudios de la imagen de los países y sobre la marca Chile (ver Figura 4).

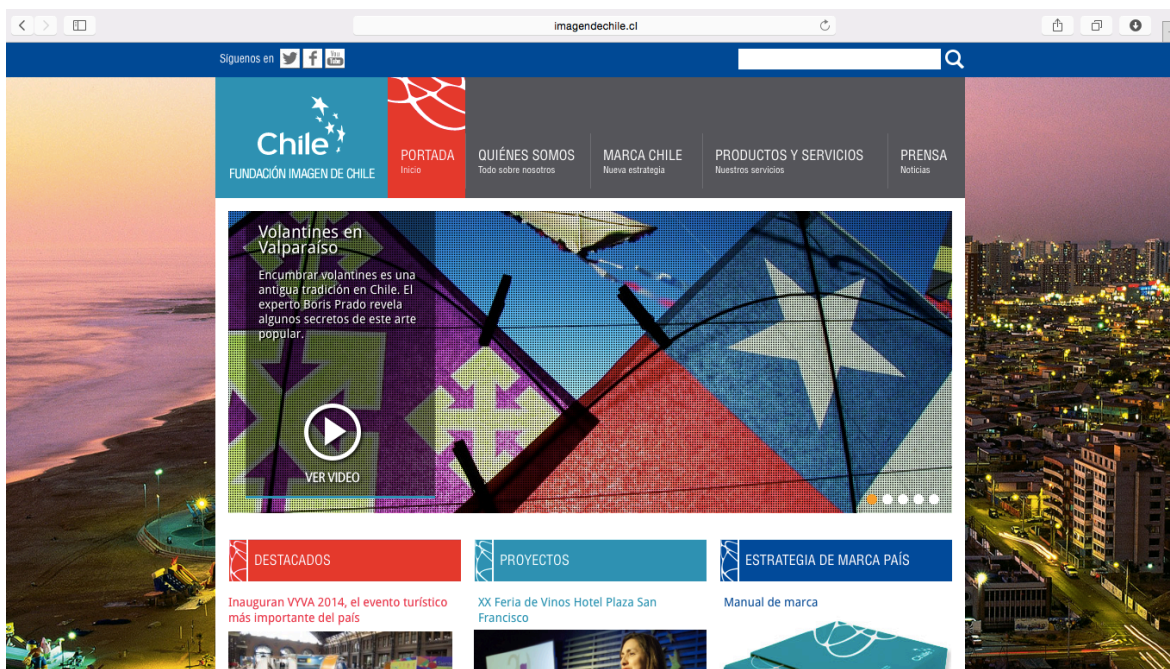


Figura 4: Sitio web “imagendechile.cl” (www.imagendechile.cl,2014)

El sitio web está estructurado en 4 grandes secciones:

La sección **¿Quiénes somos?**, incluye información específica de la FICH y posee tres subsecciones: la presentación, en la cual se declara la misión y los principales objetivos de la fundación; la estructura organizacional interna, incluyendo la descripción de sus funcionarios; y el Directorio, que incluye una reseña de cada uno de sus integrantes. Además desde esta sección es posible descargar los documentos institucionales de la FICH, como su memoria, estados financieros, etc.

La sección **Marca Chile**, describe la nueva estrategia de posicionamiento de Chile e incluye una subsección con relatos de la marca Chile, cuyo objetivo es crear mensajes modelo destinados a orientar e inspirar la creación de comunicación a futuro. Las temáticas que incluye son: medio ambiente, cultura y sociedad, ciencia y tecnología, turismo, inversión extranjera directa, atracción de capital humano, exportaciones, gobernabilidad, gente y Chile. Además desde esta sección se puede descargar el “Manual de Marca Chile” y la “Estrategia de posicionamiento”.

La sección **Productos y servicios**, describe los productos y servicios de la FICH agrupados en 5 subsecciones: servicios generales, estudios y monitoreo, materiales de promoción, plataforma digital y Chile Global (descritos en la sección 2.2.1 de este informe).

La sección **Prensa**, contiene las noticias más destacadas de Chile en la prensa nacional e internacional.

B. Sitio web **This is Chile**: “thisischile.cl”

El sitio web thisischile.cl tiene una importancia vital en la difusión de contenidos, videos, imágenes relevantes, en español y en inglés, que enriquecen la imagen de Chile y lo hacen más accesible para el público extranjero (ver Figura 5). Cuenta con más de 13.000 artículos, 7.500 imágenes y 250 videos, rankings internacionales en los que Chile es evaluado, información georreferenciada en Google Maps y actualizaciones permanentes con noticias.

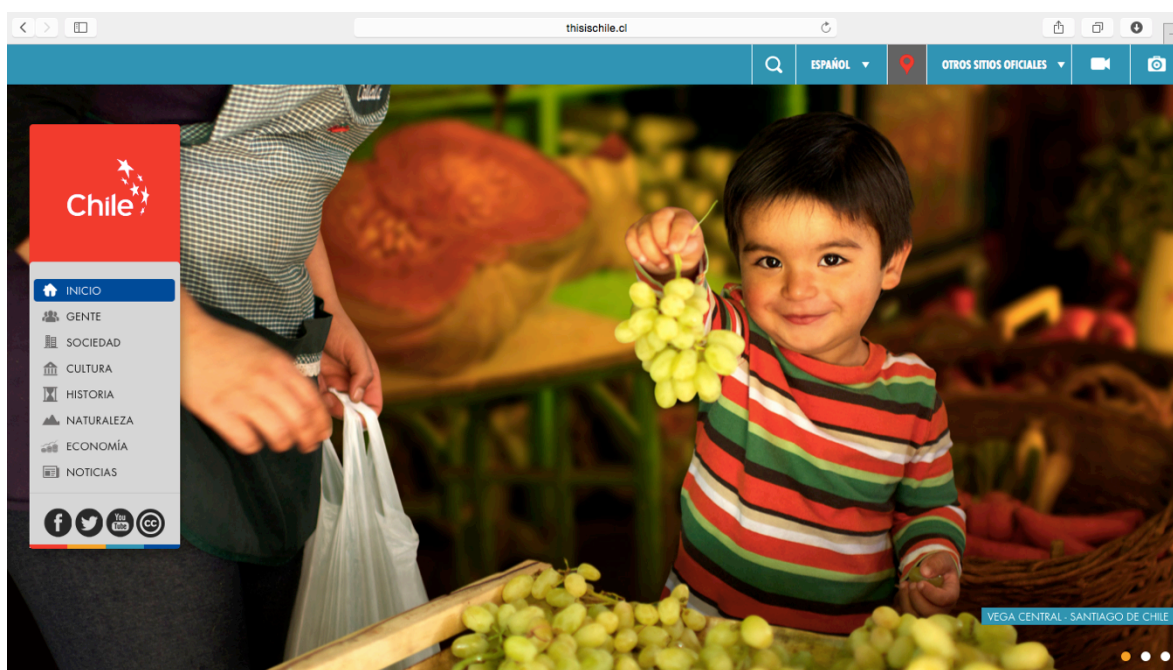


Figura 5: Sitio web “thisischile.cl” (www.thisischile.cl,2014)

El sitio web está estructurado en 7 grandes secciones:

La sección **Gente**, describe cómo son los chilenos, sus personas, sus trabajadores y sus raíces. Incluye referencias a su idioma y lenguas autóctonas, a la historia de su migración y a la demografía.

La sección **Sociedad**, describe el Gobierno y la administración, la organización territorial, el sistema político chileno y sus relaciones exteriores.

La sección **Cultura**, hace referencia a la tradición y diversidad de la literatura y poesía chilena, las formas de expresión en materia musical, el talento y empeño del cine, las raíces del folclore, la variedad de la artesanía tradicional, la diversidad de la arquitectura, la dramaturgia nacional, las historietas chilenas, las principales manifestaciones en las artes plásticas, las fiestas tradicionales, la gastronomía y el vino, el patrimonio cultural y los deportes.

La sección **Historia**, realiza un recorrido desde el Chile prehispánico pasando por el descubrimiento y colonización española, la independencia, la organización de la nación, las definiciones republicanas, el quiebre institucional y la recuperación de la democracia.

La sección **Naturaleza**, describe la geografía de Chile, la diversidad de sus climas, la belleza de su flora y fauna y sus reservas naturales.

La sección **Economía**, incluye una caracterización de sus principales actividades económicas: alimentos, turismo, minería, exportaciones, energía, ciencia y tecnología, innovación y emprendimiento, transporte e infraestructura y la solidez de su sistema financiero.

La última sección corresponde a una recopilación de noticias destacadas en los medios nacionales e internacionales.

Además el sitio contiene una colección de material audiovisual de 250 videos en YouTube y 45 imágenes de Chile en Flickr. Ambos tópicos se analizarán en la sección correspondiente.

3.1.2 Redes sociales

A. Facebook: “Amigos de Chile” y “This is Chile”

Facebook es una red social que permite la conexión entre amigos, compañeros de trabajo, compañeros de estudio y gente que vive alrededor. Fue fundada el año 2004 y nació inicialmente limitada a los estudiantes de Harvard, pero rápidamente se expandió a las principales universidades del mundo. Actualmente es la red social más popular y utilizada mundialmente, con más de 1.320 millones de usuarios (Junio 2014)¹.

Para la FICH, Facebook es el principal articulador con el resto de las redes sociales, es un espacio destinado a difundir contenidos y generar conversación sobre Chile, en español “Amigos de Chile” e inglés “This is Chile” (ver Figura 6). A la fecha, estos canales suman más de 800 mil suscriptores, provenientes de más de 100 países distintos (octubre 2014).

A través del sitio de Facebook en español “Amigos de Chile” se suben en promedio 8 post al mes. En promedio los contenidos tienen más de 1.000 “me gusta”, 46 comentarios y 168 shares (ver Tabla 2). Los contenidos de los post son los siguientes:

- Imágenes extraídas de usuarios que postean en Flickr que además se acompañan de un mensaje referente a tradiciones, comida típica, paisajes o gente chilena.
- Videos de #ChileSuena, que corresponde a material audiovisual que retrata la identidad chilena a través de videos cortos que muestran el extraordinario ritmo de Chile y sus habitantes.
- Videos de #AtlasVivodeChile, que corresponde a una serie de historias audiovisuales que relatan la pasión y la humanidad de una serie de personajes chilenos y que generan asociación con tradiciones, comida, paisajes y experiencias típicas chilenas.
- Links a las principales noticias posteadas en el sitio web thisischile.cl, que buscan relevar noticias de interés nacional como ferias, proyectos relevantes, exposiciones, etc.

¹ Facebook Reports Second Quarter 2014 Results

A través del sitio de Facebook en inglés “This is Chile”, también se suben en promedio 10 post al mes traducidos al inglés y referentes a los mismos tópicos del sitio en español. En promedio los contenidos tienen 172 “me gusta”, 4 comentarios y 50 share (ver Tabla 2).

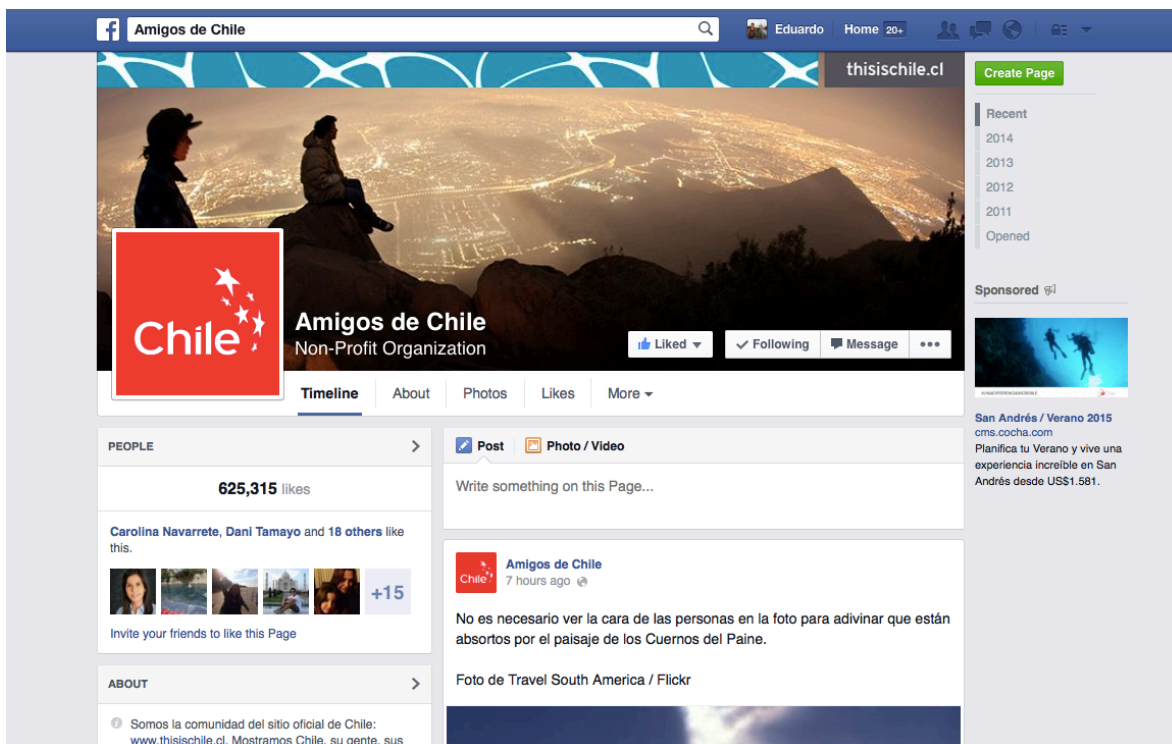


Figura 6: Facebook “Amigos de Chile” (www.facebook.com/amigoschile/,2014)

	Amigos de Chile				This is Chile			
	Aug	Sep	Oct	Prom	Aug	Sep	Oct	Prom
# total seguidores				623k				179k
# total de post	5	8	10	8	9	10	10	10
# promedio “me gusta”	658	985	1.544	1.062	145	151	218	172
# promedio comentarios	53	31	53	46	5	4	4	4
# promedio shares	102	136	268	168	65	27	57	50

Fuente: Elaboración propia con datos de Facebook Octubre 2014

Tabla 2: Estadísticas de Facebook “Amigos de Chile” y “This is Chile”

La Tabla 2 muestra que los post publicados en el sitio de Facebook en español tiene 6,2 veces más “me gusta” que su equivalente en inglés, de igual forma tiene 10,3 veces más comentarios y 3,4 veces más shares, a pesar de que en promedio se publican 8 post mensuales en el sitio en español versus los 10 post mensuales en el sitio en inglés. Esto en parte se explica porque la comunidad del sitio en español tiene 3,5 veces más seguidores que el sitio equivalente en inglés.

El sitio en Facebook de Imagen Chile posee una baja tasa de interacción, lo que se evidencia al observar el número promedio de “me gusta” de 1.062 por publicación. Si lo comparamos con el sitio en Facebook de marca Perú, ésta presenta 6,7 veces más “me gusta”

contabilizando un promedio de 7.134 por publicación y el sitio en Facebook marca Colombia presenta casi el doble con 1.924 “me gusta” promedio por publicación. La tasa de interacción del sitio Facebook en inglés es aún menor, presenta 172 “me gusta” promedio por publicación, 4 comentarios promedio y 50 veces en promedio ha sido compartido.

Propuesta de mejora: Se propone trabajar en la generación de contenidos de alto impacto que incrementen la interacción en las redes sociales. Para esto se propone trabajar en tres ejes: incrementar el número de seguidores de las comunidades, incrementar la interacción fomentando los comentarios y mejorar los contenidos en si mismos.

Para **incrementar el número de seguidores** se recomiendan las siguientes acciones:

- Realizar concursos del estilo “hazte fan y participa en...”
- Lanzar concursos fotográficos que permitan motivar a los amigos de los participantes a unirse a la comunidad de Facebook ofreciendo premios novedosos. También se recomienda usar estrategias del estilo “únete a la comunidad y vota por tu favorito”.
- Utilizar embajadores en rubros específicos que promuevan que usuarios de otras comunidades se hagan seguidores de la comunidad Amigos de Chile.
- Utilizar difusión cruzada en distintas redes sociales a través de la promoción de los distintos concursos de Facebook en Twitter o Instagram por ejemplo.

Para **incrementar la interacción** se recomienda utilizar contenidos orientados a generar conversación en la redes, los que pueden ser del estilo “cuéntanos de qué lugar se trata..” o “describe qué emoción te genera la siguiente fotografía...”, siempre acompañado de premios o incentivos que fomenten la interacción; También se propone el uso de estrategias como “comparte el contenido y participa en...” e incentivar el compartir fotos de paisajes típicos de Chile y premiar a los que tengan más “me gusta”.

Respecto a **mejorar los contenidos**, se recomienda la creación de contenidos reutilizables basados en imágenes con mensajes motivadores más que el uso de sólo mensajes de texto. También se aconseja elaborar y difundir contenidos de rankings en Chile asociados a comida tradicional, paisajes destacados, fiestas tradicionales, etc. Además se recomienda difundir inventos e innovaciones realizadas por chilenos.

B. Twitter: “@amigosdechile” y “@thisischile”

Twitter es una red social que permite a los usuarios enviar y leer mensajes cortos (140 caracteres) llamados tweets. Fue fundada el año 2006 y actualmente cuenta con más de 271 millones de usuarios activos alrededor del mundo (julio 2014)².

Para la FICH, Twitter es un espacio destinado a difundir contenidos y generar conversación sobre Chile, en español “@amigosdechile” e inglés “@thisischile” (ver Figura 7). A la fecha, estos canales suman más de 39 mil suscriptores y 36 mil tweets (octubre de 2014).

² Twitter Reports Second Quarter 2014 Results



Figura 7: Twitter “@amigosdechile” (www.twitter.com/AmigosdeChile, 2014)

A través del Twitter en español “@amigosdechile” se suben en promedio 110 tweets al mes. En promedio los contenidos tienen 13 re-tweets y 6 marcas de favoritos (ver Tabla 3). El contenido de los tweets son equivalentes a los contenidos de Facebook descritos en el punto anterior. El principal foco está en comentarios de texto con temas contingentes del día y se publican en promedio 22 videos, 14 imágenes y 74 comentarios de texto al mes.

A través del Twitter en inglés “@thisischile” se suben en promedio 115 tweets al mes. En promedio los contenidos tienen 48 re-tweets y 23 marcas de favoritos (ver Tabla 3). El contenido de los tweets son traducciones al inglés equivalentes a los contenidos de Facebook descritos en el punto anterior y el principal foco está en la publicación de imágenes asociadas a paisajes y lugares de Chile. Se publican en promedio 18 videos, 88 imágenes y 9 comentarios de texto al mes.

	@amigosdechile				@thisischile			
	Aug	Sep	Oct	Prom	Aug	Sep	Oct	Prom
# total followers				23k				16k
# total de tweets	110	111	110	110	104	113	128	115
# promedio re-tweets	12	13	12	13	43	48	52	48
# promedio favoritos	7	7	5	6	19	22	27	23

Fuente: Elaboración propia con datos de Twitter Octubre 2014

Tabla 3: Estadísticas de Twitter “@amigosdechile” y “@thisischile”

La Tabla 3 muestra que los tweets publicados en el sitio en inglés presentan 3,8 veces más re-tweets que el equivalente en español, de igual forma ha sido marcado como favorito 3,5 veces más, aunque la cantidad de followers respecto a los seguidores de Facebook es considerablemente menor (la red de seguidores de Facebook es 20,5 veces mayor que la de followers en Twitter).

La baja popularidad en términos de followers de las comunidades en español (23.161 followers) y en inglés (16.312 followers) también se puede observar al comparar los seguidores de la cuenta de Twitter marca Perú que presenta más de 15,6 veces el tamaño de Chile con un total de 361 mil followers, en el caso de marca Colombia, la comunidad de Twitter es 8,7 veces mayor con 201 mil followers. Además la tasa de interacción también es baja con 13 re-tweets promedio por post y 6 marcas de favoritos.

Las propuestas de mejora para Twitter van en la misma línea de lo propuesto para Facebook, esto es, focalizar la atención en incrementar el número de followers, incrementar la interacción (comentarios y marcas de favoritos) y mejorar los contenidos.

C. Flickr

Flickr es una red social que permite almacenar imágenes y videos, fue creada por Ludicorp³ el año 2004 y adquirida por Yahoo⁴ en 2005. Es utilizada por blogueros para almacenar y compartir fotografías y cuenta con 92 millones de usuarios (2014).

Para la FICH, la comunidad “This is Chile” en Flickr⁵ es un espacio destinado a difundir fotografías de Chile y su gente, es utilizado como repositorio de imágenes para ser referenciadas desde el sitio web thisischile.cl y sus imágenes también se emplean en la elaboración de post en Facebook y Twitter. El sitio de Flickr de la FICH cuenta con un álbum que contiene 45 fotografías y presenta a la fecha 2.000 visitas (octubre 2014).

Se propone incorporar otras redes sociales como Instagram (200 millones de usuarios, siendo la quinta red con más usuarios del mundo) y Pinterest (100 millones de usuarios, lugar número 6 en el mundo), las que cuentan con más usuarios activos que Flickr. La fortaleza de Instagram es el uso de filtros fotográficos, lo que está acorde con la difusión de fotografías. En el caso de Pinterest el 85% de los usuarios son mujeres.

3.1.3 Canal YouTube

YouTube es un sitio web diseñado para compartir videos, creado por tres empleados de PayPal⁶ el año 2005 y desde el año 2006 pasó a formar parte de Google⁷. La plataforma permite subir, ver y compartir videos. (ver Figura 8).

La FICH posee un canal exclusivo en YouTube que contiene todo el material audiovisual desarrollado, consistente en más de 200 videos que han generado más de 2,8 millones de reproducciones y cuenta con más de 6 mil suscriptores (octubre 2014).

³ Ludicorp: compañía canadiense creadora de Flickr y Game Neverending, fue vendida a Yahoo en 2005.

⁴ Yahoo: Corporación multinacional estadounidense de la industria de Internet

⁵ <https://www.flickr.com/photos/thisischile/>

⁶ PayPal: Compañía multinacional estadounidense de la industria del e-commerce

⁷ Google: Compañía multinacional estadounidense especializada en servicios y productos en Internet

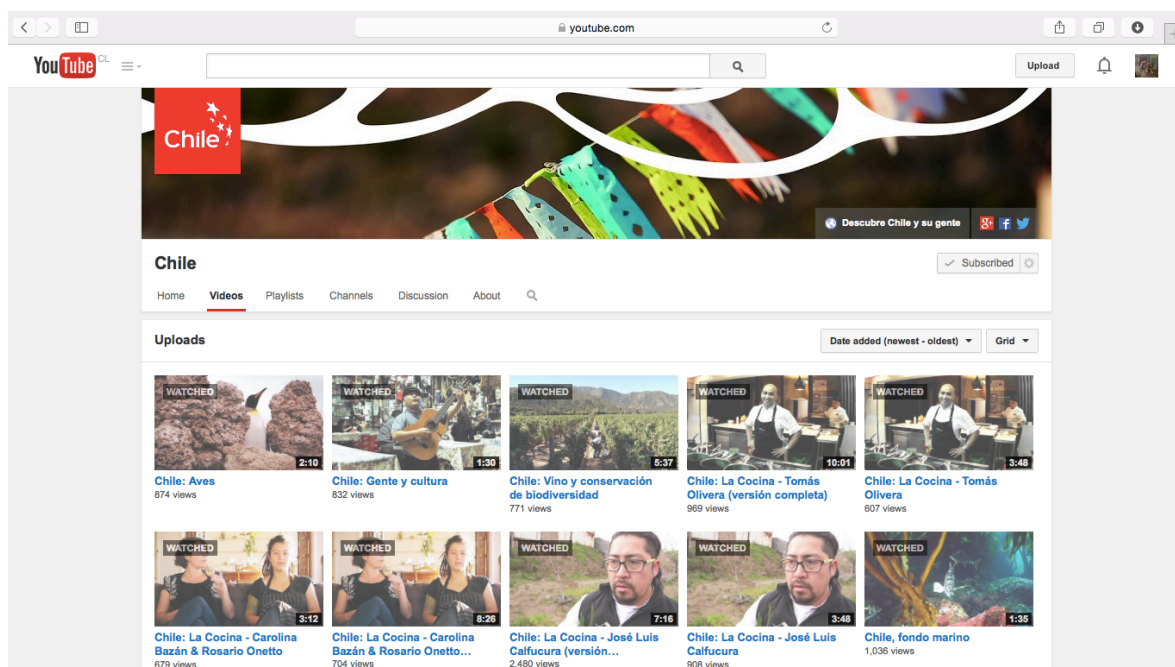


Figura 8: YouTube “Chile” (www.youtube.com/user/ThisChileWebSite/ , 2014)

El sitio de YouTube cuenta con 4 secciones con los siguientes tópicos:

- **#AtlasVivodeChile** cuenta con 99 videos con 5 horas de reproducción total cuyo contenido son historias protagonizadas por chilenos. Este canal presenta 1,8 millones de reproducciones, 6.041 me gusta y 3.580 shares (ver Tabla 4).

La iniciativa surge de la convicción de que un país es lo que su gente hace de él y que el mejor y más potente vehículo para proyectar su imagen hacia el exterior está constituido por las personas que lo habitan. Los videos han sido registrados a lo largo de todo el territorio nacional, tienen una duración promedio de tres minutos, y poseen una estética realista, sin efectos especiales, música incidental ni narrador en off. En conjunto, pretenden convertirse en una ventana para observar Chile a través de una suma de sensaciones, ambientes, voces y detalles que expresen rasgos representativos de la identidad colectiva, y que permitan enriquecer el relato del país hacia el exterior.

- **#LivingAtlasChile** corresponde a los mismos videos del punto anterior con subtítulos en inglés. Este canal presenta 414.505 reproducciones, 930 me gusta y 453 shares (ver Tabla 4).
- **#ChileSuena** es un proyecto que retrata la identidad chilena a través de videos cortos que muestran el extraordinario ritmo de Chile y sus habitantes. Este canal cuenta con 18 videos que presentan 31.861 reproducciones, 270 me gusta y 194 shares (ver Tabla 4).
- **Otros videos de Chile.** Se identifican 22 videos en los últimos dos años con temas relacionados a la cocina de Chile, sus tradiciones, paisajes, gente y cultura. Algunos de estos videos no se encuentran asociados a ninguna lista de reproducción de YouTube y se contabilizan 110.938 reproducciones, 1.163 me gusta y 1.036 shares (ver Tabla 4).

	Atlas Vivo de Chile	Living Atlas Chile	Chile Suena	Otros	Total
# total videos	99	99	18	22	238
# total reproducciones	1.858.800	414.505	31.861	110.938	2.416.104
# promedio reproducciones.	18.776	4,187	1.770	5.043	7.444
# total “me gusta”	6.041	930	270	1.163	8.404
# total “no me gusta”	261	45	8	43	357
# total shares	3.580	453	194	1.036	5.263

Fuente: Elaboración propia con datos de YouTube. Octubre 2014.

Tabla 4: Estadísticas de YouTube “Chile”

La Tabla 4 muestra la comparación de actividad entre las distintas categorías de los videos de YouTube, en donde se aprecia un bajo impacto de los videos del canal “Living Atlas Chile” orientado a comunidades en inglés versus el canal “Atlas Vivo de Chile”.

Los videos contenidos en el canal de YouTube muestran una baja tasa de reproducciones (2,4 millones) en comparación con los videos de marca Perú que presentan más de 9 veces de reproducciones más que el canal de Chile (22,3 millones) y más de 4,6 veces si se compara con los videos de Visit Brasil (11,1 millones). Además presentan una baja tasa de actividad, con 35 “me gusta” promedio por video y en promedio sólo fueron compartidos 22 veces. Estos números son aún más drásticos si se considera sólo los videos traducidos al inglés de “Living Atlas Chile”, los cuales cuentan con sólo 9 “me gusta” en promedio y fueron compartidos en promedio sólo 5 veces.

Propuesta de mejora: Se recomienda elaborar una menor cantidad de videos pero de mejor calidad e incorporar promoción y publicidad por ejemplo en lugares turísticos de interés, aeropuertos nacionales e internacionales y centros comerciales visitados por extranjeros. En la misma línea es necesario la focalización en contenidos para el público extranjero y considerar traducción a otros idiomas además del inglés, como alemán, chino, coreano, japonés, etc. Además se propone realizar videos con extranjeros residentes en Chile que cuenten qué hace de esta tierra tan especial.

3.1.4 Red Chile Global: “*www.ChileGlobal.net*”

Chile Global es una red internacional de destacados empresarios, profesionales y estudiantes de postgrado chilenos residentes en el extranjero, con interés en contribuir y compartir el desarrollo de Chile. Su objetivo es constituirse en una herramienta que fomente el intercambio de conocimiento y contribuya a la construcción de la imagen de Chile. El sitio web se compone de 7 secciones:

- **Sobre Chile Global:** sección que describe qué es Chile Global, quiénes son sus miembros, cómo funciona la red, su equipo de trabajo, los países en los que tiene presencia (20 a nivel mundial) y sus datos de contacto.
- **Programas:** describe los programas específicos disponibles para los miembros de la red: pasantías o *internship* en diversas empresas, concursos sectoriales principalmente en el área de diseño gráfico industrial, fondos concursables disponibles en enero de cada año, contactos y negocios, apoyo al emprendimiento y oportunidades laborales.

- **Miembros:** Describe a los segmentos de usuarios de la comunidad y proporciona información relevante a cada uno: empresarios chilenos residentes en el exterior, profesionales residentes en Chile o en el extranjero y estudiantes de postgrado principalmente asociados al programa de Becas Chile.

Las otras secciones disponibles corresponden a la sección de **Noticias**, **Agenda**, un repositorio de **Contenidos** (artículos, videos y biblioteca) y **Seminarios**.

Propuesta de mejora. Se recomienda integrar el sitio web de la red Chile Global al sitio web de la FICH (imagendechile.cl). El sitio actual privilegia la elaboración de contenido estático, además de contar con links e información desactualizada (por ejemplo es el caso de los links de Corfo y del Centro de Inversión Extranjera). Tampoco está claro el procedimiento para unirse a la red del sitio.

Por otro lado, los usuarios universitarios de postgrado de la red son principalmente los beneficiarios del programa de Becas Chile, por lo que se recomienda también integrar a otros programas de pregrado y postgrado que posean la modalidad de intercambio en el exterior. En concreto se propone la incorporación a la red de alumnos de intercambio del Global MBA de la Universidad de Chile.

Para concluir esta sección, luego del análisis detallado de las redes sociales de la FICH, se plantea trabajar en las siguientes propuestas de mejora:

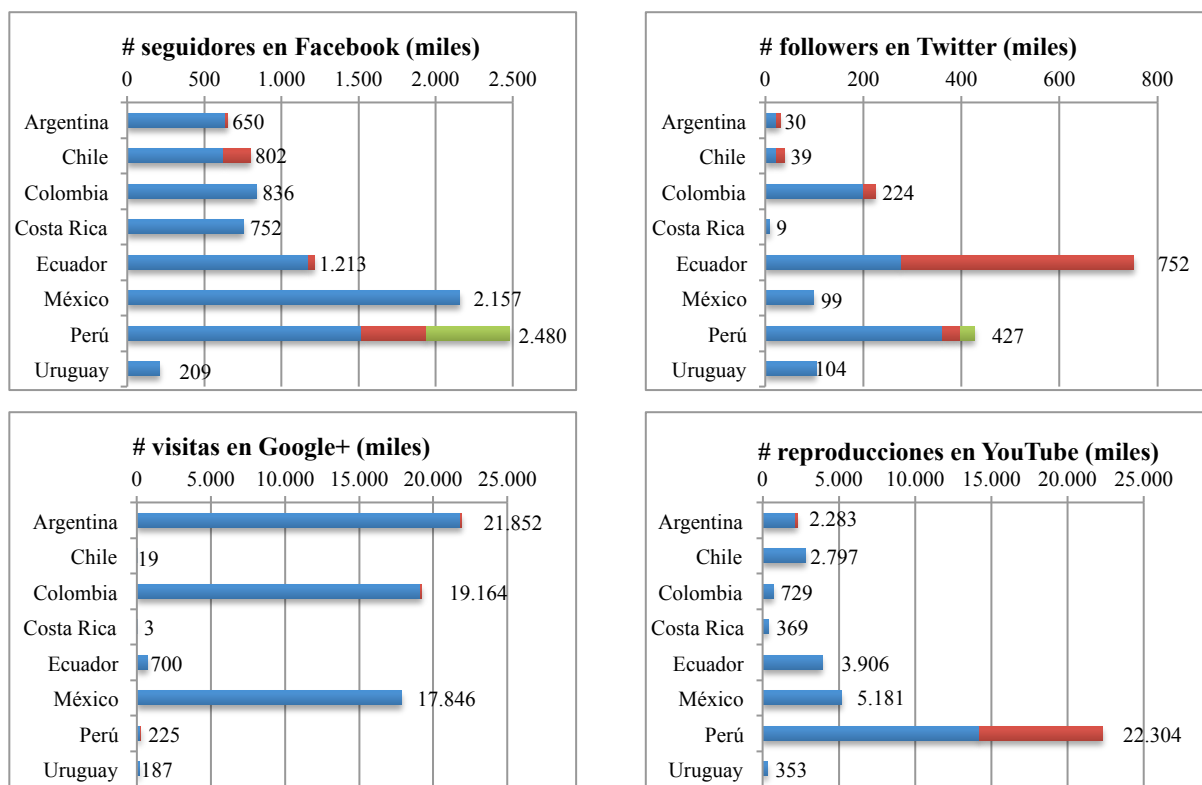
- Generar **contenidos de alto impacto** que incrementen la **interacción** en las redes sociales.
- Incorporar **nuevas redes sociales** y colocar el foco en la difusión en el **exterior**.
- Implementar **indicadores de desempeño** para medir el **impacto** de las redes sociales.

3.2 Benchmarking Latinoamérica

En el presente análisis se incluyen los países que estuvieron presente en el II Foro Internacional Marca País de América Latina que se llevó a cabo los días 20 y 21 de noviembre de 2014 en Santiago de Chile. Se consideró en el Benchmarking a Perú y Colombia, países que explican en detalle sus estrategias digitales, Argentina, Uruguay, Ecuador y Costa Rica, que ya cuentan con una imagen país en proceso de posicionamiento y finalmente Honduras y El Salvador, que se encuentran recién en el proceso de lanzamiento de sus marcas.

La Figura 9 muestra el comparativo entre los seguidores de Facebook, followers en Twitter, visitas en Google+ y reproducciones en YouTube. Para los países que poseen redes sociales separadas en inglés y español se consideraron ambas. En el caso de Perú además se consideraron dos redes en español: marca Perú y Perú Mucho Gusto. (ver Anexo B: Benchmarking imagen país Latinoamérica)

Se puede observar en la Figura 9 que Perú y México tienen una alta presencia en Facebook con 2,1 millones y 2,4 millones de seguidores respectivamente. En Twitter destaca Ecuador y Perú con 752 mil y 427 mil followers respectivamente. En Google + destaca Argentina, Colombia y México (21,8 millones, 19,2 millones y 17,8 millones) y quien cuenta con un mayor alcance en YouTube es por lejos Perú, alcanzando más de 22 millones de reproducciones en su canal de videos.



Fuente: Elaboración propia con datos de Facebook, Twitter, Google+, YouTube (Octubre 2014)

Figura 9: Benchmarking marca país Latinoamérica

3.2.1 Perú

La imagen de la marca país Perú está a cargo de PromPeru, organismo autónomo dependiente del ministerio de relaciones exteriores del país. El foco está puesto en la promoción del turismo, inversiones y exportaciones bajo una marca única.

Mejores prácticas: Perú utiliza un esquema de embajadores asociados a la marca Perú en distintos rubros priorizados: moda, gastronomía, música, arte y deporte. Actualmente cuenta con un total de 40 embajadores que se renuevan periódicamente. Estos embajadores hacen difusión de la marca país no solo personalmente sino también a través de las redes sociales. Algunos ejemplos de estos embajadores son: Claudia Llosa (cineasta peruana, película Aloft), Inés Melchor (maratonista internacional), Juan Diego Flores (Tenor), Sofía Mulanovich (campeona mundial de surf), y Virgilio Martínez (Chef).

En una primera fase Perú se focalizó en contar internamente la relevancia de la marca Perú. Para esto se elaboraron campañas desarrolladas en medios digitales como: “Perú Nebraska” (2011), “Loreto Italia” (2012) y “Representantes de lo nuestro” (2013). Las campañas elaboradas buscan interacción permanente, una comunicación amigable, coloquial y cercana, y pretenden resaltar lo mejor de todos los sectores.

Las principales redes sociales utilizadas por Perú son: Facebook (2,5 millones de fans), Twitter (427 mil seguidores) y Google+, además de YouTube donde presentan más de 22 millones de reproducciones. También cuentan con un sitio web para la gestión de la marca país (www.peru.info) disponible en múltiples idiomas: español, inglés, alemán, francés, portugués y

chino, aunque básicamente están traducidos sólo los templates del sitio, pues los contenidos están principalmente en inglés.

3.2.2 Colombia

La imagen Colombia es gestionada por Marca País Colombia, organismo dependiente del gobierno. El foco está puesto en la promoción de la cultura, turismo, innovación, deporte, talento, medio ambiente, exportaciones e inversión. El slogan utilizado es: **“La Respuesta es Colombia”**.

Mejores prácticas: Colombia utiliza potenciadores de marca, es decir, tiene desarrollada la localización de su logo en diversos sectores relevantes. Además, genera una multiplicación del esfuerzo en términos de recursos invertidos: “Cada peso invertido por el estado de Colombia en la promoción de la imagen genera 4,7 veces inversión en la marca Colombia por parte del sector privado”⁸.

Otros recursos utilizados son el lanzamiento de concursos fotográficos con el propósito de mostrar paisajes del país; la utilización de afiches con personalidades y deportistas destacados; el uso de mensajes en las redes sociales por cada evento importante en los partidos de fútbol; durante el mundial de Brasil 2014 se asociaron con Coca Cola para lanzar una campaña en la cual cada tweet representaba una silla en un estadio del mundial y por cada estadio que se completara se construiría una cancha real, como resultado se construyeron 12 canchas en Colombia; se asociaron con Cerveza Club Colombia para la campaña *“El Libro que cambió el País”* basado en la estrategia de *“Colombia es lo que dices”*, en la cual se instó a que los colombianos dijeran cosas positivas del país lo que impactó en una visión positiva de Colombia.

Las principales redes sociales utilizadas por Colombia son: Facebook (836 mil fans), Twitter en inglés y español (224 mil seguidores), Google+ (19 millones de vistas) y están recién comenzando con la implementación de Pinterest. También cuentan con un sitio web para la gestión de la marca país (www.colombia.co) disponible en español e inglés.

El objetivo principal en la estrategia digital consiste en alcanzar nuevas audiencias, generar mayor *engagement*⁹ a partir de la creación de nuevas tácticas, aumentar el valor para las audiencias relevantes y definir un papel más claro en lo que esperan de sus redes sociales. Se utilizan tres publicaciones diarias en momentos oportunos con un máximo de 5 publicaciones al día. Se potencia la utilización de la emoción de las imágenes como primer punto de interés.

3.2.3 Argentina

La imagen de la marca país Argentina es coordinada desde el Ministerio de Turismo. **“Argentina, la marca de lo que somos”**, es el slogan utilizado cuyo foco está puesto en la promoción del turismo, cultura, comercio e inversiones.¹⁰

⁸ José Pablo Arango, Gerente General Marca País Colombia, en el marco del II Foro internacional Marca País, Santiago, Chile 2014.

⁹ *Engagement*: (porcentaje de interacción) porcentaje de personas que vieron una publicación que les gusta, que compartieron, en la que hicieron clic o que comentaron.

¹⁰ Alejandro Schiavi, Subsecretario de Coordinación Marca País Argentina, Ministerio de Turismo, en el marco del II Foro internacional Marca País, Santiago, Chile 2014.

Mejores prácticas: Argentina utiliza un esquema de embajadores reconocidos al interior de Argentina que son utilizados para promover la marca entre su gente. Se resaltan los atributos de esfuerzo, pasión, paisajes, creatividad y su identidad a través de las campañas que desarrollan.

Las principales redes sociales utilizadas por Argentina son: Facebook (650 mil seguidores), Twitter (@viajaportupais con 30 mil seguidores), Google+ (21,8 millones de vistas), además utilizan YouTube, Flickr y Foursquare, aunque éstas tienen un bajo impacto en cantidad de seguidores y actividad. También cuentan con un sitio web (www.turismo.gov.ar) disponible en español, inglés y portugués. No se aprecia la utilización de redes sociales en inglés enfocadas en el público internacional.

3.2.4 Uruguay

La imagen de la marca país Uruguay es coordinada desde Uruguay XXI, organismo del gobierno encargado de la promoción de las inversiones y exportaciones. **“Uruguay Natural”**, es el slogan utilizado cuyo foco está puesto en la valoración de lo auténtico y de lo natural.

Mejores prácticas: Uruguay busca destacar la imagen de un país con gran espíritu de superación y utiliza el concepto de “Uruguay es calidad de vida” (basados en la armonía y en el equilibrio).

Las principales redes sociales utilizadas por Uruguay son: Facebook (209 mil seguidores), Twitter (104 mil seguidores) y Google+ (187 mil vistas). También cuentan con un canal de YouTube con 353 mil reproducciones y un sitio web en español, inglés y portugués (www.uruguaynatural.com). No se aprecia la utilización de redes sociales en inglés enfocadas en el público internacional.

3.2.5 Ecuador

La imagen de la marca país Ecuador es coordinada desde el Ministerio de Comercio Exterior de Ecuador. **“Ama la vida Ecuador”** es el slogan utilizado cuyo foco está puesto en exportaciones, turismo, cultura y sociedad e inversiones.

Mejores prácticas: Ecuador utiliza marcas sectoriales asociadas a rubros emblemáticos del país (flores, cacao, atún, camarones, etc.); Realizaron una fuerte campaña orientada al turismo colocando letras gigantes, del nombre Ecuador, en distintas partes del mundo; utilizan embajadores de marca que son líderes de opinión, empresarios, microempresarios, estudiantes universitarios y además el uso de líderes extranjeros que viven fuera del país y que fuesen reconocidos en determinadas áreas específicas que Ecuador busca potenciar; los edificios públicos de Ecuador usan el logo y la marca país y el presidente de Ecuador, Rafael Correa, es uno de los principales promotores de la marca país.

Las principales redes sociales utilizadas por Ecuador son: Facebook (1,2 millones de seguidores), Twitter, Google+ y YouTube. Además cuentan con dos cuentas de Twitter con más de 752 mil seguidores, en la cual se difunden mensajes y contenidos en múltiples idiomas (portugués, español, inglés, etc.). Posee un sitio web para la gestión de la imagen país (ecuadoramalavida.com.ec) y cuentan con un sitio web para la promoción del mismo (www.ecuador.travel) disponible en español, inglés, alemán, francés, portugués y chino, destacando la traducción de los templates del sitio web y los contenidos al idioma respectivo.

3.2.6 Costa Rica

La imagen de la marca país de Costa Rica es coordinada a través del Ministerio de Turismo. *“Essential Costa Rica”* es el slogan utilizado cuyo foco está puesto en transmitir la idea de un país concentrado. Los atributos utilizados son: concentración, autenticidad, orgullo y articulación de valor.

Mejores prácticas: Costa Rica utiliza un protocolo de licenciamiento que permite a aquellas empresas u organizaciones que representan de forma fiel los valores de la marca, utilizar la marca país. Se le entrega a las empresas una hoja de ruta que indica el grado de avance en los valores evaluados: origen, innovación, progreso social, sostenibilidad y excelencia, indicándoles en qué deben trabajar para alcanzar la maduración en los valores evaluados. Por otro lado en la comunicación a través de las redes sociales se prioriza el uso del rostro humano, basado más en la persona que en el territorio o paisaje.

Las principales redes sociales utilizadas por Costa Rica son: Facebook (752 mil seguidores), Twitter, Instagram y Pinterest. También cuentan con un canal de YouTube con 369 mil reproducciones y un sitio web en español, inglés, alemán y francés (www.visitcostarica.com). En las cuentas de Facebook y Twitter se postean contenidos principalmente en inglés.

3.2.7 Honduras y El Salvador

Actualmente Honduras se encuentra trabajando en la construcción de la marca país, utilizando una estrategia basada en la promoción de inversiones, exportaciones y turismo. La idea es consolidarse como un centro logístico regional, un destino turístico de calidad mundial y un mercado atractivo para las inversiones, gracias a su posición geográfica, esquema legal y capital humano.¹¹

Al igual que Honduras, El Salvador se encuentra trabajando en la construcción de la marca país y su lanzamiento está programado para el segundo semestre de 2015¹².

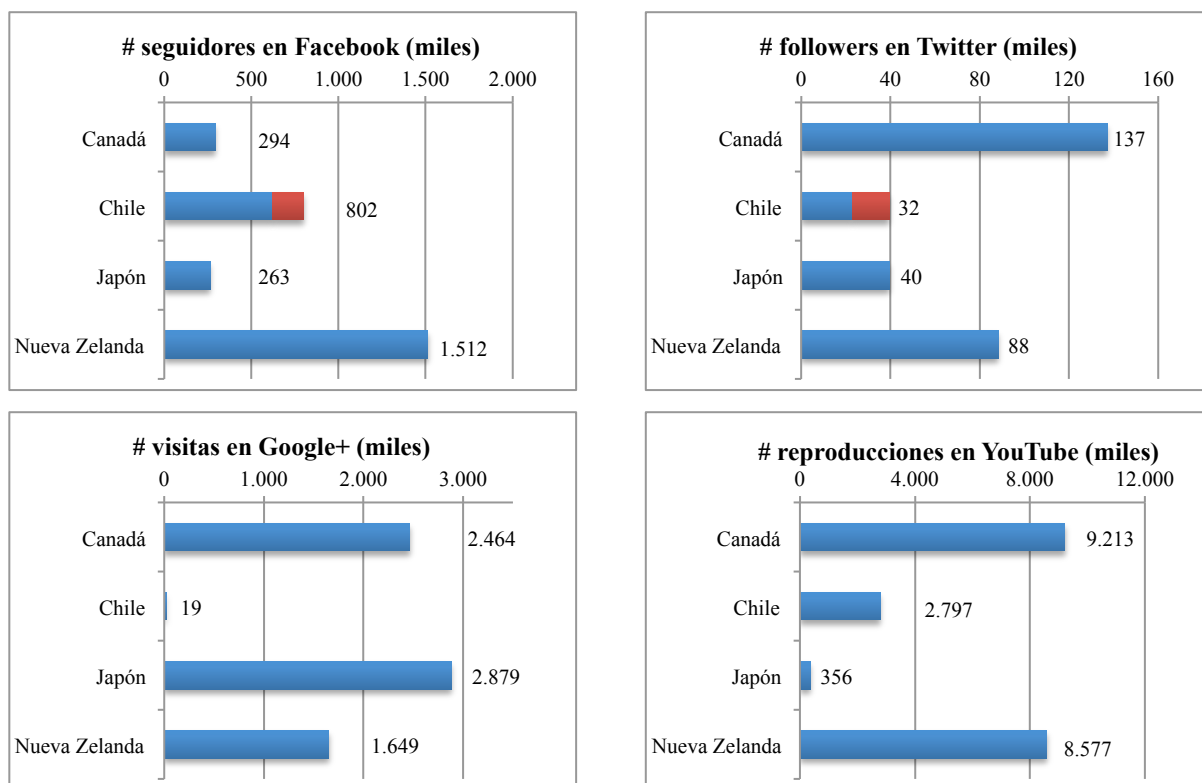
3.3 *Benchmarking países reconocidos a nivel mundial*

En el presente análisis se incluye Japón, Canadá y Nueva Zelanda. La elección de Japón se explica pues es el país número uno en el Country Brand Index 2014-2015, estudio realizado por Future Brand, Canadá por ser un referente internacional en cuanto al reconocimiento de su marca país y Nueva Zelanda porque estuvo presente en el II Foro Internacional Marca País de América Latina que se llevó a cabo los días 20 y 21 de noviembre 2014 en Santiago de Chile.

La Figura 10 muestra el comparativo entre los seguidores de Facebook, followers de Twitter, visitas en Google+ y reproducciones en YouTube.(ver Anexo C: Benchmarking países reconocidos a nivel mundial).

¹¹ Hilda Hernández, Ministra de Estrategia y Comunicaciones de Honduras, en el marco del II Foro Internacional Marca País, Santiago, Chile 2014.

¹² Morena Valdez, Gerente de Imagen y Comunicación del Desarrollo - PROESA, en el marco del II Foro Internacional Marca País, Santiago, Chile 2014.



Fuente: Elaboración propia con datos de Facebook, Twitter, Google+, YouTube (Octubre 2014)

Figura 10: Benchmarking marca país Japón, Canadá y Nueva Zelanda

3.3.1 Canadá

Hasta el año 2004, Canadá no era el top of mind en cuanto a destinos de viaje, la imagen de Canadá era antigua y aburrida: nieve, alces y montañas. Fue necesario trabajar en crear una conexión emocional que invitara a los ciudadanos del mundo a querer vivenciar la unicidad que ofrece Canadá, por lo que el año 2005, el Canadian Tourism Committee (CTC) planteó una innovadora estrategia de marketing global bajo la marca **“Canada, Keep Exploring”** para lograr un mejor posicionamiento del país donde los viajeros pudieran crear experiencias personales extraordinarias. El objetivo principal de la campaña fue invitar al mundo a explorar el país. El plan estratégico tenía como meta principal el crecimiento de los ingresos por exportaciones de turismo. De esta forma se plantearon los objetivos y prioridades que se convirtieron en el eje central de la consolidación de la marca país.

Una de las características estratégicas únicas de la marca es que no intentaba definir Canadá para los visitantes, dada la diversidad de ofertas de turismo que tiene el país. En su lugar, la marca invitaba a los viajeros a proyectar sus propias expectativas y deseos sugiriendo que cualquier tipo de experiencias que pudiesen estar buscando las encontrarían en Canadá. Parte importante de la difusión fue a través de sitios web y de las redes sociales, debido principalmente a que la conectividad electrónica ha permitido a los consumidores acceder a infinitas fuentes de información acerca de productos, lugares y destinos en apenas un instante. Por otro lado, las redes sociales son un elemento clave dado que los consumidores confían cada vez más en sus pares a través de comentarios y experiencias a la hora de elegir sus productos o sus destinos de viaje.

La estrategia de comunicaciones para la marca se basa en tres lineamientos:

- Crear conciencia sobre el país como un destino vacacional a través de medios y mensajes influenciados por la marca Canadá. Esto se realiza insertando la marca en momentos inesperados de rutina para inspirar a los consumidores a ejercitar su curiosidad natural.
- Lograr comunicar localmente que Canadá es un destino de vacaciones que permite a los consumidores internos experimentar el país sin irse de casa, llegando a ellos con una parte de la “experiencia de Canadá”.
- Crear oportunidades destinadas para los consumidores, de tal forma que realicen compras de ofertas desarrolladas por los socios de la CTC (organizaciones de mercadeo de ciudades y provincias, así como de la industria privada).

Los diez mercados globales hacia los cuales enfocaron su estrategia son: Australia, China, Francia, Alemania, Japón, México, Corea del Sur, Reino Unido, el mercado de placer y el mercado de negocios de Estados Unidos y, por supuesto, a su mercado interno. Este target surgió de investigaciones de mercado realizadas por la CTC en distintos mercados externos tales como Estados Unidos, Europa, Japón y China, midiendo la potencialidad de los mismos en cuanto a su interés en Canadá.

El logo de Canadá se apoya en la hoja de arce, la cual es respetada y reconocida alrededor del mundo como un ícono nacional canadiense. La tipografía del logo está definida en una fuente que pretende proyectar una imagen casual y amigable. El eslogan “Canadá, Keep Exploring”, es parte fundamental del mensaje que quiere comunicar el país.

Las principales redes sociales utilizadas por Canadá son: Facebook (294 mil seguidores), Twitter (137 mil seguidores), Google+ (2,4 millones de vistas), YouTube (9,2 millones de reproducciones), además de Instagram, Pinterest y Tumbler. El sitio web está en múltiples idiomas: español, inglés, alemán, francés, portugués, chino, coreano, hindú y japonés.

3.3.2 Japón

El tsunami y la catástrofe de Fukushima a principios del año 2011 causaron, además de la pérdida lamentable de vidas humanas y los enormes perjuicios económicos, un daño en la imagen exterior de Japón. Para afrontar el problema Japón siguió la línea tradicional de su comunicación exterior, discreta y contenida. Hasta 2006, no tenía una estrategia global de diplomacia pública o cultural, pero sí una potente agencia de promoción del made in Japan: la JETRO (Japan External Trade Organization), encargada tanto del fomento de las exportaciones como de las inversiones en Japón.

El año 2006 el primer ministro Koizumi promovió una “Estrategia de Promoción de la marca Japón” para “mejorar la imagen y la reputación de Japón y convertirlo en un país querido y respetado en todo el mundo”. Posteriormente, a partir del año 2008, se inicia la elaboración de una estrategia de diplomacia pública centrada en la creatividad y la cultura popular japonesa (manga, comics, comida, diseño, moda, etc.).

En cualquier caso, Japón no lanzó grandes campañas internacionales de imagen, sino que se mantuvo fiel a la tradición minimalista de su cultura. En distintos países se organizaron campañas y actos culturales, pero siempre con un perfil bajo.

Estamos, por lo tanto, ante una política de marca-país de perfil bajo, basada más en las acciones que en la comunicación y que empezó a dar sus frutos con los resultados del CountryRepTrack del Reputation Institute que permiten medir el impacto que han tenido sobre la imagen de Japón el terremoto y el accidente nuclear de Fukushima. Desde 2009 su valoración ha aumentado, ascendiendo desde la posición 17 del ranking a la 11.

Los resultados del Reputation Institute son robustos, pues coinciden con los de otros estudios de imagen, como el Country Brand Index de la consultora Future Brand. Entre 2011 y 2012 Japón escaló dos puestos en el ranking de los países mejor valorados en el mundo para entrar en los primeros cinco, posicionándose en el número uno el año 2014.

Es necesario subrayar que la imagen de Japón en el mundo ha mejorado significativamente entre 2011 y 2014. La gestión de la crisis ha reforzado la imagen ya positiva de Japón. El GDP japonés ha crecido y así también lo han hecho las exportaciones y las inversiones.

Mejores prácticas: El sitio web de Japón cuenta con una revista online que periódicamente va poniendo énfasis en los aspectos diferenciadores de la cultura de Japón, como es el manga, comics, comida, moda, tradiciones, diseño, etc.

Las principales redes sociales utilizadas por Japón son: Facebook (263 mil seguidores), Twitter (40 mil seguidores), Google+ (2,8 millones de vistas), YouTube (356 mil reproducciones) y Pinterest. El sitio web está en múltiples idiomas: español, inglés, alemán, francés, portugués, italiano, chino, coreano, árabe, tailandés y japonés.

3.3.3 Nueva Zelanda

Nueva Zelanda ha logrado llamar la atención del mundo en distintos campos en los últimos años y, teniendo en cuenta el crecimiento de algunos países asiáticos y principalmente China, es posible que el papel de Nueva Zelanda se torne más importante al tomar el rol junto a Australia de interlocutores occidentales (en referencia a similitudes como el idioma y ciertas raíces culturales, sin ser quizás el término más preciso) con el sudeste asiático.

Su branding de destino ha utilizado fuertes efectos emocionales: calidad, bienestar, operación segura, interacción cultural y un escenario puro. La autenticidad, la geografía y la gobernabilidad son fortalezas que crean una combinación atractiva de beneficios. Nueva Zelanda resalta las imágenes de espléndidos paisajes y utiliza mensajes como “Mejor país para filmar películas”, lo une al tagline “100% Pura” y resalta actividades al aire libre.

“Nueva Zelanda aparece como dedicada a mantener su esencia verdadera y única, resaltando su naturaleza, la cultura y su gente”¹³

Mejores prácticas: Nueva Zelanda ha considerado y relevado la cultura de sus pueblos originarios, entre ellos los Maorí, que son parte activa de la construcción de marca país de Nueva Zelanda. Esta estrategia ha sido también destacada y potenciada en su sitio web y en las redes sociales. Además posee en su sitio web viajes recomendados con itinerarios de 3 a 7 días, 8 a 14 días, 15 días y más.

¹³ Sr Karl Wixon, Miembro del Consejo de Marca País “NZ Story”, en el marco del II Foro Internacional Marca País, Santiago, Chile 2014.

Las principales redes sociales utilizadas por Nueva Zelanda son: Facebook (1,5 millones de seguidores), Twitter (88 mil seguidores), Google+ (1,6 millones de vistas), YouTube (8,6 millones de reproducciones) y Flickr. El sitio web www.newzealand.com está en múltiples idiomas: español, inglés, alemán, francés, portugués, chino, coreano, tailandés y japonés.

Capítulo 4 Propuesta indicadores de desempeño para redes sociales

En este capítulo se proponen los indicadores de desempeño (KPI) para las redes sociales utilizadas por la FICH. Primero se define el marco conceptual y la metodología utilizada para la definición de los KPIs, se especifican los indicadores de desempeño a utilizar, se compara el performance con los principales países de Latinoamérica y se presenta una propuesta de implementación.

4.1 Marco conceptual KPIs

La implementación de una estrategia de difusión utilizando plataformas digitales (social media) debe considerar la medición de resultados, por esta razón es clave que al momento de diseñar la estrategia se incorporen en ellas los KPIs (*Key Performance Indicators*) o indicadores claves de desempeño. Éstos permiten relevar si se está cumpliendo o no los objetivos trazados y permitirán determinar las mejoras que es necesario implementar.

A nivel técnico un KPI es “*el valor objetivo que mide el rendimiento cuantificable de una actividad que es fundamental para el éxito de una organización*”. En términos prácticos es un indicador de desempeño que muestra si la organización va por buen camino en la implementación de la estrategia mediante métricas y números que correctamente interpretados señalan de manera fácil y entendible cómo está el rendimiento de la organización.

La definición de un KPI debe ser “*accionable*”, es decir, que permita realizar una acción para ser optimizado. Para formular un KPI accionable es necesario tener claro que es imprescindible la definición de objetivos claros y medibles.

En este contexto, un KPI debe estar definido utilizando el criterio SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-Bound*), según Peter Drucker:

- **Objetivos específicos:** La meta debe ser fijada en forma clara y precisa, orientada a conseguir resultados concretos. Se debe determinar exactamente dónde, cuándo y cómo se piensa alcanzar el objetivo.
- **Objetivos medibles:** Los objetivos deben ser atractivos y desafiantes, se debe especificar la meta y el indicador que se utilizará para medirlo especificando la fuente de la que se obtienen los datos con los que se realizará un tablero de control que permite medir la evolución con respecto a los objetivos definidos.

- **Objetivos alcanzables:** Los objetivos deben ser realizables, para esto es necesario analizar las fortalezas y debilidades y además deben ser consistentes con los recursos disponibles.
- **Objetivos relevantes:** Los objetivos deben ser relevantes ante lo que es importante para la organización y las personas que la componen.
- **Objetivos sujetos a un plazo determinado:** Se debe fijar una fecha para evaluar si se han cumplido o no los objetivos.

Considerando la definición SMART de un KPI, para que éste sea accionable debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Es medible? Si no lo es, ¿se puede hacer medible?
- ¿Es relevante? ¿Si disminuye o incrementa el KPI es significativo?
- ¿Lleva a la acción? ¿Si disminuye o incrementa el KPI se pueden realizar acciones para que mejore?
- ¿Existen recursos para mejorar el KPI?, si es significativo y lleva a la acción, ¿se puede invertir para optimizarlo?

Una respuesta positiva en las 4 preguntas anteriores indica que se está ante un KPI accionable. Por lo tanto las características de un buen KPI son:

- Está relacionado con metas y objetivos del negocio
- Es accionable y permite influir en el negocio
- Es fácil de cuantificar
- Está enlazado a data relevante
- Puede ser medido y comparado periódicamente
- Tiene un responsable encargado de optimizarlo

Una vez definidos los KPIs, es necesario definir con qué frecuencia se medirán, quién debe conocer estos indicadores (público objetivo) y cómo serán presentados para comunicarlos de manera efectiva.

El número ideal de KPIs depende de qué tan complejo es generarlos. Por un lado es posible definir una única cifra que indique qué tan cerca o lejos se encuentra la organización de la meta. Por otro lado utilizar más de 10 KPIs no es aconsejable pues distrae la atención y hasta podría generar incertidumbre respecto de qué acciones realizar.

Es necesario tener en cuenta que los KPIs sirven para generar acciones y ser más efectivos, éstos cambiarán cada vez que se logre una meta.

4.1.1 KPI para redes sociales

En materia de redes sociales, establecer un KPI puede resultar algo complicado ya que las redes sociales básicamente se basan en conversaciones y los parámetros para medirlas no son fáciles de verificar. Por este motivo es muy importante la definición correcta de los objetivos que harán más sencillo fijar el KPI.

Utilizar como KPI el número de fans en Facebook o seguidores en Twitter no refleja de forma correcta la audiencia en estas redes sociales. El ratio de interacción es un mejor KPI el cual se puede medir fijando la atención en los ratios de conversación y amplificación de los mensajes.

También es posible utilizar estos ratios de manera segmentada para entender qué grupo de usuarios es más activo y si ese grupo es parte del público objetivo. Si no fuese así, este indicador incentivaría la redefinición del contenido para generar mayor actividad por parte del público objetivo.

4.2 Metodología KPIs

En una primera instancia es necesario determinar la situación actual de la organización. Para esto se utiliza el modelo de madurez analítica online (OAMM) de Stéphane Hamel, con el fin de tener una visión clara del nivel de madurez que presenta la organización en 6 de las áreas que considera el modelo:

- **Objetivos.** ¿Existen objetivos definidos para generar los KPIs?
- **Enfoque.** ¿Se necesitan reportes o análisis constantes?
- **Gobierno, gestión y adopción.** ¿Se utiliza la matriz RACI¹⁴ para definir responsables?
- **Herramientas, tecnología e integración de data.** ¿Cuáles se necesitan y por qué?
- **Metodología.** ¿Qué marco de trabajo se utilizará?
- **Equipo y expertos.** ¿Qué recursos se pueden aprovechar o qué proveedores contratar?

Al evaluar cada una de estas áreas usando una puntuación de 0 a 5 se podrá tener la situación inicial y la situación deseada a la cual se quiere llegar. La idea es mantener un enfoque balanceado en las 6 áreas y gradualmente madurar.

Una vez que se evalúe la situación inicial, el segundo paso será definir en forma específica los KPIs que sirvan para medir el rendimiento de la estrategia de social media considerando los siguientes tres elementos básicos:

Objetivos: En social media se considerarán 4 objetivos generales: (1) Visibilidad de la marca, (2) Fidelización, (3) Influencia y (4) Relevancia. Se recomienda que a cada uno de estos objetivos se le coloque un peso específico dependiendo de lo que la organización quiera lograr. Por ejemplo si solo se quiere lograr lealtad de los clientes en lugar de branding, se debe colocar un mayor peso específico a la fidelización y hacia allá se debe orientar el KPI.

Plataformas: Son las redes sociales propiamente tal. No todas las redes sociales funcionan para todas las marcas, por lo que una vez fijados los objetivos se debe definir la plataforma adecuada y en función de ésta elegir las métricas correspondientes. Para cada plataforma existen métricas distintas.

Métricas blandas, duras y financieras (se utilizan en función de la plataforma que se haya escogido). Algunos ejemplos típicos de métricas para las principales plataformas de redes sociales son:

- **Facebook:** Número de fans, número de me gusta, número de usuarios activos, número de comentarios, número de comentarios por publicación en la fan page.

¹⁴ RACI: Matriz de asignación de responsabilidades (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), es utilizada en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos.

- **Twitter:** Número de seguidores, número de re-tweets, número de menciones, número de mensajes directos, número de inclusiones en listas, relación de clics por seguidores, relación de re-tweets por seguidores.
- **YouTube:** Número total de reproducciones diarias, por mes, por año, videos más vistos y popularidad por región, uso compartido, puntuaciones, comentarios y favoritos, retención de público, número de suscripciones efectivas y anuladas, fuentes de tráfico (inserción, web externa, búsqueda en YouTube, móvil, video relacionado, búsqueda en Google).
- **Blogs:** Número de seguidores, número de comentarios, contenido más visto, etc.
- **Aplicaciones:** Ranking de la aplicación, número de descargas, por áreas geográficas, número de usuarios activos, número de usuarios inactivos.

4.3 Propuesta KPIs en redes sociales

La Fundación Imagen de Chile carece de un Balanced Scorecard o de alguna herramienta similar definida en forma previa que permita obtener los objetivos estratégicos asociados al ámbito digital. Es por esto, que para definir los objetivos estratégicos digitales de la Fundación fue necesario hacer entrevistas con los actores claves de la organización, realizar entrevistas con agencias digitales encargadas de implementar KPIs digitales, revisar la literatura y analizar las definiciones estratégicas de la FICH (ver Figura 1: Mapa estratégico de posicionamiento).

Como resultado de este trabajo, se llegó a la conclusión que la estrategia digital de la Fundación está asociada a su tercer objetivo estratégico general: “*Impactar público externo*”, lo cual se logra a través del reconocimiento de marca en las distintas plataformas digitales de la Fundación. Para esto se desagregó el objetivo principal en 4 objetivos estratégicos digitales: visibilidad de marca, fidelización, influencia y relevancia. (ver Tabla 5)

Objetivo estratégico digital	Objetivo táctico
Visibilidad de marca	(1) Popularidad; (2) Actividad
Fidelización	(3) Tráfico
Influencia	(4) Percepción social del valor de la marca
Relevancia	(5) Interacción (compromiso); (6) Conversión

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Objetivos estratégicos digitales

4.3.1 Objetivo estratégico digital: “Visibilidad de la marca”

El primer objetivo estratégico digital hace referencia a la visibilidad de la marca y considera los siguientes objetivos tácticos: Popularidad (seguidores) y Actividad.

A. **Popularidad** (seguidores)

Tamaño total de la comunidad online. La popularidad online se concibe básicamente como la cantidad de personas interesadas por el medio. A pesar de que la calidad es más importante que la cantidad, las acciones que se desarrollen tendrán mayor probabilidad de impacto si, por ejemplo, la comunidad de Twitter cuenta con 12.000 seguidores a que si sólo cuenta con 500 seguidores.

Métricas:

- Seguidores (Followers en Twitter)
- Fans (Páginas en Facebook)
- Suscriptores (por cada canal en sitios sociales para compartir medios)

Herramientas: Estadísticas de los servicios en cuestión

B. Actividad

Frecuencia de la actividad en los servicios de medios sociales y aplicaciones sociales propias utilizadas. No se miden solo los aportes propios realizados sino también las respuestas que se dan a la participación de clientes potenciales.

Métricas:

- Número de entradas a muros y timeline en redes sociales (Facebook, Twitter, etc.)
- Número de ítems subidos en Flickr, YouTube, etc.
- Enlaces creados en marcadores sociales dirigidos al sitio web
- Número de comentarios en sitios web sociales externos
- Porcentaje de respuestas a los comentarios en las redes sociales, lo que indicará si la web es utilizado de un modo bidireccional o solo como plataforma de comunicación
- Tiempo de respuesta a los comentarios. Que el usuario obtenga retroalimentación a la mayor brevedad posible, en orden a que su expectativa del servicio sea cubierta

Herramientas: Twitter grader, Twitter counter, Google+ statistics o Facebook insight.

4.3.2 Objetivo estratégico digital: “Fidelización”

El siguiente objetivo estratégico digital hace referencia a la fidelización hacia la marca (conciencia de marca), siendo el objetivo táctico el tráfico que se deriva al servicio web de referencia.

Crear conciencia de marca debe ser uno de los principales objetivos en los medios de comunicación sociales. Debemos ser capaces de medir esta tendencia y hacer un seguimiento de su progreso.

C. Tráfico

Recogido del tráfico generado hacia el sitio web procedente de enlaces compartidos desde foros, sitios y redes sociales; todas las redes sociales que han aportado entradas, enlaces al sitio web de referencia. Para este indicador habrá que medir visitantes únicos, las páginas vistas y el tiempo de permanencia, entre otros.

Métricas:

- Visitantes únicos (Número de personas que visitaron el sitio web)
- Páginas vistas (Número promedio de páginas visitadas por cada usuario)
- Enlaces entrantes
- Tiempo de permanencia en el sitio web de referencia
- Lectoría en móviles (Porcentaje de usuarios que visitaron el sitio web vía móvil)
- Geo-Target, desde qué lugar nos visitaron

Herramientas: Google analytics

4.3.3 Objetivo estratégico digital: “Influencia”

El siguiente objetivo estratégico digital tiene como finalidad averiguar la lealtad hacia la marca, y la influencia que ejerce. El objetivo táctico considera la utilización de indicadores que midan la percepción social del valor de la marca.

En los medios de comunicación sociales, la participación se refiere al número de conversaciones generadas sobre la marca frente a los competidores. Para ello, será necesario utilizar programas especiales de monitoreo para que ayuden a hacer un seguimiento de todas las menciones que se hagan sobre la marca, y sobre los competidores durante un periodo de tiempo determinado.

D. Percepción social del valor de la marca

Medir la influencia social de forma exacta es difícil, pero al menos es posible medir una aproximación aplicando algunas herramientas de análisis existentes como Social Mention. La influencia está directamente vinculada a la propia confianza. Con este objetivo se pretende medir la sensación que la marca produce en la comunidad, se mide la lealtad y fidelización de los clientes e intenta responder a las siguientes preguntas: ¿Se es parte de las conversaciones que se mantienen en la red cuando se habla de productos y servicios que la organización ofrece? ¿Cómo se es percibido por los clientes en relación a cómo perciben a los competidores?

Métricas:

- Menciones a la marca en servicios web externos (servicios y sitios de redes sociales, blogs, aplicaciones propias de terceros, etc.)
- Porcentaje de comentarios positivos, negativos o neutrales respecto al total de los mismos
- Índices de Social Mention

Herramientas: SocialMention.com

4.3.4 Objetivo estratégico digital: “Relevancia”

El siguiente objetivo estratégico digital hace referencia a la relevancia de la marca. Se consideran los objetivos tácticos tasa de interacción (compromiso) y tasa de conversión.

E. Tasa de interacción (compromiso)

El compromiso es el grado en que las personas interactúan con la marca, y en concreto con el contenido. La participación demuestra que las personas están interesadas en lo que se está ofreciendo, de una forma que les alienta a participar. La medición de la participación es importante para poder ver cuánto y con qué frecuencia los usuarios interactúan con el contenido.

Se miden las interacciones que se producen sobre los servicios web, así como el nivel de implicación de los potenciales clientes y se compara con otros periodos de tiempo.

Métricas:

- Comentarios generados. Un número importante de comentarios muestra la madurez de la comunidad que se está formando.
- Número de etiquetas a los contenidos
- Solicitudes de información, cuantas preguntas, N° de suscripciones al canal

- Contenido compartido (shares), incluyendo archivos multimedia
- Vista completa de videos (porcentaje promedio del video reproducido)
- Re-tweets
- Favoritos, votos, recomendaciones, “compartir con”, etc.
- “Me gusta”. Medir esta interacción, dará más visibilidad al contenido y por ende a la marca. Es importante tener un crecimiento sostenido de “Me gusta”
- Listas, círculos, que incorporan a la organización
- Archivos multimedia visualizados

Herramientas: Estadísticas que ofrecen los servicios de redes sociales

F. Tasa de conversión

En este caso se debe contabilizar el número de usuarios potenciales que llegan a convertirse en clientes, al realizar las acciones que se hayan previsto al especificar los objetivos estratégicos (objetivos del negocio), y tácticos (objetivos web). La acción que ha de realizar el usuario es lo que se cuantifica como KPI.

Al señalar la tasa de conversión como KPI, dicha métrica influye en las acciones que se hayan planificado para ser realizadas por los usuarios sobre los servicios de web social.

Métricas:

- Posición de Chile en el ranking internacional Anholt-GfK Roper Nation Brands Index (NBI)
- Posición de Chile en el Country Brand Index de Future Brand

Herramientas: Publicaciones internacionales que evalúan las marcas de los países.

4.4 Diccionario e implementación de indicadores digitales

En esta sección se presenta el diccionario y la propuesta de implementación de los indicadores de desempeño digitales para la FICH, se entrega la definición específica de cada indicador, su forma de calcularlo y su periodicidad. El responsable del cálculo es la subgerencia de medios digitales. Además se entrega una medición realizada al mes de octubre de 2014 para que sirva de línea base para el cálculo y comparación posterior.

Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Indicadores (KPI)	Plataforma	Descripción del indicador	Frecuencia	Octubre 2014		
						Amigos de Chile	This is Chile	Total
(1) Visibilidad de marca	(1) Popularidad	Tamaño total de la comunidad online de las redes sociales	Facebook	# total de seguidores	Mensual	623.131	178.764	801.895
			Twitter	# total de followers		23.161	16.312	39.473
			Google+	# total de seguidores		130	0	130
			YouTube	# total de suscriptores		5.986	0	5.986
	(2) Actividad	Número total de publicaciones y/o contenidos subidos a las redes sociales	Facebook	# total publicaciones al mes	Mensual	10	10	20
			Twitter	# total entradas en timeline		110	118	228
			Google+	# mensual de publicaciones		0	0	0
			YouTube	# total de videos subidos		123	99	222

Fuente: Elaboración propia con datos a octubre 2014

Tabla 6: Diccionario de indicadores digitales – Visibilidad de marca

La Tabla 6 muestra los indicadores propuestos para el objetivo estratégico digital “Visibilidad de marca”, los que se propone sean monitoreados mensualmente. De acuerdo a la medición realizada en octubre de 2014 se aprecia que la comunidad más grande es la de Facebook con 801 mil seguidores y la que presenta mayor actividad mensual es la de Twitter con 229 entradas en el timeline. Para el caso de YouTube se midió el total de videos publicados a la fecha y para los siguientes meses el incremental de videos subidos.

Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Indicadores (KPI)	Plataforma	Descripción del indicador	Frecuencia	Octubre 2014		
						Amigos de Chile	This is Chile	Total
(2) Fidelización	(3) Tráfico	Tráfico total generado hacia el sitio web procedente de enlaces compartidos desde las redes sociales	Web	# de visitantes únicos	Mensual	19.329	0	19.329
			Google+	# de vistas				
			Web	# promedio de páginas vistas				
			Web	Tasa de rebote				
			Web	Tiempo de permanencia				
			Web	Lectoría en móviles				
Web	Geo-Target							

Fuente: Elaboración propia con datos a octubre 2014

Tabla 7: Diccionario de indicadores digitales – Fidelización

La Tabla 7 muestra los indicadores propuestos para el objetivo estratégico digital “Fidelización”, los que se propone sean monitoreados mensualmente. Para la medición realizada en octubre de 2014 sólo se pudo medir el número de vistas en Google+. Para medir los otros indicadores es necesario tener acceso a la administración del sitio web.

Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Indicadores (KPI)	Plataforma	Descripción del indicador	Frecuencia	Octubre 2014		
						Amigos de Chile	This is Chile	Total
(3) Influencia	(4) Percepción social del valor de la marca	Sensación que la marca produce en las comunidades de las redes sociales	Social Mention	# de menciones a la marca (promedio diario)	Mensual	-	228	228
				% comentarios positivos		-	30%	30%
				% comentarios negativos		-	0%	0%
				% comentarios neutrales		-	70%	70%

Fuente: Elaboración propia con datos a octubre 2014

Tabla 8: Diccionario de indicadores digitales – Influencia

La Tabla 8 muestra los indicadores propuestos para el objetivo estratégico digital “Influencia”, los que se propone sean monitoreados mensualmente. Para la medición realizada en octubre de 2014 se utilizó Social Mention, herramienta gratuita que permite medir la presencia de la marca en las redes sociales durante las últimas 24 horas, es necesario registrar este valor diariamente para luego sacar un promedio del mes. Se propone medir @AmigosdeChile y @thisisChile para el siguiente período.

Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Indicadores (KPI)	Plataforma	Descripción del indicador	Frecuencia	Octubre 2014		
						Amigos de Chile	This is Chile	Total
(4) Relevancia	(5) Interacción	Número de "me gusta" o favoritos en el contenido	Facebook	# total "me gusta" al mes	Mensual	16.981	2.180	19.161
			Twitter	# total favoritos al mes		107	583	690
			YouTube	# total "me gusta" a la fecha		7.474	930	8.404
		Número de comentarios	Facebook	# comentarios generados al mes		587	44	631
		Número de veces que las publicaciones se comparten	Facebook	# shares al mes		2.944	567	3.511
			Twitter	# re-tweets al mes		263	1.140	1.403
	YouTube		# total de shares a la fecha	4.810		453	5.263	
Número total de reproducciones	YouTube	# total de reproducciones	2.796.544	0	2.796.544			
Porcentaje total de reproducción	YouTube	% de reproducción del video	60%	45%	53%			
(6) Conversión	Posición en rankings internacionales		Posición de Chile en ranking internacionales (NBI 2011)	Anual	39		39	

Fuente: Elaboración propia con datos a octubre 2014

Tabla 9: Diccionario de indicadores digitales – Relevancia

La Tabla 9 muestra los indicadores propuestos para el objetivo estratégico Relevancia, los que se propone sean monitoreados mensualmente. De acuerdo a la medición realizada en octubre de 2014 se aprecia que la comunidad que presenta mayor interacción es Facebook, generando más de 19 mil "me gusta" al mes y 3.511 shares. Para el caso de YouTube se midió el acumulado a la fecha para los indicadores de shares, reproducciones de video y porcentaje de reproducción del video, se propone para el siguiente periodo medir este indicador sólo para los videos publicados o difundidos durante el mes en curso.

Se recomienda comenzar la medición de estos indicadores a partir de enero de 2015, almacenarlos en un Excel desarrollado específicamente para la FICH y en el futuro implementar herramientas de balanced scorecard para elaborar un tablero de control.

Una de las líneas de acción prioritarias de la FICH para el año 2015 consiste en potenciar las plataformas digitales. Por esta razón, es necesario medir los indicadores propuestos para ir adaptando la estrategia digital de forma de impactar cada vez más a las audiencias nacionales e internacionales y así se estará contribuyendo al objetivo general de la Fundación que es: "Lograr el posicionamiento permanente y sistemático de la marca Chile a nivel nacional e internacional".

4.5 Comparación KPIs digitales en Latinoamérica

A continuación se presenta la comparación de indicadores de desempeño representativos definidos en la sección anterior para los países de Latinoamérica que estuvieron presente en el II Foro Internacional Marca País de América Latina que se llevó a cabo los días 20 y 21 de noviembre 2014 en Santiago de Chile.

Los indicadores considerados corresponden a aquellos que son factibles de medir en las diferentes redes sociales sin tener acceso a las distintas cuentas. Estos indicadores son: Visibilidad - Popularidad (# total de seguidores en Facebook, # total de followers en Twitter, # total de seguidores en Google+ y # total de suscriptores en YouTube), Visibilidad - Actividad (#

mensual de publicaciones en Facebook, # total de entradas en timeline de Twitter y # total de videos subidos en YouTube), Fidelización – Tráfico (# total de vistas en Google+), Influencia – Percepción social de la marca (% de comentarios positivos en Social Mention), Relevancia – Interacción (# total de reproducciones en YouTube) y Relevancia – Conversión (Posición en el Ranking Brand Finance Country Brands 2013); el período de estudio fue octubre de 2014 (Ver Tabla 10).



Objetivo	Plataforma	Indicador	Amigos de Chile	This is Chile	Marca Perú	Visit Perú	Marca Colombia	Brand Colombia	Viaja por tu país	Marca Argentina
Popularidad	Facebook	# total seguidores	623.131	178.764	1.521.120	417.815	835.807	-	638.648	11.531
	Twitter	# total followers	23.161	16.312	361.300	36.614	201.255	22.828	23.759	6.302
	Google+	# total seguidores	130	-	629	-	380.010	29	110.864	6
	YouTube	# total suscriptores	5.986	-	27.484	6.809	4.380	-	719	1.052
Actividad	Facebook	# mensual publicaciones	10	10	10	18	5	-	18	23
	Twitter	# total entradas timeline	15.900	19.900	3.853	1.887	13.729	3.733	13.000	911
	YouTube	# total videos subidos	123	99	123	183	70	-	93	330
Tráfico	Google+	# total de vistas	19.329	-	214.209	-	19.159.377	4.691	21.849.905	1.875
Percepción Social	Social Mention	% comentarios positivos	30%		28%		27%		27%	
Interacción	YouTube	# total reproducciones	2.796.544	-	14.202.562	8.101.002	729.150	-	143.363	2.139.285



Objetivo	Plataforma	Indicador	Visit Brasil	M turismo	Uruguay Natural	Ecuador Travel	All you need is	Visit Costa Rica
Popularidad	Facebook	# total seguidores	408.197	261.842	209.013	1.173.315	39.404	752.280
	Twitter	# total followers	62.722	162.159	103.931	277.476	474.309	9.381
	Google+	# total seguidores	220	413.520	931	1.147	-	25
	YouTube	# total suscriptores	9.807	2.442	848	11.114	-	1.071
Actividad	Facebook	# mensual publicaciones	2	10	9	10	6	8
	Twitter	# total entradas timeline	6.423	42.244	8.178	10.937	1.451	2.281
	YouTube	# total videos subidos	303	889	46	123	-	120
Tráfico	Google+	# total de vistas	125.350	11.759.499	186.899	700.459	-	3.492
Percepción Social	Social Mention	% comentarios positivos	24%		27%	31%		31%
Interacción	YouTube	# total reproducciones	11.129.740	765.115	353.499	3.906.006	-	369.156
Conversión	Brand Finance	Posición Ranking intern.	8		76	69		68

Fuente: Elaboración propia con datos de las redes sociales a octubre 2014

Tabla 10: Comparación KPIs digitales en Latinoamérica

Al observar la Tabla 10 se puede constatar que de los países analizados el que tiene mayor popularidad en Facebook es Perú (1,5 millones de seguidores), seguido de Ecuador (1,17 millones de seguidores). En Twitter, el país que tiene mayor popularidad es Ecuador (474 mil followers) seguido por Perú (361 mil followers). En Google+, el país con mayor popularidad es Brasil (413 mil seguidores) seguido de Colombia (380 mil seguidores).

En cuanto a la actividad todos los países publican un número similar de contenidos mensual en Facebook (entre 5 y 23 publicaciones al mes), siendo Argentina quien presenta una mayor actividad. En Twitter, Brasil presenta mayor actividad con 42 mil tweets totales, al igual que en YouTube, red en la cual cuenta con 889 videos.

Respecto al tráfico, quien sobresale es Argentina con 21 millones de vistas en Google+, seguido por Colombia con 19 millones de vistas.

En cuanto a la percepción social de la marca, todos los países presentan valores entre 24% y 31% de comentarios positivos, siendo Brasil quien presenta el 24% y el 31% corresponde a Costa Rica y Ecuador.

Respecto de la interacción, destaca Perú con 14 millones de reproducciones en YouTube seguido por Brasil con 11 millones de reproducciones totales.

Finalmente, en cuanto al ranking “*Brand Finance Country Brands 100, 2013*”, el que se encuentra en la mejor posición es Brasil, ocupando el número 8 de la tabla a nivel mundial.

4.6 Definición de metas y proyectos digitales estratégicos

Una vez analizado los indicadores para Chile y Latinoamérica, se puede concluir que si bien han existido avances en el alcance y visibilidad de la estrategia digital de la FICH, aún existe una oportunidad de mejora si se hace una comparación con países que son referentes en Latinoamérica como Perú y Colombia.

Por esta razón, resulta necesario aumentar significativamente la interacción en los actuales canales digitales e impactar nuevos mercados. Para estos efectos se han comprometidos las siguientes metas para el año 2015:

- Incrementar en un **30%** el alcance total de las redes sociales de la Fundación a través del incremento del tamaño de la comunidad online de las redes sociales.
- Incrementar en un **20%** los índices de interacción de las redes sociales.

Para conseguir estas metas se propone la implementación de las siguientes iniciativas digitales para el año 2015:

4.6.1 Diseño y desarrollo de aplicaciones móviles de Chile

Producto del análisis realizado sobre los contenidos digitales que se difunden en las redes sociales, es posible deducir que los post asociados a temas astronómicos y gastronómicos son los que tienen mejores índices de interacción en términos de comentarios del post, número de veces compartido, número likes y tasa de engagement.

Por esta razón se propone desarrollar aplicaciones sencillas que permitan “poblar” el mundo móvil con temas sobre Chile, por ejemplo astronomía y gastronomía. De esta forma, se contará con contenidos que permitirán incrementar la interacción en las redes sociales a través de la vinculación de la aplicación móvil con las redes sociales de Facebook, Twitter y YouTube.

- **Costo estimado:** \$20 millones por cada app para versión iOS y Android.
- **Plazo:** 4 meses de desarrollo más 1 mes de lanzamiento.

4.6.2 Rediseño del sitio web This is Chile

Existe la necesidad de mejorar el sitio web This is Chile, por ser el sitio de referencia para los contenidos difundidos a través de redes sociales. De esta forma se contará con una oferta de valor más interesante y llamativo para ofrecer a los usuarios de las redes sociales.

Para esto se propone diseñar un website que mediante un programa de “visualización de datos” genere una narración social de contenidos (imágenes, audios, textos, videos, posts, tweets, entre otros) asociados a Chile en categorías relevantes: cultura, exportaciones, gobernabilidad, inversión, personas y turismo.

- **Costo estimado:** \$2,5 millones por el rediseño.
- **Plazo:** 2 meses de desarrollo.

4.6.3 Inversión en pauta en medios digitales

Existe la necesidad de invertir en pauta digital a través de Facebook, Twitter y YouTube, utilizando Adwords y la red de Display de Google para incrementar la interacción en las redes sociales y aumentar el número de seguidores en las comunidades en español e inglés.

Para esto se propone una inversión semestral de \$30 millones (después de impuestos y comisiones) para la gestión de campañas digitales focalizadas en segmentos específicos y prioritarios para la FICH. De esta forma se permitirá visibilizar los contenidos audiovisuales y digitales en mercados específicos tanto nacionales como internacionales.

- **Costo estimado:** \$5 millones mensuales.
- **Plazo:** 1 mes en campañas focalizadas

4.6.4 Campañas digitales en redes sociales

Para incrementar la interacción en las redes sociales se propone la elaboración de campañas digitales específicas que permitan además adquirir nuevos seguidores utilizando premios o incentivos que motiven a las distintas audiencias.

Se propone la elaboración de campañas bimestrales elaboradas por la agencia creativa que actualmente crea los contenidos que se difunden en las redes sociales. Las distintas campañas deben estar focalizadas en contar experiencias de Chile, compartir fotografías en lugares emblemáticos del país, compartir videos de experiencias, etc.

- **Costo estimado:** incluido dentro del fee mensual de la agencia creativa.
- **Plazo:** al menos una campaña cada dos meses.

4.6.5 Monitoreo cualitativo en redes sociales

Finalmente resulta necesario hacer un monitoreo cualitativo en redes sociales para entender la percepción que se tiene de Chile en distintos mercados, este estudio encargado a una empresa externa permitirá tener una opinión neutral respecto de los contenidos difundidos a través de las redes sociales y permitirá hacer mejoras a la línea editorial de éstos.

- **Costo estimado:** \$5 millones.
- **Plazo:** 1 mes.

La implementación de estos cinco proyectos estratégicos en el ámbito digital permitirá cumplir con las metas de interacción y popularidad definidas para el 2015. Lo cual contribuirá también a uno de los objetivos estratégicos de la fundación: *“Lograr el posicionamiento permanente y sistemático de la marca Chile a nivel nacional e internacional”*, en este caso a través de las plataformas digitales de la FICH.

Capítulo 5 Análisis de mercado en Asia

En este capítulo se analizan los principales mercados de Asia: China, Corea del Sur y Japón. Se finaliza con la justificación de la elección del mercado objetivo seleccionado para la difusión de la imagen de Chile.

5.1 Análisis del mercado chino

5.1.1 Visión de mercado

La República Popular de China es un país multicultural en el que viven más de 1.350 millones de habitantes, siendo el país más poblado del mundo. En su interior cohabitan 56 etnias con distintas lenguas y dialectos aunque el mandarín es el idioma oficial y el utilizado por el gobierno. En términos religiosos, existen cinco religiones oficiales, con templos taoístas, budistas, mezquitas, algunos santuarios de la iglesia patriótica China y otros dedicados al cristianismo.

China posee una formidable extensión geográfica (9,6 millones de km²), siendo el tercer país más grande del mundo, después de Rusia y Canadá. Su territorio está dividido en 23 provincias, 5 regiones autónomas, 4 municipios y 2 regiones administrativas especiales (Hong Kong y Macao), todas ellas con diferentes niveles de desarrollo.

La reforma y apertura al exterior iniciadas a partir del año 1979 permitieron que la economía china se desarrollara a un ritmo rápido, pasando de ser un país predominantemente rural a una potencia mundial en 30 años y multiplicando su producto interno 44 veces en el mismo periodo. La economía de China es la segunda más poderosa del mundo solo después de Estados Unidos, aunque según estimaciones del FMI para el 2016 esta situación se podría revertir dejando a China como la mayor economía mundial.

Dentro de los principales productos que produce y exporta China se encuentra el carbón, acero, cemento, láminas de aluminio, maquinarias para plástico y caucho, turbinas eólicas,

aparatos electrónicos y automóviles. Además, la producción china de monitores, teléfonos móviles y computadores portátiles ocupa el primer puesto a nivel mundial. También se encuentra en el primer puesto en cuanto a la producción de unos 100 productos de consumo, tales como bicicletas, máquinas de coser, textiles, baterías y cervezas, así como también en la elaboración de materias primas.

Por otro lado, China es el mayor consumidor de acero, carne, cobre, joyas, oro, automóviles, caucho, productos del mar y cereales. Así como el principal consumidor asiático de vino, salmones y aceite de oliva entre otros.

Chile tiene relaciones diplomáticas con China desde 1970 y actualmente posee varios acuerdos comerciales como el tratado de libre comercio (TLC), convenio de cooperación en materia de Pymes y memorándum de entendimiento sobre cooperación ambiental.

5.1.2 Descripción de la demanda

No existe una sola China, sino una diversidad de costumbres, etnias, idiomas, ofertas gastronómicas, economías y religiones, que conviven en este extenso territorio. Es necesario entender la idiosincrasia china para acceder a las oportunidades que ofrece.

No existe un estereotipo del consumidor chino, sin embargo, es posible identificar ciertas tendencias y características que se deben tomar con cautela. La cantidad de familias de clase media no cesa de crecer. Lo anterior, sumado a que China está pasando de un crecimiento liderado por las exportaciones y las inversiones a uno encabezado por el consumo, está potenciando un mercado de magnitudes masivas, no solo en las grandes ciudades sino que también en las ciudades emergentes que ven sus ingresos incrementarse cada vez más. La política de un solo hijo está teniendo implicancias muy importantes sobre la estructura de la economía, generando un envejecimiento de la población y creando un desequilibrio dado que algunas familias hacen lo posible por que su único hijo sea un niño. Claramente este proceso abrirá nuevos mercados relacionados con los individuos de mayor edad y hará menos viables aquellos correspondientes a productos para niños. Además, una menor cantidad de niños por hogar implica una mayor cantidad de ingreso disponible para las familias, quienes escogerán gastarlo en servicios relativos al ocio o destinarlo a un mayor ahorro para la vejez. También se habla bastante del “fenómeno del pequeño emperador”, donde los hijos influyen importantemente en las decisiones de consumo de los hogares y tienen mayor tendencia al consumo en comparación con generaciones anteriores.

Por otro lado, los individuos son muy sensibles al precio por el hecho de que tienen una fuerte tendencia al ahorro. Sin embargo cada vez surgen más factores que influyen en las decisiones de compra, por ejemplo, el compromiso con el medio ambiente, la sanidad de los alimentos o los servicios post venta de calidad juegan cada vez un rol más importante.

China es un país que tiene consumidores con una alta conciencia y actitud positiva hacia la seguridad alimentaria, están dispuestos a pagar más por alimentos seguros. Las exigencias legales en temas fitosanitarios hacen que nuestro país sea percibido como una fuente de abastecimiento de productos alimenticios seguros, lo que abre oportunidades en el mercado asiático, a la vez que ayuda a fortalecer una imagen más sólida.

Existe en China una imagen común de los países de Latinoamérica, a los que adjudican valores similares, sin distinguir de manera clara las diferencias entre sus diferentes regiones.

Brasil y Argentina adquieren una mayor relevancia en la percepción de los ciudadanos asiáticos por las dimensiones de su mercado. Perciben a la región como un conjunto de naciones en vías de desarrollo, con mercados emergentes, cuyos territorios poseen una gran riqueza natural y una historia de larga dependencia de Estados Unidos.

Aparece también una idea de inestabilidad política que afecta a toda la región, además de la creencia de que los gobiernos son ineficientes y de la existencia de un alto índice de criminalidad. Para China la imagen general es que no es muy seguro venir a Latinoamérica.

Los ciudadanos chinos con una mayor vinculación a Chile atribuyen al país algunas cualidades positivas asociadas a la imagen país, relacionadas con la estabilidad política, económica y social que es respetada por la comunidad internacional.

5.1.3 Potencialidad de la oferta exportable chilena

El volumen actual de comercio entre China y Chile tiene un potencial de desarrollo. El año 2013 se exportaron (MM) US\$ 19.219 a China (25% de las exportaciones totales), siendo el cobre el principal producto exportado, seguido por la industria forestal y los productos agropecuarios. Por otro lado, se importaron cerca de (MM) US\$ 14.828.

Los principales productos potenciales de la oferta exportable chilena son el salmón y el vino. El foco se debe centrar en incrementar el consumo de estos productos en China, potenciando la gama de productos del mar, privilegiando el valor agregado de sus productos, relevando el país de origen y potenciando el consumo de variedades de vinos blancos y espumosos de alta calidad. Además se debe incrementar la gama de frutos secos, uva de mesa, frutas y verduras congeladas o deshidratadas y productos gourmet como aceite de oliva, aceite de palta, cervezas artesanales, etc.

En relación al consumo de vino blanco y vino espumoso, es necesario incentivar su presencia en degustaciones y eventos, generar una asociación de consumo con las comidas aprovechando la combinación de pescados con vino blanco y en particular de comida picante con sauvignon blanc.

Es necesario seguir potenciando la exportación de fruta fresca y frutos secos. Explorar la incorporación de frutas deshidratadas y focalizar la exportación de alimentos con mayor valor agregado, como podría ser la exportación de mermeladas y jaleas enfocadas en la clase media y alta, extranjeros residentes en China y turistas.

Se debe incrementar la variedad de productos del mar, potenciar el consumo de salmón y privilegiar la exportación de pescados con mayor valor agregado (enlatado, envasado, etc.).

Es necesario incrementar y fortalecer la imagen de Chile, recalando sus atributos diferenciadores a través de publicidad, redes sociales, publicación en revistas de interés, uso de líderes de opinión y celebridades. Además es necesario gestionar con exportadores chilenos en China la relevancia de destacar la imagen de Chile en sus productos.

5.1.4 Aranceles de importación

Los productos que China importa se ven sujetos a los siguientes aranceles de importación: aranceles aduaneros, impuesto al valor agregado (IVA) e impuesto al consumo (IC).

Aranceles aduaneros: el tratado de libre comercio entre Chile y China entró en operación a partir del 1 de octubre de 2006 e incluyó una desgravación inmediata del 92% de las exportaciones de Chile a China. Para los productos de alta sensibilidad para China, tales como salmones frescos, uva, manzana, kiwi y vinos, se acordó su desgravación a 10 años, es decir, a partir del 1 de enero de 2015 no existirá arancel aduanero para estos productos.

Valor añadido: para la mayoría de los productos industriales y mineros, el IVA es 17% e incluye cobre refinado, minerales de cobre y sus concentrados, pasta química de madera, productos lácteos y vinos. Para los productos agrícolas, el IVA es 13% e incluye frutas frescas y secas, hortalizas, carnes, salmones frescos y congelados, harina de pescado, entre otros.

Impuesto al consumo: es aplicado a alcoholes, tabacos, artículos de lujo, automóviles, petróleos, neumáticos, etc. Entre los principales productos chilenos sujetos al impuesto al consumo está el vino a granel y embotellado (10%).

5.2 Análisis del mercado coreano

5.2.1 Visión de mercado

La República de Corea cuenta con más de 50 millones de habitantes. Administrativamente está dividida en 17 consejos metropolitanos, 8 provincias, 6 megalópolis, una ciudad metropolitana capital (Seúl), una ciudad con administración independiente (Sejong) y una provincia administrada independientemente (Jeju). Los principales puertos de Corea del Sur son Incheon en el noroeste y Busan en el sureste por donde transita más del 94% de los contenedores del país.

El idioma oficial del país es el coreano, Hangul es el nombre del alfabeto utilizado, el cual fue creado el año 1443 por el rey Sejong y está compuesto por 24 letras de las cuales 10 son vocales y 14 consonantes. Fue la creación de este alfabeto uno de los factores que permitió el desarrollo de la educación en Corea, al ser un idioma mucho más simple que el chino o el japonés. Respecto de la religión, existe amplia libertad de credo: 26% de la población es cristiana, 23% budista y 49% no profesa ninguna religión.

La península de Corea abarca 223 mil km², aproximadamente la misma extensión del Reino Unido, en donde la república de Corea ocupa el 45% de esta área (100 mil km²).

Corea del Sur es un país que ha alcanzado su desarrollo económico a través del comercio internacional en un corto plazo. Actualmente, sigue intentando mantener y expandir su comercio internacional para la supervivencia de la economía coreana en el mercado globalizado.

Considerando que aproximadamente el 80% del PIB de Corea del Sur es representado por el comercio exterior, el país depende fuertemente de su sistema de TLCs, el cual se ha ido perfeccionando y ampliando de manera significativa durante los últimos 10 años. De esta forma, ha sido capaz de mantener y ampliar el comercio bilateral tanto con los socios comerciales existentes, como también con otros países y zonas geográficas que ofrecen oportunidades para colocar más exportaciones coreanas y al mismo tiempo abastecerse de materias primas e insumos de manera más competitiva y eficiente. Cabe destacar que el TLC con Chile fue el primero que Corea del Sur firmó con un país fuera de Asia, el cual entró en vigencia el 1 de abril de 2004.

5.2.2 Descripción de la demanda

El mercado para la mayoría de los productos está concentrado en las principales ciudades, siendo Seúl el epicentro comercial. La red tradicional de distribución, a través de pequeñas empresas familiares, tiendas de barrio y puestos ambulantes, está siendo desplazada rápidamente por las cadenas de grandes tiendas de departamento, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia y por las ventas a través de la televisión o internet. Existen muchas grandes tiendas en las grandes ciudades, especialmente en Seúl, Daegu, Busan y los suburbios satélites. La distribución de productos a través de estas diferentes cadenas es una de las mejores formas de vender productos a los consumidores coreanos.

El consumidor coreano, mayoritariamente urbano, tiene un alto poder adquisitivo (aproximadamente US\$ 33.440 anuales, medido en paridad de poder de compra) y es exigente en lo que se refiere a la calidad y presentación del producto. El surgimiento de un segmento aspiracional joven y profesional, que viaja constantemente a otros países y que usa intensivamente el internet y las redes sociales, hacen de Corea del Sur un mercado muy dinámico, donde el consumidor está constantemente en búsqueda de nuevos productos, especialmente de aquellos que se asocian a una alta calidad de vida y sofisticación.

Los factores que afectan la decisión de compra de los consumidores coreanos son:

- **Cuerpo:** invierten en alimentos saludables, artículos deportivos, cosméticos y accesorios
- **Significado:** prefieren productos que transmiten un mensaje (productos eco-sensibles)
- **Individualismo:** buscan productos que enfatizan la personalidad y diferenciación
- **Utilidad real:** prefieren productos que desempeñen una función real
- **Hogar:** dan mucho valor a la familia y al hogar
- **Redes sociales:** comparten las opiniones sobre los productos y deciden la compra en base a información obtenida en los medios sociales digitales
- **Movilidad:** prefieren medios de compra virtuales sin espacios físicos

5.2.3 Potencialidad de la oferta exportable chilena

El volumen actual de comercio entre Cocea del Sur y Chile tiene un potencial de desarrollo. El año 2013 se exportaron (MM) US\$ 4.272 a Corea del Sur (5,5% de las exportaciones totales), siendo el cobre el principal producto exportado, seguido por la industria forestal y productos agropecuarios. Por otro lado, se importaron cerca de (MM) US\$ 2.551.

Algunos de los productos que se debieran potenciar en Corea del Sur son el aceite de oliva, agua mineral, agua gasificada, productos del mar, frutas deshidratadas, frutos secos, salmón congelado, arándanos frescos y congelados, vinos blancos y vinos espumosos.

5.2.4 Aranceles de importación

La mayoría de los bienes se encuentran gravados con un arancel de aduanas del 8%. Esta tasa varía significativamente de un producto a otro, siendo considerablemente más alta para los productos alimentarios y para los productos con mayor valor agregado. La base imponible es el precio pagado al exportador más los gastos de flete y seguro (CIF).

Existen además aranceles no *ad valorem*, los cuales consisten en derechos "alternativos" aplicables a varias partidas arancelarias correspondientes a ciertos productos manufacturados,

principalmente películas cinematográficas, reactivos de diagnóstico o de laboratorio, seda cruda y cintas de video grabadas.

También se aplican derechos alternativos a una serie de partidas arancelarias agrícolas en forma de derechos fuera de contingente, que establecen también tipos mínimos *ad valorem* muy elevados, generalmente muy superiores al 100 por ciento. Un ejemplo es el de la miel de abejas.

5.3 *Análisis del mercado japonés*

5.3.1 Visión de mercado

Japón es un archipiélago formado mayoritariamente por islas montañosas, con un área total de 377 mil km² (equivalente a Alemania) y que se extiende desde noreste a sudoeste por 2.800 km de largo. Administrativamente está dividido en ocho regiones, cada una de estas regiones, se divide en prefecturas, las cuales en total son 47.

La población de Japón es de 127 millones de habitantes. Las religiones más importantes y que congregan a la mayoría de los habitantes son el sintoísmo y el budismo. Otras religiones minoritarias corresponden a los seguidores de Confucio, taoístas y cristianos.

Japón es líder en productos de alta tecnología, componentes electrónicos, automóviles y tecnología de punta en energías renovables no convencionales, factores de alta importancia si consideramos que Chile requiere de transferencia de tecnología para poder implementar los planes de innovación que le permitan ser más que un exportador de materias primas.

Otro sector en que Japón es líder en cuanto a utilización de tecnología, es el relacionado con los alimentos funcionales. Chile tiene materia prima que es necesaria para poder producir estos alimentos, pero el objetivo debe ser mucho más ambicioso que simplemente vender la materia prima: se deben buscar mecanismos que le permitan a Chile participar del proceso de transformación de materia prima en lo que finalmente llega a ser un alimento funcional, con todo el aporte en valor agregado que esto conlleva.

Japón es un puente para hacer negocios en toda Asia, debido al gran flujo de comercio con las naciones asiáticas, así como a las facilidades operativas, tecnológicas e incentivos específicos que se han creado para la instalación de empresas extranjeras.

5.3.2 Descripción de la demanda

El japonés es un consumidor exigente, que está atento no sólo al contenido, sino que a las formas en que se le vende un producto. El envase, su diseño, el material utilizado, son todos elementos que se toman en cuenta en el momento de tomar la decisión de compra.

El precio es importante, pero la calidad, y sanidad de los productos, así como su contribución a preservar la naturaleza, son aún más relevantes. Otros elementos que se consideran son la seguridad, trazabilidad, calidad, procedencia, composición y certificaciones. El consumidor japonés está dispuesto a realizar un pago mayor si las especificaciones de los productos y/o servicios así lo justifican.

Se podría decir también que los japoneses gustan de productos novedosos y son muy sensibles a las tendencias de la moda.

5.3.3 Potencialidad de la oferta exportable chilena

Japón es el tercer socio comercial de Chile a fines de 2013, después de China y Estados Unidos, además es el tercer destino de las exportaciones chilenas.

El año 2013 se exportaron (MM) US\$ 7.959 a Japón (9,9% del total de envíos al exterior), siendo el cobre el principal producto exportado, seguido por productos del mar y la industria forestal. Por otro lado, se importaron cerca de (MM) US\$ 2.403 desde Japón.

Las oportunidades comerciales para los productos chilenos están esencialmente en los siguientes productos: salmones, truchas, erizos, filetes de merluza congelados, carne de cerdo, vino embotellado, uva, frutas frescas (cítricos, limones, arándanos, kiwis, paltas, cerezas frescas), frutas congeladas (frambuesas, moras, frutillas), ciruelas secas y servicios de videojuegos.

5.3.4 Aranceles de importación

Mediante la firma del acuerdo de asociación económica y estratégica (AAEE) entre Chile y Japón, Chile posee aranceles preferenciales para la mayoría de sus productos.

5.4 Justificación de la elección del mercado objetivo

Asia se ha consolidado en los últimos años como la región con más personas conectadas a internet (41% del total mundial), lo cual representa un mercado atractivo a la hora de hacer difusión de la imagen país a través de medios digitales. Sin embargo existen enormes disparidades, por ejemplo en términos de penetración de banda ancha coexisten países con los niveles más elevados del mundo como Corea del Sur y Japón con otros donde prácticamente no existe esta tecnología como Corea del Norte o Myanmar. Por otro lado, en Asia, se concentra uno de los mayores porcentajes de población por debajo de los 25 años, los llamados potenciales “nativos digitales” que han nacido y crecido en un entorno tecnológico basado en tecnologías digitales, con una diversidad de herramientas, instrumentos y espacios para la interacción social.

Lo anterior permite justificar que en los tres principales mercados de Asia (China, Corea del Sur y Japón) existe una enorme oportunidad para difundir la imagen de Chile. Sin embargo, para elegir el mercado de Asia en el cual la FICH debe potenciar la imagen de Chile a través de las plataformas digitales se han considerado 3 variables claves: el porcentaje de crecimiento del PIB en el año 2012 – 2013, el porcentaje de penetración de internet en el año 2013 y el total de usuarios de internet para el mismo año.

En la

Figura 11 se puede apreciar que Japón y Corea del Sur presentan los mayores porcentajes de penetración de internet, por sobre el 85% y el crecimiento del PIB está en torno al 2,3% sin embargo el tamaño de estos mercados no es suficientemente grande, pues presentan 110 y 43 millones de internautas respectivamente. Por otro lado se puede observar a India y los países del Sudeste Asiático que presentan tamaños de mercado más atractivos (191 y 161 millones de internautas respectivamente), pero el porcentaje de penetración de internet es bajo, en torno al 21%. Finalmente el mercado objetivo elegido es China dado que presenta un crecimiento del PIB cercano al 7,5%, un porcentaje de penetración de internet en torno al 46% y un tamaño de mercado de 627 millones de internautas, lo que la convierte en la opción más atractiva por ser una economía en crecimiento con un potencial de mercado considerable.

	China	Corea del Sur	Japón	Sudeste Asiático	India
PIB per cápita, PPP (US\$)	12.180	33.140	36.315	9.252	5.410
% crecimiento del PIB	7,5	3,0	1,5	4,7	5,0
% penetración de internet	46	85	86	26	15
Total usuarios de internet (millones de habitantes)	627	43	110	161	191

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial (2013)

Tabla 11: Índices de conectividad y desarrollo en Asia (2013)

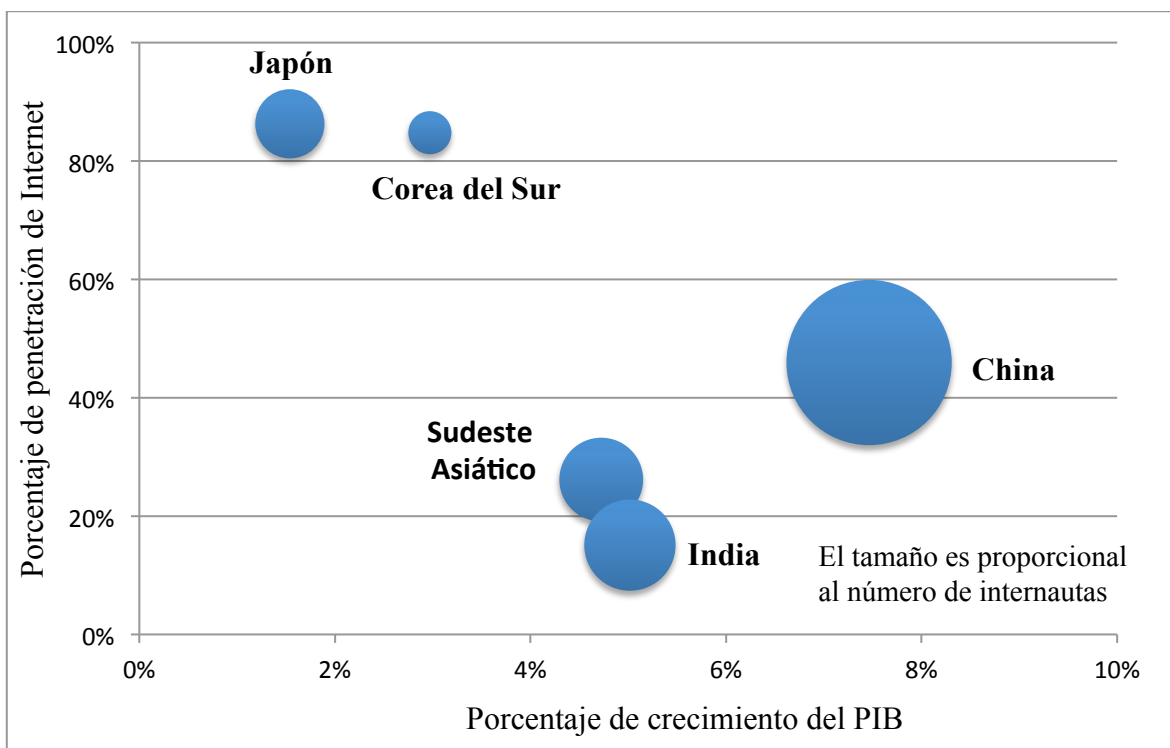


Figura 11: Índices de conectividad y desarrollo en Asia (Banco Mundial, 2013)

5.5 Perfil del segmento objetivo

Según fue justificado en la sección anterior, el mercado objetivo recomendado para potenciar la imagen de Chile a través de las plataformas digitales es China, debido a la gran cantidad de internautas existente producto de la elevada penetración de internet y a que se trata de una economía en crecimiento con potencial de consolidarse como la primera economía mundial.

Sin embargo no es factible apuntar a través de la actual estrategia digital de la FICH a todos los segmentos de mercado dentro de China, es por esto necesario focalizar los esfuerzos de difusión considerando dos variables relevantes de segmentación: Segmentar por edad y segmentar por ubicación geográfica.

5.5.1 Segmentos de mercado en China según edad

Al segmentar por edad, sin considerar la población de menores de edad, existen básicamente dos generaciones con características y comportamientos muy diferentes los cuales se describen a continuación:

Generación 1: consumidores nacidos antes de los 70s

Corresponde al segmento de la población nacidos antes de los años 70s, por lo que actualmente tienen 40 años o más; se caracterizan por haber crecido durante la era de Mao¹⁵, marcados por la inseguridad e incertidumbre de su entorno; para este segmento fue difícil ganar dinero, por tanto son muy conscientes del precio; los miembros de este segmento son poco sofisticados en los productos y servicios que prefieren y para ellos es más relevante el beneficio funcional que el emocional.

Generación 2: consumidores nacidos después de los 80s

Corresponde al segmento de la población que nació a partir de los años 80s, por lo que actualmente tienen entre 20 y 40 años; se caracterizan por haber crecido durante el crecimiento económico de China, además cuentan con un poder adquisitivo elevado gracias a la política de un solo hijo; en este segmento destaca un sentimiento más individualista, aspiracional y emocional hacia los productos y servicios que prefieren; los miembros de este segmento tienen la oportunidad de haber viajado al extranjero por estudios o vacaciones lo cual los hace más abiertos a costumbres de occidente, y por lo mismo son más adaptables a probar nuevas experiencias.

5.5.2 Segmentos de mercado en China según ubicación geográfica

Al segmentar por ubicación geográfica, China está compuesta de hubs económicos y cada hub incluye a aproximadamente 50 millones de personas con características únicas y particulares que obedecen principalmente a los flujos de migración de la clase media. Los principales hubs de China están ubicados cerca de la costa este y corresponden a aquellos en los que se ha desarrollado la economía del país, estos son: Pearl River Delta, Yangtze River Delta y Beijing (Bohai Bay Region), cada uno de estos hubs contiene varias ciudades:

- Pearl River Delta: Guangzhou, Shenzhen, Dongguan, Foshan, Zhongshan, Zhuhai, Jiangmen, Huizhou, Zhaoqing, **Hong Kong** y Macau.
- Yangtze River Delta: **Shanghai**, Nanjing, Suzhou, Ningbo, Zhenjiang, Wuxi y Taizhou.
- Bohai Bay: **Beijing**, Tianjin, Hebei, Shandong, Liaoning y Dalian

El hub de Pearl River Delta, se desarrolló en torno a HongKong, que al ser una región económica y administrativa especial ha favorecido la instalación de empresas e inversión extranjera que pretende hacer negocios dentro de China.

¹⁵ Era de Mao (pre 1979), se caracteriza por ser un periodo basado en la planificación del estado (economía central planificada), el estado es dueño de las empresas, la producción está limitada y los precios son elevados, están limitados los intercambios con el extranjero, la economía en general es ineficiente y culturalmente se caracterizó por múltiples revoluciones.

El hub de Yangtze River Delta, se desarrolló en torno a Shanghai, capital financiera de China, además de ser una zona de intercambio libre de impuesto posee una bolsa de comercio con una capitalización de 2,5 trillones de dólares, siendo la sexta más grande del mundo.

El hub de Bohai Bay, se desarrolló en torno a Beijing, la capital política de China, región relevante a la hora de hacer negocios en China ya que es necesario en una primera fase contar con el apoyo y permiso del gobierno central.

5.5.3 Elección del segmento objetivo en China

Luego de analizar los segmentos objetivos del mercado Chino divididos por edad y ubicación geográfica, se recomienda focalizar los esfuerzos digitales en el segmento de estudiantes y profesionales jóvenes entre 20 y 40 años (Generación 2) de las principales ciudades de China: Shanghai, Beijing y la región administrativa especial de HongKong.

La justificación de esta recomendación se basa en el hecho que los estudiantes y profesionales jóvenes de la generación 2 están cada vez más abiertos a la cultura occidental y además gracias al crecimiento en el poder adquisitivo de sus familias han tenido la posibilidad de viajar fuera de China ya sea por vacaciones o por estudios. Es por esta razón que están más abiertos a consumir la gastronomía de otros países o degustar otro tipo de bebidas alcohólicas como el vino por ejemplo y a utilizar productos de occidente. Sin embargo no existe un conocimiento acerca de Chile por lo que no existe una fuerte vinculación entre algunos productos que están empezando a consumir de forma masiva y su país de origen, Chile en este caso.

El empezar a poblar las redes sociales con contenidos genéricos asociados a la marca Chile permitirá que este segmento joven empiece a conocer que es Chile, donde se ubica, cuáles son sus características diferenciadoras conociendo sus hermosos paisajes, los productos que produce, la posibilidad de hacer negocios, etc.

Además, por otro lado se trata de un segmento que utiliza intensivamente internet y las redes sociales existentes en China, por lo tanto se empezarán a ver expuestos a contenidos de Chile dentro de las plataformas que habitualmente utilizan para conectarse con sus amigos, buscar información acerca de los productos o servicios que desean consumir o simplemente en las redes que ocupan para fomentar el ocio y la entretención.

Finalmente, la recomendación de focalizarse en Shanghai, Beijing y HongKong, obedece a que son las principales ciudades de cada uno de los principales hubs económicos de China.

Capítulo 6 Propuesta de inserción al mercado objetivo

En este capítulo se desarrolla la estrategia de inserción al mercado objetivo seleccionado: China. Primero se analizan las plataformas digitales disponibles en el mercado, se propone una estrategia de difusión utilizando estas plataformas digitales y finalmente se presenta un plan de implementación.

6.1 Análisis de las plataformas disponibles en China

Asia en general se caracteriza por el predominio de las redes sociales locales por encima de las globales como Facebook, Twitter y YouTube. El caso de China es, hoy en día, un caso aún más particular debido a que ha desarrollado una serie de clones de las principales herramientas de interacción social en la red con las cuales ha atraído a los usuarios, desincentivados en recurrir a complicados sistemas para bloquear la censura que se ejerce sobre las grandes redes sociales no chinas. De este modo los internautas en China buscan su información en Baidu (baidu.com) en lugar de Google, intercambian videos en Tudou (tudou.com) en vez de hacerlo en YouTube e interactúan con sus círculos de amistades en Renren (renren.com) en vez de hacerlo en Facebook. Con estos modelos nacionales, además de incentivar el desarrollo y la innovación entre las compañías chinas, el gobierno se asegura una mejor capacidad de control de los contenidos.

Por otro lado, en China existe un reciente auge de los micro blogs, que han pasado de los 50 millones de usuarios a más de 120 millones de usuarios durante el año 2013. El más popular de los múltiples servicios de micro blogs en el país es el que proporciona Sina Weibo (sina.com), que se inspira en Twitter, cuyo acceso está prohibido en China. La popularidad de los micro blogs se explica por la euforia de los usuarios que ven en los micro blogs la capacidad de crear una auténtica opinión pública capaz de impulsar un cambio político en China.

Las plataformas que se analizarán son Renren, Sina Weibo y Tudou (ver Tabla 12).

Red Social	Principales características
Renren (renren.com) 	Red social equivalente a Facebook 162 millones de usuarios (vs 1.320 millones Facebook) La interfaz es más limpia y con menos publicidad Incentiva la interacción, es muy relevante qué dicen determinadas comunidades respecto de las marcas
Sina Weibo (sina.com) 	Red social equivalente a Twitter 503 millones de usuarios (vs 271 millones en Twitter) Fomenta más el uso de imágenes Cada comentario es listado inmediatamente bajo la publicación Incentiva el uso de multimedia, como imágenes, videos, música y emoticones (no sólo texto)
Tudou (tudou.com) 	Red social equivalente a YouTube 500 millones de usuarios mensuales (vs 1.000 millones en YouTube) Utiliza más publicidad en la página y menos en la reproducción de videos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Principales redes sociales en Asia

6.1.1 Renren

Renren (人人网, Rénrénwǎng), significa en chino “Todo el mundo” y es el nombre de una de las redes sociales más populares de Asia que en 2013 alcanzó 162 millones de usuarios registrados. Esta red social nace el año 2005 y en su inicio funcionó como un sistema de

mensajería de texto para teléfonos móviles. Sin embargo, en vista del avance de las tecnologías de la información se convirtió en una red social el año 2009. Renren ha sido comparada con Facebook por tener funciones similares, sin embargo existen diferencias que se ajustan a las necesidades particulares de los internautas chinos.

Características de Renren

Renren permite que los usuarios puedan conectarse y comunicarse con otros usuarios que estén registrados en su red. Los usuarios pueden comunicarse a través de mensajes, crear contenidos y compartir información de interés, subir y compartir fotos y enlaces externos, como por ejemplo videos.

A diferencia de Facebook que tiene un público abierto, Renren está orientado principalmente a estudiantes universitarios, la información clave para hacer efectiva la identidad es la universidad, escuela secundaria, escuela media y ciudad natal. En la actualidad existen 32.000 universidades y escuelas superiores, 56.000 escuelas secundarias, 85.000 compañías en China y 1.500 universidades de 29 países que están disponibles en el sistema de confirmación de Renren. Las redes sociales de cada uno de estos colegios específicos, las escuelas y las empresas se han establecido dentro de la misma red.

Otra característica interesante es que los usuarios ganan “puntos” mediante la publicación de actualizaciones y por la recepción de comentarios de los contactos, características que fomentan la actividad e interacción al interior de la red. Estos puntos le permiten a los usuarios aumentar su “nivel” en los sitios web y alcanzar privilegios adicionales, tales como el acceso a más emoticonos, skins para su perfil, y la capacidad de ver perfiles de otros usuarios sin su conocimiento.

Alternativamente, los usuarios pueden tener acceso a todos los privilegios mediante el pago de una cuota mensual para convertirse en usuario VIP. El Xiaoneidou o frijoles Xiaonei (校内豆), es la moneda virtual en Renren. Debido a algunas funciones de cobro de tarifas de los usuarios, Xiaoneidou se puede utilizar para comprar regalos o para ser intercambiadas por monedas para ser utilizadas en los juego online disponibles en la red social.

Sin embargo, para mantenerse operativa y para cumplir las disposiciones gubernamentales, Renren cuenta con un equipo especial que se encarga de monitorear las palabras claves prohibidas por el gobierno chino asegurando así su estadía en la red.

A diferencia de muchas otras redes sociales, Renren ha colaborado con investigaciones académicas para entender el crecimiento y la estructura de su comunidad de usuarios. Además, por ser una de las redes sociales más populares de China, fue seleccionada por Microsoft como plataforma de Windows 8, para ser utilizada como aplicación para su tableta. Convirtiéndose en la primera compañía de social media en asociarse con una empresa internacional.

6.1.2 Sina Weibo

Sina Weibo (新浪微博, Xīnlàng Wēibó) es el micro blog chino de redes sociales, similar a Twitter y en algunos aspectos también es similar a Facebook. Es utilizado por más del 30% de los usuarios de internet en China siendo una de las redes sociales más influyentes en todo el gigante asiático, llegando a tener 500 millones de usuarios registrados (como referencia, Twitter cuenta

con 271 millones). Sina Weibo fue lanzado en agosto del año 2009, al poco tiempo de que Twitter fuera definitivamente censurado en China.

Características de Sina Weibo

Desde el principio, en Sina Weibo se pudo subir imágenes y vídeos de forma muy sencilla e intuitiva, no se necesita ninguna herramienta ni aplicación externa para hacerlo. También es posible compartir música o, lo que es todavía más interesante, hacer una encuesta de una forma muy fácil para ser compartida con el resto de internautas.

Los comentarios se organizan de una forma mucho más parecida a un blog, lo que facilita la visualización de todos los comentarios que han dejado los internautas. En este sentido, Sina Weibo tiene un formato de conversación mucho más claro y fácil de seguir que Twitter.

Todos los tweets (o weibos) indican el número de comentarios que han dejado los internautas y las veces que se ha compartido ese contenido. Ésta es información muy valiosa para saber la repercusión que tienen ciertos comentarios y personas. También es muy fácil saber de dónde ha salido el comentario original que los usuarios han estado compartiendo de forma masiva, ya que siempre se indica y se incluye un link al original.

Otra característica interesante, es que según el comportamiento del usuario o sus propios intereses, se pueden conseguir premios y medallas que aparecen en el perfil. Esto hace que Sina Weibo sea todavía más adictivo, completa los perfiles de los usuarios y además da prestigio a los internautas más activos.

Otra característica de Sina Weibo que hace que sea una red social muy potente, es la posibilidad de crear grupos dependiendo de los intereses de los internautas. Se les conoce como weiqun (微信群). Los hay, por ejemplo, dedicados al fútbol o para periodistas chinos.

Una de las cosas que Sina Weibo hace espectacularmente bien es ofrecer información muy detallada y dividida por temas sobre lo que están debatiendo los usuarios en la web. Es posible saber cuáles son las canciones más escuchadas, los actores de los que más se está hablando o dividir los puntos de interés según la región de China (por ejemplo, Pekín).

Otra funcionalidad que es especialmente útil en Sina Weibo es que permite personalizar los comentarios que se pueden ver en la página principal. De esta forma, es posible elegir ver sólo aquellos que incorporan fotografías, música o vídeos. También es posible decidir ver sólo los comentarios de los usuarios que son parte de una lista particular.

Desde el principio, Sina Weibo apostó por captar a las mayores estrellas chinas del momento: actores, cantantes, famosos, presentadores de televisión, etc. Esta técnica le ha permitido atraer a un gran número de usuarios que desean saber más sobre estas personalidades.

Finalmente, a pesar de ser la plataforma masiva más libre del internet chino, la censura no escapa a Sina Weibo. La empresa china monitorea y elimina determinados mensajes incómodos para el gobierno y bloqueó el uso de algunas palabras clave.

En resumen, se puede decir que Sina Weibo se ha inspirado y ha tomado la idea de los micro blogs de Twitter, pero su forma de interactuar y la incorporación natural de fotografías y vídeos lo convierten en una red social mucho más completa y compleja.

6.1.3 Tudou

Tudou (土豆网, PinyinTǔdòu Wǎng), que significa en chino literalmente “red patata”, corresponde a un sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir videos, siendo uno de los mayores hosting en China. Tudou fue lanzado en abril de 2005 y actualmente cuenta con 500 millones de usuarios mensuales en comparación con los 1.000 millones de usuarios que tiene YouTube.

Características de Tudou

Entre los principales contenidos de Tudou figuran videos amateur, video-blogging y otros videos generados por usuarios, así como contenido profesional como clips de películas, promocionales, series de televisión y videos musicales. También ofrece programación original producida específicamente para internet. Entre las firmas de lujo que han apostado por esta plataforma están Loubutin y Louis Vuitton.

En el caso de Tudou, y a diferencia de YouTube, predominan los videos subidos por las marcas: 70% frente al 30%. Además, se distribuyen en categorías tales como películas, entretenimientos, juegos, deportes, documentales, moda, belleza, salud, ciencia y tecnología, etc.

A diferencia de su competidor occidental, que sólo permite subir videos de corta duración, Tudou no presenta limitaciones de tiempo para los contenidos que sus usuarios quieran compartir en red. Pueden verse allí, entonces, programas o series de televisión de larga duración.

6.2 Estrategia digital enfocada en el mercado objetivo

La estrategia digital propuesta enfocada en el mercado chino es poblar las redes sociales Renren, Sino Weibo y Tudou con contenidos sobre Chile, que actúen como sustento del posicionamiento definido para la marca, potenciando el turismo, las inversiones y las exportaciones y procurando el mayor alcance posible.

En la elaboración de contenidos para China se debe considerar las características particulares del mercado chino, el significado del uso de los colores en la publicidad y las restricciones legales. Estos tres pilares esenciales se desarrollan a continuación:

Características de la publicidad en China

La industria de la publicidad aún está en una etapa en desarrollo en China. La investigación muestra que los consumidores chinos todavía son muy receptivos a la publicidad en los medios de comunicación tradicionales y en las nuevas plataformas que permiten incrementar el conocimiento de marca.

El valor y la tradición colectivista permanecen arraigadas en la publicidad china. Esto debe ser considerado a la hora de elaborar anuncios publicitarios y se debe evitar el uso del individualismo occidental.

El humor puede mejorar la eficacia del anuncio, pero éste debe ser utilizado apropiadamente, respetando la tradición y los temas sensibles. Sin embargo, el sarcasmo no es ampliamente aceptado dado que es considerado ridículo y burlesco.

Productos relacionados con el sexo y con la apariencia están restringidos por tener una alta aceptación entre los consumidores aventureros.

Respecto a temas emocionales, la desgracia de los demás para promover un producto no son permitidos. Sin embargo, los temas relacionados a la importancia de la familia son bien valorados dado que hace que los consumidores sienten que su marca los entiende y se preocupa por ellos.

La utilización del apoyo de celebridades en China es muy efectivo, aproximadamente un tercio de las marcas utilizan a los famosos para endosar una marca. El apoyo de las celebridades es una de las formas más visibles y eficientes de aumentar el reconocimiento de marca y construir credibilidad. También es utilizada para rejuvenecer una marca antigua y enfocarla hacia un público más joven.

Una marca puede confiar en la asociación positiva y la fortaleza que pertenecen a una celebridad en particular y cuya asociación es transferida a la marca/producto. Sin embargo, hay que tener cuidado pues los escándalos asociados a una celebridad pueden también dañar la reputación y credibilidad del producto endosado.

Uso de colores en la publicidad

En China los colores utilizados en los anuncios publicitarios son muy importantes y deben ser considerados de acuerdo al mensaje que se quiera entregar. Algunos ejemplos de asociaciones son:

- **Rojo:** se asocia a prosperidad, felicidad y calor
- **Dorado:** se asocia a nobleza, riqueza y al emperador, sin embargo, el exceso de su uso puede conducir a un anuncio publicitario o producto de aspecto estereotipado y barato
- **Verde:** se asocia a la naturaleza, limpieza y pureza, sin embargo, utilizar un sombrero verde significa que su cónyuge o pareja le engaña
- **Amarillo:** tiene una connotación negativa en los medios de comunicación en el sentido de "pornográfico"
- **Blanco:** generalmente se asocia con la muerte y la simpatía. El vestido de una novia en China nunca es de color blanco
- **Negro:** asociado al mal, morbosidad, corrupción, solemnidad y severidad. Bordes negros alrededor de una fotografía o imagen significa que la persona está muerta

Restricciones legales

Es necesario que los contenidos desarrollados para estas redes sociales cumplan con las prohibiciones definidas en china en la Ley de publicidad (1995), ésta prohíbe el uso de:

- La bandera nacional, el emblema o el himno de China, o el nombre de cualquier órgano del estado o empleado
- Los endosos como "estado-aprobado", "a nivel estatal" o "nacional-estándar"
- Discriminación en contra de grupos étnicos, raza, religión o sexo

- Cualquier mención perjudicial a las condiciones ambientales o a los recursos naturales
- Obscenidad, superstición, horror, violencia o males sociales
- Superlativos como "alto nivel", "mejor" o "número uno"
- Utilizar la desgracia de los demás para promover su producto
- Comentarios despectivos en relación a los productos o servicios de otras empresas
- Estadísticas o cifras de ventas.
- Utilización de términos alimenticios, licores y cosméticos que pueden confundirse con terminología médica
- Material no claramente identificado como publicidad
- Temas políticos o sociales sensibles

Toda publicidad en inglés u otro idioma debe ser traducida al lenguaje chino simplificado. Además existen castigos estrictos para las agencias y anunciantes que eludan el proceso de revisión, los anuncios serán retirados, los ingresos por publicidad confiscados por el gobierno y se aplica una multa adicional entre 100% y 500% de las tarifas publicitarias.

6.3 Propuesta de implementación

Para difundir la imagen de Chile en Asia y particularmente en China, primero es necesario elaborar contenido audiovisual traducido al chino simplificado, considerando las particularidades de la publicidad en China descritas en la sección anterior y comenzando por la traducción del logo de Chile en chino. Se propone también la elaboración de videos de extranjeros asiáticos que viven en Chile para que cuenten qué hace esta tierra tan especial.

Una vez elaborado el material audiovisual específico para China es necesario testear este material con algunos representantes del mercado Chino como estudiantes, empresarios y funcionarios de gobierno, para asegurar que el mensaje que se quiere entregar se entienda de forma correcta.

El siguiente paso es crear las cuentas oficiales de Chile en las plataformas digitales seleccionadas: Renren, Sina Weibo y Tudou, poblar estas redes con el material audiovisual y buscar seguidores en diversas redes específicas asociadas a las universidades, a agencias turísticas y a productos emblemáticos de Chile que se encuentren en China.

Finalmente es necesario articular las distintas iniciativas para que se potencien entre ellas, creando contenidos que incentiven la interacción, que promuevan la imagen de Chile y que potencien las características positivas y diferenciadoras que se quieren asociar a Chile. Para medir la efectiva implementación de estas redes sociales se recomienda implementar los KPIs propuestos para las redes sociales que actualmente utiliza la FICH adaptados a las particularidades de las redes sociales de China.

6.3.1 Plan de implementación detallado

A continuación se presenta el detalle de las actividades para la implementación del proyecto, incluyendo una estimación inicial de plazos necesarios para abordar la etapa completamente.

Actividad	Duración
1 Elaborar proyecto con objetivos, resultados esperados, tiempos de implementación, recursos asociados (costos y horas hombre), indicadores de desempeño y metas a utilizar por cada red social, considerando indicadores de popularidad, actividad, tráfico e interacción.	1 semana
2 Diseñar el logo de la marca Chile a chino considerando su aplicación principal y secundaria	1 semana
3 Traducir el material audiovisual existente a chino, eligiendo 20 videos de alto impacto en temáticas como: exportaciones, gobernabilidad, cultura, gente, turismo e inversión.	4 semanas
4 Elaborar la descripción del material audiovisual en chino (títulos y descripciones), además de la descripción genérica para las cuentas de las redes sociales.	2 semanas
5 Configurar la cuenta en Tudou para almacenar el material audiovisual, incorporar descripción de Chile, logo, fotografías, link al sitio en inglés <i>thisischile</i> , etc.	1 día
6 Cargar el material audiovisual con sus descripciones y categorizándolo en secciones específicas para hacer más amigable su visualización y búsqueda	1 día
7 Elaborar contenidos genéricos de Chile en chino asociados a las principales temáticas a difundir: exportaciones, gobernabilidad, cultura, gente, turismo e inversión. Los mensajes deben ser cortos, fáciles de compartir y que incentiven la interacción.	2 semanas
8 Elaborar un plan de publicación y difusión de los contenidos y del material audiovisual a través de las redes sociales de RenRen y Sina Weibo. Se debe indicar periodicidad (post por días), día y hora de publicación y contenidos a difundir.	1 semana
9 Configurar la cuenta en la red social RenRen para difundir mensajes y contenidos genéricos asociados a Chile, incorporar descripción de Chile, logo, fotografías, link al sitio en inglés <i>thisischile</i> y al canal en Tudou.	1 día
10 Configurar la cuenta en la red social Sina Weibo para difundir mensajes y contenidos genéricos asociados a Chile, incorporar descripción de Chile, logo, fotografías, link al sitio en inglés <i>thisischile</i> , al canal en Tudou y a la cuenta de RenRen.	1 día
11 Planificar el lanzamiento de la estrategia digital de difusión de la marca Chile en redes sociales chinas a través de un evento de lanzamiento, comunicado en prensa, noticias en los sitios web de la fundación y en redes sociales.	1 semana

12	<p>Invertir en pauta digital en las redes sociales chinas para obtener seguidores en el segmento objetivo seleccionado: estudiantes y profesionales jóvenes entre 20 y 40 años de Shanghai, Beijing y HongKong.</p> <p>Se recomienda utilizar los siguientes servicios específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de adwords en Baidu para promocionar los videos de Tudou y la página web. ▪ Visualización pre-roll en Tudou para el material audiovisual ▪ Publicidad digital en RenRen para incrementar el número de usuarios en los segmentos definidos. 	<p>Elaborar propuesta (1 semana)</p> <p>Inversión en pauta digital (6 meses)</p>
13	<p>Mejora continua:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento de los indicadores de desempeño definidos ▪ Elaboración de nuevo material audiovisual específico para difundir contenidos en China ▪ Evaluar el plan de publicación de contenidos y ajustarlo en caso de ser pertinente ▪ Evaluar la inversión en pauta digital 	<p>Periódico</p>

Capítulo 7 Conclusiones

En un mundo globalizado y competitivo, los países compiten en diversos aspectos como turismo, inversión, recursos y mercados para sus productos y servicios. En este contexto, la marca país adquiere una gran relevancia debido a que es la imagen que representa al país ante los ojos del mundo y permite representar un concepto global y consistente de sí y transmite sus atributos distintivos y positivos. Esto quiere decir que es la oportunidad del país de definir cómo quiere ser visto y qué quiere comunicar al resto del mundo.

El uso de las plataformas digitales es esencial a la hora de difundir la imagen de un país, debido a que permite llegar a múltiples audiencias que serían prácticamente imposibles de abordar utilizando otro tipo de herramientas.

Luego de evaluar la actual estrategia digital de la Fundación Imagen de Chile se propone trabajar en la implementación de los siguientes cuatro pilares: Generar contenidos de alto impacto que incrementen la interacción en las redes sociales de Chile; Incorporar nuevas redes sociales y colocar el foco en la difusión en el exterior (comunicación en múltiples idiomas); Implementar indicadores de desempeño para medir el impacto de las redes sociales y Explorar el uso de redes sociales exclusivas para el mercado asiático.

1. Generar **contenidos de alto impacto** que **incrementen la interacción** en las redes sociales de Chile. Para la elaboración de contenidos de alto impacto es necesario explorar la utilización de aplicaciones para dispositivos móviles; Desarrollar aplicaciones tipo *quiz* que permitan a los usuarios identificar paisajes, monumentos o personajes destacados cuyo objetivo sea que el chileno conozca de su país y pueda actuar como un embajador más efectivo a la hora de promocionar los atractivos nacionales; Potenciar el uso de publicidad de Chile en aeropuertos, lugares turísticos y centros comerciales visitados por extranjeros; Elaborar videos de gente que vive en Chile siendo extranjeros que cuenten qué hace esta tierra tan especial.

Para incrementar la interacción, se propone incrementar el número de seguidores de las redes sociales a través de concursos, uso de embajadores en rubros específicos y utilización cruzada en distintas redes sociales; Se propone generar contenidos orientados a generar conversación del estilo “cuéntanos de qué lugar se trata...” o “describe la siguiente fotografía...”; Utilizar rankings de Chile asociados a comidas, paisajes, fiestas tradicionales, etc.; Difundir los inventos e innovaciones de chilenos.

2. Incorporar **nuevas redes sociales** y colocar el foco en la **difusión en el exterior**. Es imprescindible focalizar la difusión en el extranjero utilizando múltiples idiomas en los mensajes, videos y fotografías usadas para la difusión de la imagen de Chile. Por otro lado se propone incorporar otras redes sociales como Instagram y Pinterest. Instagram es la quinta red social más popular del mundo con 200 millones de usuarios y cuya fortaleza es la utilización de filtros fotográficos y su uso en dispositivos móviles. Por otro lado, Pinterest cuenta con 100 millones de usuarios ubicándose en sexto lugar a nivel mundial y cuyo foco es compartir imágenes y administrarlas en tableros temáticos.

3. Implementar **indicadores de desempeño** para medir el impacto de las redes sociales y de esta forma poder evaluar o modificar la estrategia digital. Se propone implementar indicadores de visibilidad (popularidad y actividad), fidelización (tráfico), influencia (percepción social de la marca) y relevancia (interacción y conversión).
4. Explorar el uso de redes sociales enfocadas al **mercado asiático** y en particular comenzar por China, por ser la segunda economía más importante del mundo, por tener un porcentaje de penetración de internet relevante (46%) y por tener un mercado potencial gigante (627 millones de usuarios de internet). Además, con las plataformas utilizadas actualmente en la difusión de la imagen de Chile no se está llegando a este mercado ya que es necesario implementar plataformas digitales específicas como Renren, Sina Weibo y Tudou en reemplazo de las plataformas populares utilizadas en occidente como Facebook, Twitter y YouTube. El segmento objetivo recomendado para iniciar la difusión de la marca Chile a través de las redes sociales son estudiantes y profesionales jóvenes entre 20 y 40 años de las principales ciudades de los 3 hubs económicos más grandes de China: Shanghai, Beijing y HongKong.

El trabajo en estos cuatro pilares representa una gran oportunidad para mejorar el posicionamiento de la imagen de Chile en el exterior y en particular en los mercados Asiáticos.

Continuidad del trabajo realizado en la presente tesis:

La Fundación Imagen de Chile, patrocinadora de esta tesis de postgrado, manifestó su conformidad con los resultados y recomendaciones del trabajo realizado. Si bien en esta primera etapa aún no están en condiciones de comenzar la estrategia de difusión de la imagen de Chile a través de redes sociales en Asia, si consideran sumamente importante modificar la línea editorial de los contenidos con el objetivo de mejorar la interacción en redes sociales, incorporar nuevas redes sociales colocando el foco en la difusión en el extranjero e implementar indicadores de desempeño que permitan monitorear y gestionar las redes sociales.

El alumno autor de la tesis fue contratado a partir de Enero del 2015 como Subgerente del Área Digital de la Fundación Imagen de Chile para implementar las recomendaciones que surgieron del trabajo de esta tesis de postgrado. Estas recomendaciones han sido incorporadas al plan de trabajo anual de la institución y se espera contar con mejoras sustantivas durante el año 2015 que permitan validar el trabajo realizado en la presente tesis.

A fines del año 2015 se espera contar con una implementación adecuada del tablero de control e indicadores de desempeño para redes sociales, lo cual permitirá monitorear y mejorar los indicadores de interacción a través de la modificación continua en la línea editorial de las redes sociales y evaluar el trabajo de incorporación de nuevas plataformas digitales para comenzar a partir del año 2016 en la implementación de la difusión de la imagen de Chile en redes sociales en Asia.

Bibliografía

ARANGO, J.P. 2014. Marca país Colombia: estrategia digital. En: II FORO INTERNACIONAL de marca país: 20 y 21 de noviembre 2014. Santiago, Chile. Fundación Imagen de Chile. 25p

BARROS, O. 1994. Reingeniería de procesos de negocios: un planteamiento metodológico. Chile, Ediciones Dolmen

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE (BCN) 2014. ASEAN La nueva frontera de Chile en Asia. Valparaíso, Chile.

BRAND FINANCE NATION BRANDS 2013. Flying the flag, Discover the most valuable nation brands of 2013. [en línea] <http://www.brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_2013.pdf> [consulta: 20 diciembre 2014]

CHILE GLOBAL. Red de talentos [en línea] <<http://www.chileglobal.net>> [consulta: 20 diciembre 2014]

FERREIRA, W. 2014. La marca país Brasil. En: II FORO INTERNACIONAL de marca país: 20 y 21 de noviembre 2014. Santiago, Chile. Fundación Imagen de Chile. 25p

FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE 2014. Guía comunicacional marca país [en línea] Santiago, Chile <<http://www.imagendechile.cl/catalogo/nuevoposicionamiento/index.html>> [consulta: 20 diciembre 2014]

FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE 2014. Estrategia de posicionamiento marca país [en línea] Santiago, Chile <<http://www.imagendechile.cl/catalogo/estrategia-posicionamiento/index.html>> [consulta: 20 diciembre 2014]

FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE 2013. Memoria 2013 [en línea] Santiago, Chile <<http://www.imagendechile.cl/catalogo/memoria-2013/index.html>> [consulta: 20 diciembre 2014]

FUTURE BRAND 2014. Country brand index 2014-15. [en línea] London <<http://www.futurebrand.com/images/uploads/foresight/CountryBrandIndex2014.zip>> [consulta: 20 diciembre 2014]

FUTURE BRAND 2013. Country brand index Latinoamérica 2013. [en línea] London <http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI_Latinoamerica_2013.pdf> [consulta: 20 diciembre 2014]

GÓMEZ, M. 2014. Gestión de la marca país Chile. En: II FORO INTERNACIONAL de marca país: 20 y 21 de noviembre 2014. Santiago, Chile. Fundación Imagen de Chile. 25p

NEIRA, P. 2014. Ecuador ama la vida. En: II FORO INTERNACIONAL de marca país: 20 y 21 de noviembre 2014. Santiago, Chile. Fundación Imagen de Chile. 19p

PERDOMO, L. 2014. La marca país Uruguay. En: II FORO INTERNACIONAL de marca país: 20 y 21 de noviembre 2014. Santiago, Chile. Fundación Imagen de Chile. 29p

PROCHILE 2014. Comercio exterior Chile-China. [en línea] <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/14186709832014CHINA.pdf> [consulta: 20 diciembre 2014]

PROCHILE 2014. Guía país República Popular China [en línea] <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1414010068China_Guia_Pais_2014.pdf> [consulta: 20 diciembre 2014]

PROCHILE 2014. Comercio exterior Chile-Corea del Sur. [en línea] <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/14186711302014COREADELSUR.pdf> [consulta: 20 diciembre 2014]

PROCHILE 2014. Guía país Corea del Sur [en línea] <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1395668746Corea_Guia_Pais_2014.pdf> [consulta: 20 diciembre 2014]

PROCHILE 2014. Comercio exterior Chile-Japón. [en línea] <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/14186739082014JAPON.pdf> [consulta: 20 diciembre 2014]

PROCHILE 2014. Guía país Japón [en línea] <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1394455850Japon_Guia_Pais_2014.pdf> [consulta: 20 diciembre 2014]

SCHIAVI, A. 2014. Idiosincrasia y marca país Argentina. En: II FORO INTERNACIONAL de marca país: 20 y 21 de noviembre 2014. Santiago, Chile. Fundación Imagen de Chile. 14p

TAPIA, R. 2014. La marca país: estrategia digital Perú. En: II FORO INTERNACIONAL de marca país: 20 y 21 de noviembre 2014. Santiago, Chile. Fundación Imagen de Chile. 21p

THE WORLD BANK. World Bank open data. [en línea] <<http://data.worldbank.org/>> [consulta: 22 noviembre 2014]

WIXON, K. 2014. The NZ Māori experience. En: II FORO INTERNACIONAL de marca país: 20 y 21 de noviembre 2014. Santiago, Chile. Fundación Imagen de Chile. 61p

Anexos



Anexo A: Relatos de la marca Chile

N	Categoría	Relato
1	Medio ambiente	Chile: donde los contrastes viven y conviven brindando valor
2	Cultura y Sociedad	Expresiones que van de la raíz al mundo Cine: Proyectando creatividad hacia el mundo Deportes: Desafíos en un territorio de contrastes Artes: Convivencia de variadas expresiones
3	Ciencia y Tecnología	Los contrastes de Chile permiten asomarse a los misterios de la tierra
4	Turismo	Territorio de extremos que invita a vivir un sinnúmero de emociones Bienestar y relax: donde la naturaleza y el confort conviven de manera armoniosa Recorridos: encontrarás aquí un amplio abanico de emociones
5	Inversión extranjera directa	Industria minera y servicios para la minería: Especialización para crecer y agregar valor al mundo Oportunidades: Tierra de oportunidades conectada al mundo
6	Atracción de capital humano	Punto de saberes específicos; variedad de oportunidades por descubrir
7	Exportaciones	Variedad y calidad más allá de las fronteras Alimentos: fresca nacida al extremo sur, que se disfruta en el mundo Vinos: aún en América, los vinos Chilenos comparten tradiciones del Viejo Mundo Productos de mar: Desde el extremo sur, sabor a mar para el mundo Frutos secos o deshidratados: pequeños frutos del sur, potentes nutrientes para el mundo Fruta fresca: resguardo natural que se potencia para llegar cada vez más lejos Aceite de oliva: Naturaleza y tecnología conviven para saborizar al mundo Pisco: los contrastes marcan la identidad del pisco chileno Innovación y emprendimiento: emprendimientos e innovación que conectan al mundo Servicios: especialización y variedad que se despliegan para conectarse con el mundo Industrias: agregando valor desde el sur al mundo, con calidad y expertise
8	Gobernabilidad	Un camino estable para avanzar con dinamismo
9	Gente	Tradicción en movimiento con mirada de futuro
10	Chile	Chile atrae por la vitalidad de sus contrastes

Anexo B: Benchmarking imagen país Latinoamérica

Para realizar el Benchmarking de las estrategias digitales adoptadas por los países de Latinoamérica se consideran los países que estuvieron presente en el II Foro Internacional Marca País de América Latina que se llevó a cabo los días 20 y 21 de noviembre de 2014 en Santiago de Chile. Se considera en el Benchmarking a Perú y Colombia, países que explicaron en detalle sus estrategias digitales, Argentina, Brasil, Uruguay, Ecuador y Costa Rica, que ya cuentan con una imagen país en proceso de posicionamiento.

La Tabla 13 muestra el comparativo entre los seguidores de Facebook, Twitter, Google+, vistas a YouTube, los idiomas disponibles para los sitios web y el valor de marca 2012 (*Brand Finance Nation Brands 100*, año 2013). Para los países que poseen redes sociales separadas en inglés y español se consideraron ambas.

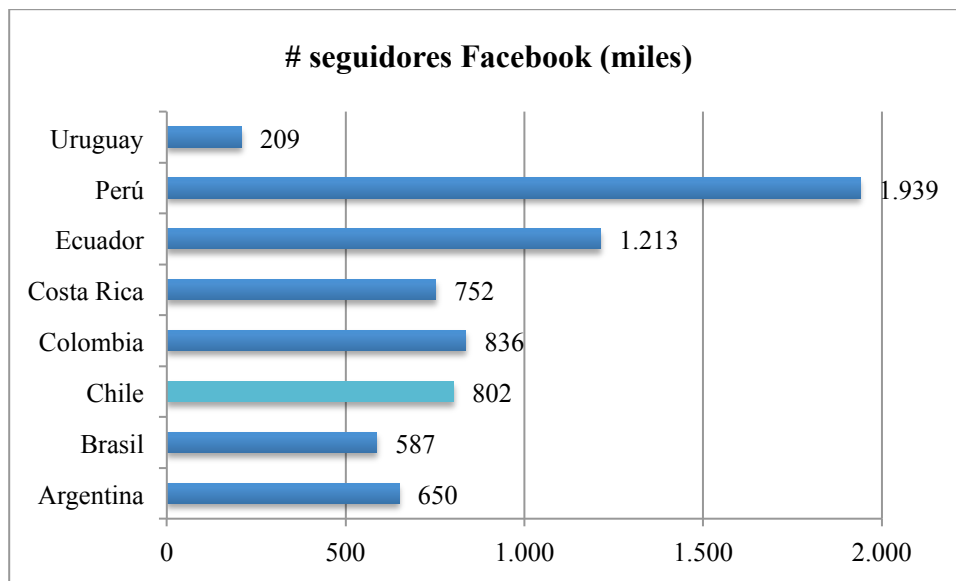
								
	Amigos de Chile	This is Chile	Marca Perú	Visit Perú	Marca Colombia	Brand Colombia	Viaja por tu país	Marca Argentina
# seguidores Facebook	623.131	178.764	1.521.120	417.815	835.807	-	638.648	11.531
# followers en Twitter	23.161	16.312	361.300	36.614	201.255	22.828	23.759	6.302
# vistas Google+	19.329	-	214.209	-	19.159.377	4.691	21.849.904	1.875
# reproducciones YouTube	2.796.544	-	14.202.562	8.101.002	729.150	-	143.363	2.139.285
Sitio Web	www.thisisChile.com		www.peru.info		www.colombia.co		www.turismo.gov.ar	
Idiomas del sitio Web	Es – En		Es-En-De-Fr-Pt-中国		Es – En		Es – En – Pt	
Valor de marca 2013	202 (USDbn)		146 (USDbn)		120 (USDbn)		255 (USDbn)	

						
	Visit Brasil	M Turism	Uruguay Natural	Ecuador All you Need is	Visit Costa Rica	
# seguidores Facebook	408.197	178.764	209.013	1.173.315	39.404	752.280
# followers en Twitter	62.722	16.312	103.931	277.476	474.309	9.381
# vistas Google+	125.350	11.759.499	186.899	700.459		3.492
# reproducciones YouTube	11.129.740	-	353.499	3.906.006		369.156
Sitio Web	www.visitbrasil.com		www.uruguaynatural.com		www.ecuador.travel	www.visitcostarica.com
Idiomas del sitio Web	Pt – Es – En – Fr		Es – En – Pt		Es-En-De-Fr-Pt-中国	Es – En – De – Fr
Valor de marca 2013	1.478 (USDbn)		30 (USDbn)		36 (USDbn)	38 (USDbn)

Fuente: Elaboración propia con datos de Facebook, Twitter, Google+, YouTube (octubre 2014)

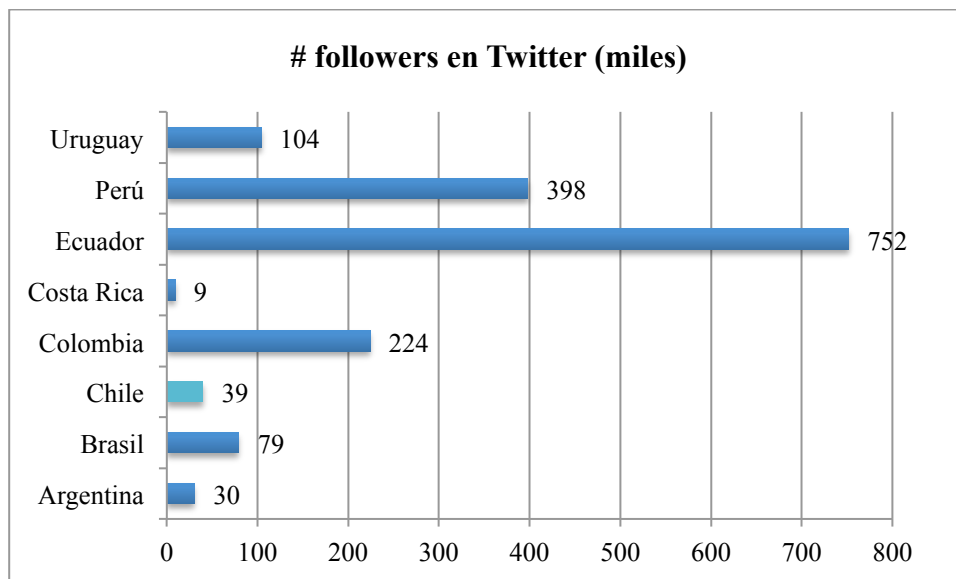
Tabla 13: Benchmarking Marca País Latinoamérica

A continuación se muestra el comparativo en número de usuarios de las redes sociales Facebook (ver Figura 12), Twitter (ver Figura 13), Google+ (ver Figura 14) y YouTube (ver Figura 15) para los países de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Perú y Uruguay.



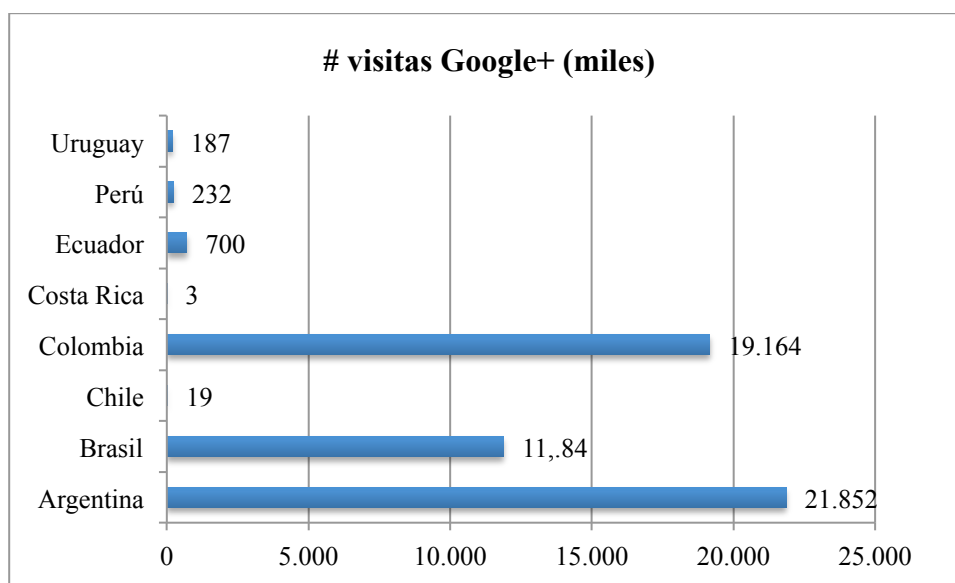
Fuente: Elaboración propia con datos de Facebook octubre 2014

Figura 12: Comparación seguidores de Facebook países Latinoamericanos



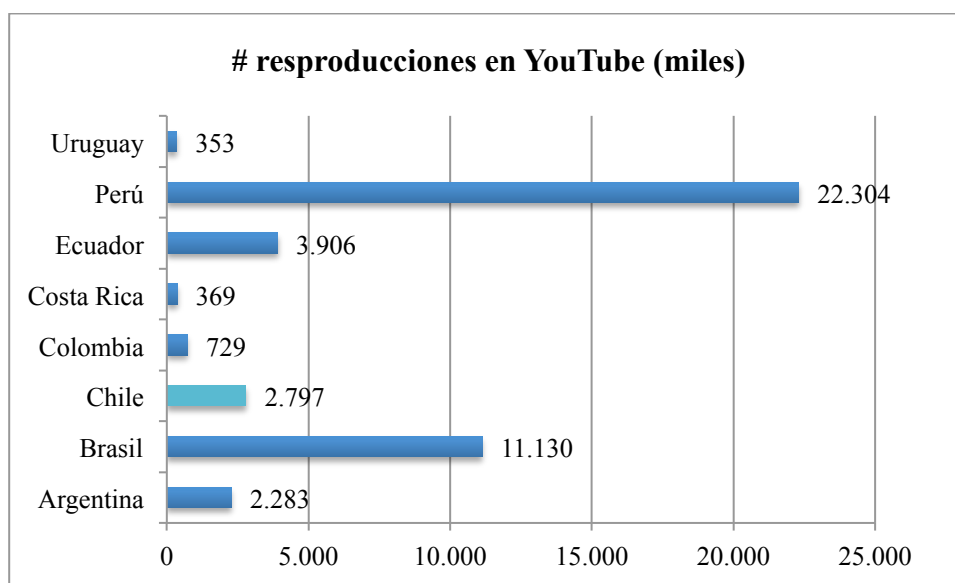
Fuente: Elaboración propia con datos de Twitter octubre 2014

Figura 13: Comparación followers es Twitter países Latinoamericanos



Fuente: Elaboración propia con datos de Google+ octubre 2014


Figura 14: Comparación vistas en Google+ países Latinoamericanos



Fuente: Elaboración propia con datos de YouTube octubre 2014

Figura 15: Comparación reproducciones en YouTube países Latinoamericanos

La Tabla 14 muestra las redes sociales que declaran ser utilizadas por los países de Latinoamérica. Facebook y Twitter son las plataformas más utilizadas, seguidas por YouTube y Google+.

										
Facebook	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Twitter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
YouTube	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
Google+	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓
Flickr		✓	✓				✓			
Instagram			✓		✓	✓				
Pinterest			✓		✓	✓	✓			
Foursquare		✓								

										
Facebook	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Twitter	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
YouTube	✓		✓	✓	✓	✓		✓		
Google+					✓				✓	
Flickr				✓						
Instagram	✓		✓		✓		✓		✓	✓
Pinterest			✓		✓				✓	
Foursquare										

Fuente: Elaboración propia (octubre 2014)

Tabla 14: Benchmarking Redes Sociales Latinoamérica

La Tabla 15 muestra los principales indicadores económicos de los países de Latinoamérica como Ingreso per cápita, Ingreso per cápita PPP, Producto Interno Bruto (GDP) y Producto Interno Bruto per cápita PPP. Además se registró la población total, la superficie del país, la moneda utilizada y el dominio de internet utilizado.


										
Capital	Santiago	Buenos Aires	Brasilia	Bogotá	San José	Quito	San Salvador	Tegucigalpa	Lima	Montevideo
Población (millones) (2013)	17.6	41.4	200.4	48.3	4.9	15.7	6.3	8.1	30.4	3.4
Superficie terrestre (km2)	756,096	2,780,400	8,515,770	1,141,748	51,100	256,370	21,040	112,490	1,285,220	176,220
INB per cápita, método Atlas (US\$)	15,230	-	11,690	7,560	9,550	5,510	3,720	2,180	6,390	15,180
INB per cápita US\$ PPP (2013)	21,030	-	14,750	11,890	13,570	10,310	7,490	4,270	11,360	18,930
GDP (current US\$) Billion (2013)	277,199	609,889	2,245,673	378,148	49,621	90,023	24,259	18,550	202,296	55,708
GDP per cápita, PPP (US\$)	21,911	12,778	15,034	12,371	13,872	10,469	7,762	4,591	11,775	19,590
Esperanza de vida al nacer (2012)	80	76	74	74	80	76	72	73	75	77
HID(2013)	0.822	0.808	0.744	0.711	0.763	0.711	0.662	0.617	0.737	0.79
Moneda	Peso	Peso	Real	Peso	Colón	US Dolar	US Dolar	Lempira	Nuevo sol	Peso
Dominio internet	.cl	.ar	.br	.co	.cr	.ec	.sv	.hn	.pe	.uy

Tabla 15: Benchmarking Económico Latinoamérica

	Bolivia	Cuba	Guatemala	Haití	México	Nicaragua	Panamá	Paraguay	p. Dominicana	Venezuela
Capital	Sucre	La Habana	Ciudad de Guatemala	Puerto Príncipe	Mexico DF	Managua	Ciudad de Panamá	Asunción	Santo Domingo	Caracas
Población (millones) (2013)	10.7	11.3	15.5	10.3	122.3	6.1	3.9	6.8	10.4	30.4
Superficie terrestre (km2)	1,098,580	109,880	108,890	27,750	1,964,380	130,370	75,420	406,752	48,670	912,050
INB per cápita, método Atlas (US\$)	2,550	5,890	3,340	810	9,940	1,780	10,700	4,040	5,620	12,550
INB per capita US\$ PPP (2013)	5,750	18,520	7,130	1,710	16,110	4,440	19,290	7,640	11,150	17,890
GDP (current US\$) Billion (2013)	30,601	68,234	53,797	8,459	1,260,915	11,256	42,648	29,949	60,614	438,284
GDP per cápita, PPP (US\$)	6,130	18,796	7,295	1,703	16,463	4,571	19,411	8,043	11,696	18,194
Esperanza de vida al nacer (2012)	67	79	72	63	77	74	77	72	73	74
HID(2013)	0.667	0.815	0.628	0.471	0.756	0.614	0.765	0.676	0.702	0.764
Moneda	Boliviano	Peso	Quetzal	Gourde	Peso	Córdoba	Balboa	Guaraní	Peso	Bolivar
Dominio internet	.bo	.cu	.gt	.ht	.mx	.ni	.pa	.py	.do	.ve

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

Tabla 16: Benchmarking Económico Latinoamérica (continuación)

7.1 Perú

La imagen de la marca país Perú está a cargo de PromPeru, organismo autónomo dependiente del ministerio de relaciones exteriores del país. El foco está puesto en la promoción del turismo, inversiones y exportaciones bajo una marca única. La Figura 16 muestra el logo oficial de Perú y la Figura 17 muestra el sitio web oficial.



Figura 16: Logo símbolo marca país Perú (www.peru.info)

The screenshot shows the homepage of the Peru website. At the top, there is a navigation bar with links for 'INICIO', 'PERFILES', 'CAMPAÑAS', 'DESCARGAS', 'DESTINOS', 'GUÍAS', and 'COMPARTIR TU EXPERIENCIA'. A language selector is set to 'Esp'. Below the navigation is a red banner with the Peru logo and the slogan 'TODOS HACEMOS PERÚ.' followed by a call to action: 'Cada una de tus fotos, tus sensaciones y tus tweets hace de nuestro país un lugar más grande y atractivo para millones de personas como tú. Comparte lo que para ti hace Perú un destino diferente.' To the right of the banner is a login section titled 'INICIO DE SESIÓN:' with fields for 'Usuario' and 'Contraseña', and a 'Connect' button. Below the banner, there are several content cards. One card features a video of chef Diego Castro with the text 'La cuisine péruvienne est-elle la meilleure du monde?'. Another card has the text 'Epicurean Peru' and 'Le ceviche, un bon cru à déguster'. A third card mentions 'Magallanes' ganó Premio Cine en Construcción en San Sebastián' and 'The world's 12 best national dishes'. On the right side, there is a sidebar with navigation buttons for 'INVERSIONES', 'EXPORTACIONES', 'TURISMO', and 'WEB NACIONAL'. Below these are search and filter options, including 'BUSCAR', 'ORDENAR POR:' (with 'Más reciente' selected), and 'FILTRAR POR:' with a language selection menu (Español, English, Français, Deutsch, Português).

Figura 17: Sitio web marca Perú (www.peru.info)

7.2 Colombia

La imagen Colombia es gestionada por marca país Colombia, organismo dependiente del Gobierno de Colombia. El foco está puesto en la promoción de la cultura, turismo, innovación, deporte, talento, medio ambiente, exportaciones e inversión. La Figura 18 muestra el logo oficial de Colombia y la Figura 19 muestra el sitio web oficial.



Figura 18: Logo símbolo marca país Colombia (www.colombia.co)

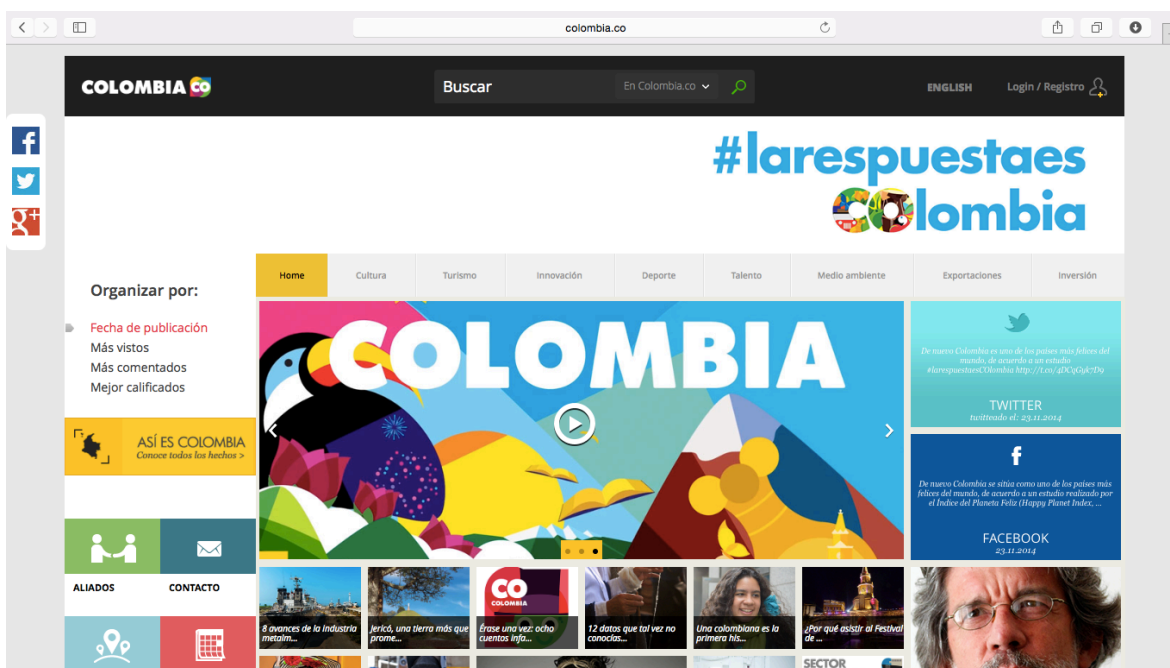


Figura 19: Sitio web marca Colombia (www.colombia.co)

7.3 Argentina

La imagen de la marca país Argentina es coordinada desde el Ministerio de Turismo de Argentina. “Argentina, la marca de lo que somos”, es el slogan utilizado cuyo foco está puesto en la promoción del turismo, cultura, comercio e inversiones. La Figura 20 muestra el logo oficial de Argentina y la Figura 21 muestra el sitio web oficial.



Figura 20: Logo símbolo marca país Argentina (www.turismo.gov.ar)



Figura 21: Sitio web marca Argentina (www.turismo.gov.ar)

7.4 Brasil

La imagen de la marca país Brasil es coordinada desde el Ministerio de Turismo. “Brasil, Sensacional”, es el slogan utilizado cuyo foco está puesto en la promoción del turismo, comercio e inversiones. A lo largo de la historia han utilizado diversos logos (más de siete) y estratégicamente han buscado posicionarse en América del sur (Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Perú, Paraguay, Uruguay y Venezuela), Europa, Asia (China y Japón) y Australia. Su estrategia de posicionamiento ha sido relevar la naturaleza, el clima, la cultura y la alegría del pueblo brasilero. La Figura 22 muestra el logo oficial de Brasil y la Figura 23 muestra el sitio web oficial.



Figura 22: Logo símbolo marca país Brasil (www.visitbrasil.com)

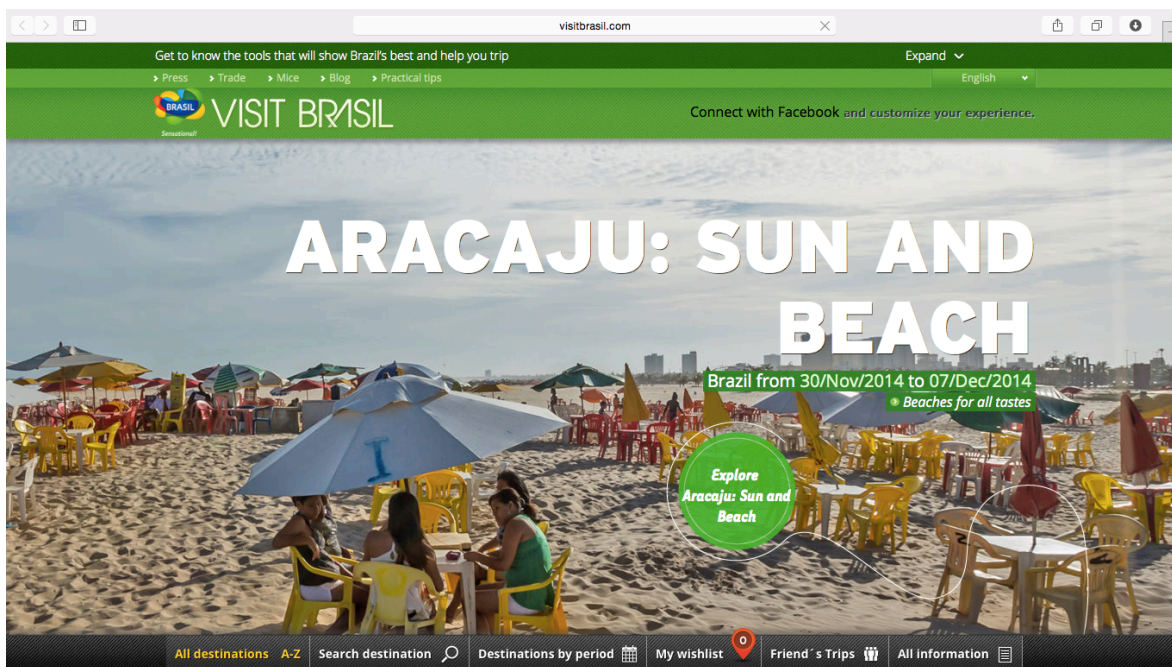


Figura 23: Sitio web marca Brasil (www.visitbrasil.com)

7.5 Uruguay

La imagen de la marca país Uruguay es coordinada desde Uruguay XXI, organismo del gobierno encargado de la promoción de las inversiones y exportaciones. “Uruguay Natural”, es el slogan utilizado cuyo foco está puesto en la valoración de lo auténtico y de lo natural. El valor de marca de Uruguay es de 30 billones de US\$, valor bastante lejano a los países analizados anteriormente que se encuentran en valores cercanos a los 200 billones de US\$. La Figura 24 muestra el logo oficial de Uruguay y la Figura 25 muestra el sitio web oficial.



Figura 24: Logo símbolo marca país Uruguay (www.uruguaynatural.com)

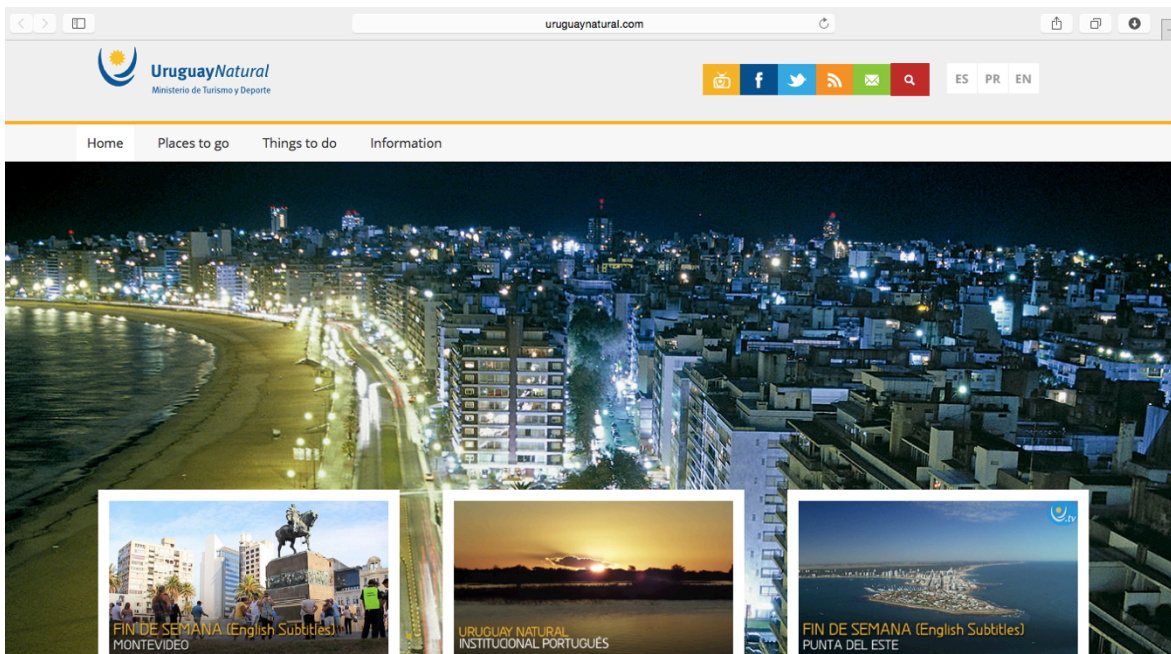


Figura 25: Sitio web marca Uruguay (www.uruguaynatural.com)

7.6 Ecuador

La imagen de la marca país Ecuador es coordinada desde el Ministerio de Comercio Exterior de Ecuador. “Ama la vida Ecuador” es el slogan utilizado cuyo foco está puesto en exportaciones, turismo, cultura y sociedad e inversiones. La Figura 26 muestra el logo oficial de Ecuador y la Figura 27 muestra el sitio web oficial.



Figura 26: Logo símbolo marca país Ecuador (ecuadoramalavida.com.ec)

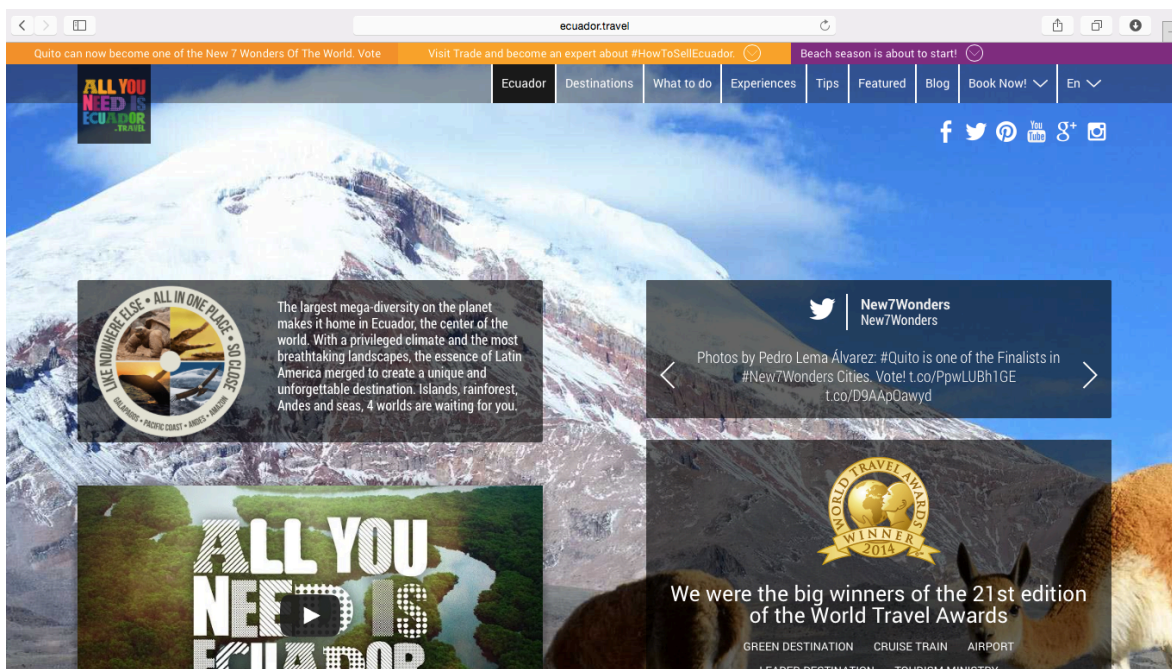


Figura 27: Sitio web Ecuador (www.ecuador.travel)

7.7 Costa Rica

La imagen de la marca país de Costa Rica es coordinada a través del Ministerio de Turismo. “*Essential Costa Rica*”, es el slogan utilizado cuyo foco está puesto en transmitir la idea de un país concentrado, los atributos utilizados son: concentración, autenticidad, orgullo, articulación de valor. La Figura 28 muestra el logo oficial de Costa Rica y la Figura 29 muestra el sitio web oficial.



Figura 28: Logo simbolo marca país Costa Rica (www.visitcostarica.com)

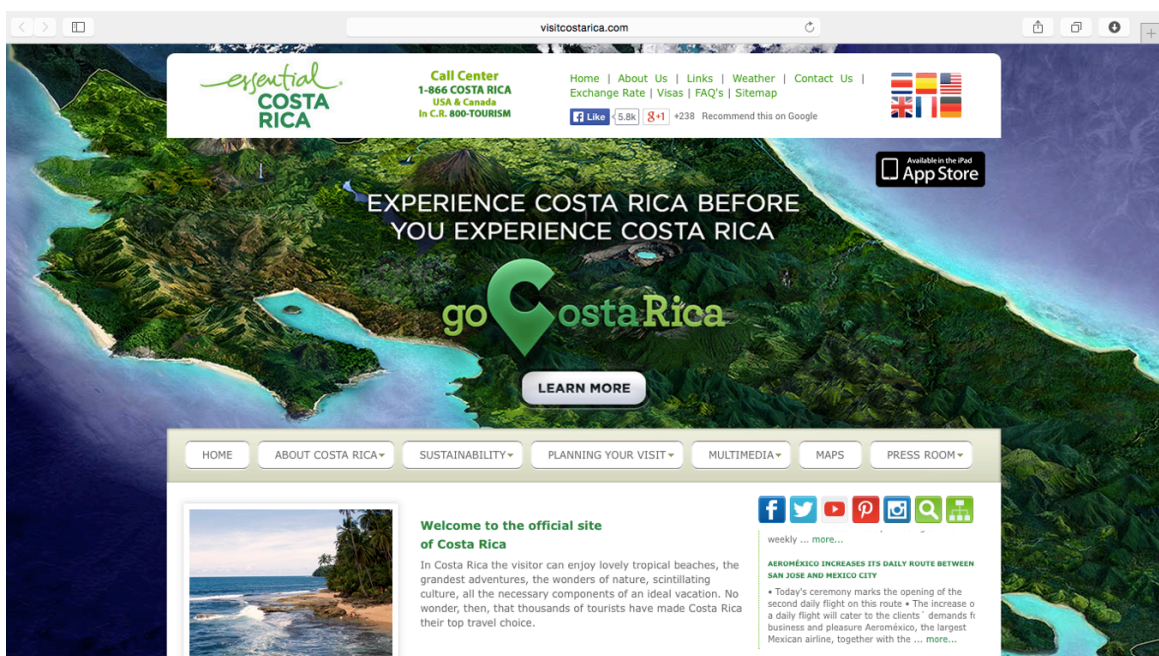





Figura 29: Sitio web Costa Rica (www.visitcostarica.com)

Anexo C: Benchmarking países reconocidos a nivel mundial

En el presente análisis se incluye Japón, Canadá y Nueva Zelanda. Japón por ser el país número uno en el Country Brand Index 2014-2015, estudio realizado por Future Brand. Canadá por ser un referente internacional en cuanto al reconocimiento de su marca país y Nueva Zelanda que estuvo presente en el II Foro Internacional Marca País de América Latina que se llevó a cabo los días 20 y 21 de noviembre de 2014 en Santiago de Chile.











La Tabla 17 muestra el comparativo entre los seguidores de Facebook, Twitter, Google+, vistas a YouTube, los idiomas disponibles para los sitios web y el valor de marca 2012 (*Brand Finance Nation Brands 100*, año 2013).










	 Japan. Endless Discovery. Visit Japan	 Canada keep exploring Explore Canada	 NEW ZEALAND TOURISM Pure New Zealand
# seguidores Facebook	263.219	294.003	1.511.954
# followers en Twitter	39.611	137.058	88.217
# vistas Google+	2.878.885	2.464.391	1.649.125
# reproducciones YouTube	355.800	9.212.735	8.577.348
Sitio Web	www.japantravelinfo.com	www.canada.travel	www.newzealand.com
Valor de marca 2013	2.263 (USDbn)	1.863 (USDbn)	152 (USDbn)

Fuente: Elaboración propia con datos de Facebook, Twitter, Google+, YouTube (Octubre 2014)

Tabla 17: Benchmarking Marca País Japón, Canadá y Nueva Zelanda

La Tabla 18 muestra las redes sociales que declaran ser utilizadas por los países top 20 según el Country Brand Index 2014-2015 (Future Brand). Facebook, Twitter son las plataformas más utilizadas.

										
Facebook	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Twitter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
YouTube	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Google+	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flickr		✓							✓	
Instagram			✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Pinterest	✓	✓			✓				✓	✓
Tumblr		✓			✓					











									
Facebook	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Twitter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
YouTube	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
Google+	✓			✓			✓	✓	
Flickr	✓		✓						
Instagram			✓	✓					
Pinterest			✓			✓	✓	✓	
Tumblr					✓				











Fuente: Elaboración propia (Octubre 2014)

Tabla 18: Benchmarking Redes Sociales de países reconocidos a nivel mundial

Los países analizados fueron: Japón, Suiza, Alemania, Suecia, Canadá, Noruega, Estados Unidos, Australia, Dinamarca, Austria, Nueva Zelanda, Reino Unido, Finlandia, Singapur, Islandia, Holanda, Francia, Italia y Corea del Sur.

La Tabla 19 muestra los principales indicadores económicos de los países top 20 según el Country Brand Index 2014-2015 (Future Brand). Se muestran indicadores como el Ingreso per cápita, Ingreso per cápita PPP, Producto Interno Bruto (GDP) y Producto Interno Bruto per cápita PPP. Además se registró la población total, la superficie del país, la moneda utilizada y el dominio de internet.

	Japón	Suiza	Alemania	Suecia	Canada	Noruega	E. Unidos	Australia	Dinamarca	Austria
										
Capital	Tokyo	None	Berlin	Stockholm	Ottawa	Oslo	Washington	Canberra	Copenhagen	Vienna
Población (millones) (2013)	127.3	8.1	80.6	9.6	35.2	5.1	316.1	23.1	5.6	8.5
Superficie terrestre (km2)	377,960	41,285	357,170	447,420	9,984,670	385,178	9,831,510	7,741,220	43,090	83,879
INB per cápita, método Atlas (US\$)	46,140	86,600	46,100	59,240	52,200	102,610	53,670	65,520	61,160	48,610
INB per capita US\$ PPP (2013)	37,630	56,580	44,540	44,760	42,610	66,520	53,960	42,540	44,460	42,540
GDP (current US\$) Billion (2013)	4,901,530	650,377	3,634,823	558,949	1,826,769	512,580	16,800,000	1,560,597	330,614	415,672
GDP per cápita, PPP (US\$)	36,315	53,672	43,332	43,533	43,247	65,461	53,143	43,550	42,764	44,149
Esperanza de vida al nacer (2012)	83	83	81	82	81	81	79	82	80	82
HDI(2013)	0.89	0.917	0.911	0.898	0.902	0.944	0.914	0.933	0.9	0.881
Moneda	Yen	Swiss Franc	Euro	Krona	Dollar	Krone	US Dollar	Dollar	Danish Krone	Euro
Dominio internet	.jp	.ch	.de	.se	.ca	.no	.us	.au	.dk	.at

	N.Zelanda	Reino Unido	Finlandia	Singapur	Islandia	Holanda	Francia	Italia	Emiratos Arabes	Corea del Sur
										
Capital	Wellington	London	Helsinki	Singapore	Reykjavik	Amsterdam	Paris	Rome	Abu Dhabi	Seoul
Población (millones) (2013)	4.5	64.1	5.4	5.4	0.3	16.8	66.0	59.8	9.3	50.2
Superficie terrestre (km2)	267,710	243,610	338,420	716	103,000	41,500	549,091	301,340	83,600	100,150
INB per cápita, método Atlas (US\$)	35,550	39,140	47,110	54,040	43,930	47,440	42,250	34,400	38,620	25,920
INB per capita US\$ PPP (2013)	30,750	35,760	38,480	76,850	38,870	43,210	37,580	34,100	58,090	33,440
GDP (current US\$) Billion (2013)	185,787	2,521,381	256,842	297,941	14,620	800,173	2,734,949	2,071,307	383,799	1,304,554
GDP per cápita, PPP (US\$)	34,826	36,197	38,251	78,744	39,996	43,404	36,907	34,303	58,042	33,140
Esperanza de vida al nacer (2012)	81	82	81	82	83	81	83	83	77	81
HDI(2013)	0.91	0.892	0.879	0.901	0.895	0.915	0.884	0.872	0.827	0.891
Moneda	Dollar	Pound Sterling	Euro	Dollar	Krona	Euro	Euro	Euro	UAE Dirham	Korean Won
Dominio internet	.nz	.uk	.fi	.sg	.is	.nl	.fr	.it	.ae	.kr

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

Tabla 19: Benchmarking Económico países reconocidos a nivel mundial

Anexo D: Certificado de Tesis (Consultoría)



Santiago, enero 20 de 2014

CERTIFICADO

Por medio del presente certifico que don JORGE CORTES RODRIGUEZ R.U.T.: 14.117.992-6, realizó su tesis de consultoría para la Fundación Imagen de Chile durante los meses de noviembre y diciembre de 2014, y además trabaja para la Fundación Imagen de Chile en el cargo de Subgerente Área Digital, contratado con carácter indefinido desde el día 05 de enero 2015.

Se extiende el presente certificado a petición del interesado y para los fines que estime pertinentes.

FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE
GERENTE
FINANZAS Y
OPERACIONES

Paulina Riveros Palmiño
* Gerente Finanzas y Operaciones
FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE