



UNIVERSIDAD DE CHILE
Instituto de Estudios Internacionales

La contribución del turismo a la imagen país de Chile a través de la diplomacia pública y campañas de promoción. Estudio de caso de Sernatur 2017 y 2021

Tourism contribution to Chile's country image through
public diplomacy and promotional campaigns. Sernatur case
study 2017-2021

Estudio de caso, para obtener el grado de Magíster
en Estudios Internacionales

JIMENA PAZ DELGADO MUJICA



Profesor guía: Miguel Ángel López
Santiago, 31 de julio 2021

Abstract

La presente investigación enfocada en Chile y su oficina de promoción turística, aborda el turismo como herramienta de diplomacia pública y construcción de marca e imagen país, a través de sus acciones y estrategia de promoción internacional, especialmente relacionado a sus campañas de promoción turística. Comprende los años 2017 al 2021 que corresponden a los años en que la ejecución de la estrategia de promoción turística internacional de Chile ha estado en manos del Servicio Nacional de Turismo. Para el análisis, se utilizan principalmente los conceptos de Nicholas Cull en torno a diplomacia pública y sus tipologías aplicadas al trabajo de Sernatur. Mediante análisis de fuentes primarias y análisis de contenido, se revisan las principales campañas de promoción y su aporte a la imagen país. Los resultados permiten concluir que Sernatur, como oficina de promoción turística, es un actor de peso en la diplomacia pública internacional de Chile, pero carece de definiciones identitarias alineadas en torno a una imagen país única.

This research focused on Chile and its tourism promotion office, addresses tourism as a tool for public diplomacy and construction of the country's brand and image, through its actions and international promotion strategy, especially related to its tourism promotion campaigns. It includes the years 2017 to 2021, years in which the execution of the Chilean international tourism promotion strategy has been under the responsibility of the National Tourism Board. For the analysis, the concepts of Nicholas Cull regarding public diplomacy and its typologies applied to Sernatur's work are mainly used. Through analysis of primary sources and content analysis, the main promotional campaigns and their contribution to the country's image are reviewed. The results allow us to conclude that Sernatur, as a tourism promotion office, is an important actor in Chile's international public diplomacy, but it lacks identity definitions aligned around a single country image.



PALABRAS CLAVE

Diplomacia Pública, Nueva Diplomacia Pública, Diplomacia Digital, Marca País, Marca Lugar, Imagen País, Turismo, Chile

KEY WORDS

Public Diplomacy, New Public Diplomacy, Digital Diplomacy, Country Brand, Place Brand, Country Image, Tourism, Chile

Dedicatoria

A quienes aman viajar por Chile, en especial, a Luzmenia Soto Orellana, mi abuelita, quien hasta la última etapa de su vida siguió conociendo y recorriendo su país.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional, especialmente a mi madre. Agradezco a mis colegas por aportar generosamente sus conocimientos. Agradezco a mis amigos del magíster, por no dejar que me rindiera. Agradezco a mis profesores, especialmente a mi profesor guía.



Índice

I. Introducción.....	7
II. Diplomacia Pública, Diplomacia Digital y Marca País: algunos conceptos teóricos .	12
1. Introducción al Marco Teórico.....	12
2. ¿De qué hablamos cuando hablamos de diplomacia pública?	12
2.1 La escucha.....	14
2.2 Defensoría.....	16
2.3 Radiodifusión.....	16
3. Nueva Diplomacia Pública y Diplomacia Digital.....	17
3.1 Nueva Diplomacia Pública.....	17
3.2 Diplomacia Pública Digital.....	20
4. Marca País y Marca Lugar como herramientas de imagen país y su relación con el turismo	21
4.1 Marca País y la construcción de Imagen.....	21
4.2 Turismo, imagen e identidad.....	24
4.3 Abordar la Marca Lugar desde el turismo.....	25
5. Relevancia del Marco Teórico para la investigación	27
III. Métodos de análisis: análisis de contenido	28
IV. Diplomacia Pública aplicada al trabajo de la Subdirección de Marketing de Sernatur	32
1. Introducción al capítulo:	32
2. El peso de Sernatur en la promoción turística internacional	33
2.1. Presupuesto y dotación:	34
2.2. Estructura:.....	35
3. Tipologías de Diplomacia Pública aplicadas a Sernatur	40
3.1. Escucha Internacional:.....	41
3.2. . Defensoría.....	43
3.3. Radiodifusión internacional.....	46
3.4. Diplomacia Cultural	53
3.5. Diplomacia de Intercambio.....	55



4. Diplomacia Pública de Sernatur en el Trabajo bilateral y multilateral.....	55
5. Breves conclusiones en torno al capítulo.....	57
V. Marca e Imagen país aplicados al trabajo de promoción turística	58
1. Introducción al capítulo	59
2. Marca país en Chile y su relación al turismo	59
3. Construir imagen a través del turismo	61
3.1 Chile desde la Naturaleza	62
3.2. Chile desde los Contrastes	64
3.3. Chile desde la Aventura	64
4. Definiciones estratégicas: escucha, público y canales.....	65
5. ¿Cómo se miden los resultados?	70
6. Uso e integración de Logos	73
7. Tiempo y vaivenes de la política	75
8. Breves conclusiones en torno al capítulo.....	76
VI. Campañas de Promoción turística y su mensaje en el tiempo.....	77
1. Introducción al capítulo:	77
2. Contexto:.....	78
3. Campañas de promoción	79
3.1. Chile. Naturaleza Abierta	79
3.2. Chile. Donde lo Imposible es Posible	86
3.3. Bienvenidos al turismo aventura:	95
4. Marca Chile:	99
5. Breves conclusiones en torno al capítulo.....	101
VII. Conclusiones	102
Referencias Bibliográficas.....	106



Índice de tablas y gráficos

Tablas

Tablas

Tabla 1: Espectros de la escucha.....	14
Tabla 2: Campañas de promoción turística Chile 2017-2021).....	30
Tabla 3: Categorización y Codificación.....	31
Tabla 4. Encuesta en torno a Tipologías de diplomacia pública aplicadas a la promoción turística de Chile.....	40
Tabla 5: Viajes de familiarización con prensa e influenciadores ejecutados (2017-2010)..	47
Tabla 6: Roi viajes prensa e influenciadores 2017-2020.....	47
Tabla 7: Métodos de análisis de resultados de Diplomacia Pública de Pamment, aplicados a Sernatur.....	70
Tabla 8: Campaña Naturaleza Abierta.....	78
Tabla 9: Pieza Hero Naturaleza abierta.....	81
Tabla 10: Análisis presencia/ausencia categorías en Open Nature.....	82
Tabla 11: Campaña Donde lo Imposible es Posible.....	86
Tabla 12: Pieza Hero Donde lo Imposible es Posible.....	89
Tabla 13: Análisis presencia/ausencia categorías en Donde lo Imposible es Posible.....	90
Tabla 14: Campaña Bienvenidos al Turismo Aventura.....	94
Tabla 15: Pieza Hero Bienvenidos al Turismo Aventura.....	96
Tabla 16: Análisis presencia/ausencia categorías en Bienvenidos al turismo aventura.....	97

Gráficos

Gráfico 1: Evolución de las llegadas de turistas extranjeros, serie 2009-2019 (miles).....	7
Gráfico 2: Modelo 3H de Google.....	29
Gráfico 3: Inversión estatal en programa de promoción de Sernatur v/s Fundación Imagen de Chile.....	34
Gráfica 4: Estructura Subdirección de Marketing.....	39
Gráfica 5: Llegadas totales de mercados estratégicos 2001-218.....	69
Gráfico 6: Análisis de contenido en cuanto a intensidad Naturaleza Abierta 1.....	83
Gráfico 7: Análisis de contenido en cuanto a intensidad Naturaleza Abierta 2.....	85
Gráfico 8: Análisis de contenido en cuanto a intensidad Donde lo imposible es posible....	91

Gráfico 9: Análisis de contenido en cuanto a intensidad Bienvenidos al Turismo Aventura 97
 Gráfico 10: Comparativo de campañas Naturaleza Abierta y Donde lo Imposible es Posible
100

I. Introducción

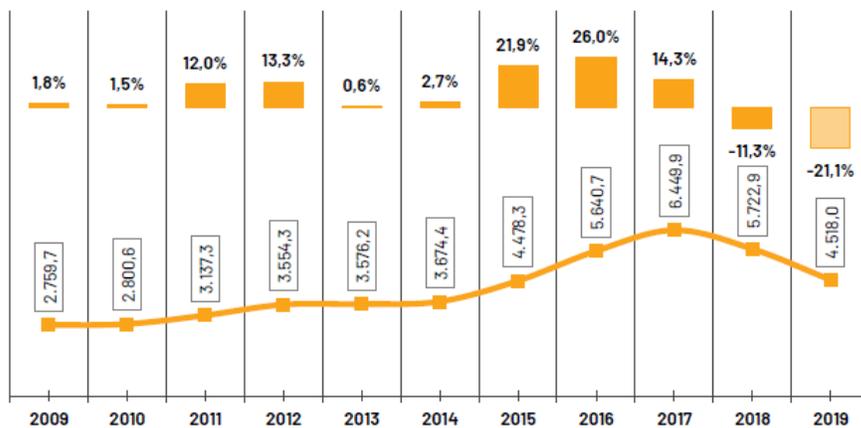
El turismo en Chile representa el 31,3% de las exportaciones de servicios de la economía nacional, superando en 2,9 puntos porcentuales la participación de los ingresos por turismo en las exportaciones a nivel mundial, que según datos de la OMT es de un 28,4%. (Subsecretaría de Turismo 1, 2019)

Más allá de la evidente importancia que tiene el turismo en la economía nacional de muchos países, representa una oportunidad de influir en la percepción del público extranjero que viaja a determinado país y conoce de primera fuente su cultura, su economía, sus servicios, sus paisajes y su pueblo.

Solo durante el 2019, ingresaron a Chile 4.517.962 turistas extranjeros. Si bien representó una caída de un 21% respecto al año anterior, la tasa de variación media acumulada de los últimos 10 años registró un +5%. (Subsecretaria de Turismo 1, 2019)

Gráfico 1: Evolución de las llegadas de turistas extranjeros, serie 2009-2019 (miles)

EVOLUCIÓN DE LAS LLEGADAS DE TURISTAS EXTRANJEROS, SERIE 2009 -2019 (MILES)



*Los años 2020 y 2021 están fuera del gráfico ya que no hay datos procesados aún y por cierre de fronteras, además, son años atípicos



Fuente: Anuario Subsecretaría de Turismo 2019, recuperado de <http://www.subturismo.gob.cl/>

La suma de los turistas que ingresaron a Chile entre el 2017 y el 2019, es de 16.690.800 personas. Son 16 millones de personas que no sólo se formaron una percepción del país a partir de su experiencia. Muy probablemente, también la compartieron luego con todo su círculo social e incluso, varias de esas personas, pueden haber generado contenidos asociados, gracias al uso de las nuevas plataformas digitales. “La creación de contenido ya no está dentro del dominio exclusivo de los profesionales. Cualquier persona con un dispositivo conectado a Internet puede participar activamente en la elaboración y difusión de mensajes” (Dinnie y Sevin, 2020:138). Esto presenta una posibilidad innegable de construir relaciones y marca país a partir del turismo.

En Chile, el organismo a cargo de velar por la marca país es la Fundación Imagen de Chile, pero naturalmente hay otros actores públicos, privados o de la sociedad civil, que influyen en el trabajo de construcción de imagen país a nivel nacional e internacional. Uno de esos actores es Sernatur, que desde el año 2017 internalizó el trabajo de promoción turística internacional, que antes estaba licitado a la -hoy inexistente- agencia para la promoción Turismo de Chile. Desde ese año, es la Subdirección de Marketing de Sernatur quien está a cargo no sólo de la creación de la estrategia de promoción turística internacional, si no que de la implementación de la misma.

En el transcurso de esos últimos 5 años, Chile ha levantado tres grandes campañas de promoción turística internacional con el objetivo de incrementar el flujo de turistas que ingresan al país. Cada campaña ha tenido un llamado diferente, dependiendo del mensaje que se haya querido entregar en el momento en que fue implementada y respondiendo a distintas estrategias de posicionamiento internacional. Cada uno de los grandes llamados, tiene distintas bajadas estratégicas que apuntan a públicos segmentados o a profundizar el contenido de la campaña misma. Los mensajes asociados a estas campañas de promoción turística internacional de Chile, podrían resultar claves a la hora de construir imagen país en el exterior. Más allá de la evidente aplicación a publicidad o folletería, el mensaje es manejado por todos los representantes de la industria del turismo de Chile en Ferias y Eventos Internacionales e incluso por los representantes de Prochile previa coordinación entre ambas oficinas de promoción. No sólo eso, además del componente publicitario y de eventos internacionales, se acompaña necesariamente de un plan de medios relevante, que permite



construir imagen en el público extranjero.

Entendiendo que las estrategias comunicativas en materia de diplomacia pública han tomado fuerza y que la revolución tecnológica ha incrementado el número de canales, así como ha eliminado barreras geográficas (Manfredi 2011:20), no es de extrañar que, en la actualidad, los principales canales de difusión de las campañas de promoción turística, sean digitales, representando en Chile el 70% de los, en promedio, cinco millones de dólares anuales invertidos en plan de medios. (Sernatur 3, distribución presupuestaria)

Pero el trabajo de Sernatur en cuanto a promoción, no se reduce solo a la elaboración de campañas de promoción, estas son más bien, un producto de la estrategia de marketing a nivel internacional. El engranaje en su totalidad contempla distintas acciones que bien podrían ser consideradas como un ejercicio de diplomacia pública, entendiendo la diplomacia pública como el intento de un actor internacional de gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con un público extranjero (Cull, 2008:55).

Nichollas Cull, en su artículo “Diplomacia Pública, consideraciones teóricas” publicado en la Revista Mexicana de Política Exterior (2008), define una taxonomía simple de los componentes de la diplomacia pública. Estos componentes son: a) escuchar (la base de toda diplomacia pública efectiva); b) defensoría; c) diplomacia cultural; d) intercambio, y e) radiodifusión internacional. En el caso de Chile, la escucha, defensoría y radiodifusión podrían asociarse al trabajo de Sernatur con las agencias de PR en el extranjero y con medios internacionales tanto *online* como *offline*, ya sea vía gestión de prensa (con ayuda de las oficinas de Relaciones Públicas que Sernatur contrata en el extranjero) o mediante viajes de prensa e influenciadores.

La nueva diplomacia pública prospera particularmente bien en un país que también está haciendo un esfuerzo en la marca. “Ambos están dirigidos principalmente a públicos extranjeros, pero tienen una dimensión nacional de vital importancia y, en contraste con gran parte de la diplomacia convencional, ambos tienen como punto de partida las percepciones extranjeras y no las propias”. (Melissen, 2005:20)

Pareciera ser que el trabajo de Sernatur, podría representar o representa ya, un aporte al trabajo de construcción de imagen país y al trabajo de diplomacia pública de Chile. En caso de resultar cierta dicha afirmación, cabe preguntarse respecto al mensaje que se está transmitiendo en cuanto a promoción turística. ¿Permite construir una imagen país

consistente en el tiempo, pese a los vaivenes políticos? Y ¿participa la Fundación Imagen país, guardiana de la Marca Chile en la definición de estos mensajes?

El principal objetivo del estudio es analizar y describir el trabajo de promoción turística de Sernatur en cuanto sus aportes a la diplomacia pública y construcción de imagen de Chile entre los años 2017 y 2021.

Dicho objetivo principal, será alcanzado mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Relacionar el trabajo de promoción turística internacional de Sernatur a las tipologías de diplomacia pública de Nicholas Cull
- Identificar características de la diplomacia pública digital y del trabajo de marca país en el trabajo de promoción turística de Chile
- Categorizar las campañas digitales de promoción turística de Chile y determinar los principales mensajes contenidos en las mismas que construyen imagen país
- Identificar cambios y continuidades de los mensajes en el tiempo
- Evaluar si el trabajo de promoción turística internacional de Sernatur, se relaciona e interactúa con lo realizado por la Fundación Imagen de Chile.

De este modo, se resolverán las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo se relaciona el trabajo de promoción turística internacional de Sernatur a la Diplomacia Pública Internacional de Chile?
- ¿Cuáles son los principales mensajes que se han utilizado desde la Subdirección de Marketing de Sernatur para posicionar a Chile como destino turístico en el extranjero y han sido estos consistentes en el tiempo durante los últimos cinco años?
- ¿De qué manera el trabajo de Sernatur se alinea al de Marca Chile en cuanto a construcción de imagen país?

Mediante la resolución de dichas preguntas, se pretende validar o refutar la siguiente hipótesis general e hipótesis específicas:

Hipótesis general: Sernatur en la actualidad, es un actor relevante en la construcción de imagen de Chile desde el trabajo de diplomacia pública internacional y marca país.

Hipótesis específicas:

- Las tipologías de diplomacia pública definidas por Nicholas Cull, son aplicadas en el trabajo de la Subdirección de marketing de Sernatur.
- Sernatur funciona como un ente paralelo a Marca Chile en cuanto a la promoción internacional del país sin necesariamente alinear mensajes para construcción de imagen país.
- Los mensajes de campaña de promoción turística internacional varían en función de cambios políticos y sociales

El análisis se estructura en 3 capítulos. El primero de ellos explora la relación del trabajo de promoción turística internacional de Sernatur con la Diplomacia Pública Internacional, analizando desde las tipologías aplicadas de Diplomacia Pública de Nicholas Cull y el trabajo en integración con otros países de la región. El capítulo, además, da cuenta del peso de Sernatur como actor, en cuanto a presupuesto, dotación y estructura.

El segundo capítulo indaga en el trabajo de marca y construcción de imagen país desde la subdirección., dando luces sobre la relación y trabajo conjunto (o no) con Marca Chile.

El tercer y último capítulo de análisis, consiste en un análisis de contenido a las campañas de promoción turística internacional ejecutadas durante el período que aborda el estudio.



II. Diplomacia Pública, Diplomacia Digital y Marca País: algunos conceptos teóricos

1. Introducción al Marco Teórico

En primera instancia, se realizará una revisión de la Diplomacia Pública y su taxonomía, con énfasis en los componentes de escucha, defensoría y radiodifusión. Se profundizará a continuación en la Nueva Diplomacia Pública especialmente en cuanto a Diplomacia Digital. En tercer lugar, se abordarán los conceptos asociados al Marca País (Nation Branding) y Marca Lugar (Place Branding) junto a su relación con el turismo.

2. ¿De qué hablamos cuando hablamos de diplomacia pública?

Cull (2008:57), define la Diplomacia Pública como “el intento de un actor internacional de gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con un público extranjero”

La distinción básica entre la diplomacia tradicional y la diplomacia pública según Jan Melissen (2005) está dada porque la primera se refiere a las relaciones entre los representantes de los estados u otros actores internacionales; mientras que la diplomacia pública se dirige al público en general en sociedades extranjeras y a grupos, organizaciones e individuos no oficiales más específicos. En su artículo *The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice* establece que “En un entorno internacional que se caracteriza por múltiples vínculos entre sociedades civiles y la creciente influencia de actores no gubernamentales, la diplomacia pública refuerza el esfuerzo diplomático general en el sentido de que fortalece las relaciones con grupos objetivo no oficiales en el extranjero.” (Melissen 2005: 20)

También existen diferencias entre la diplomacia tradicional y la diplomacia pública respecto al interlocutor. Rafael Rubio (2014: 13), en la publicación *La diplomacia pública: nuevos actores en un escenario nuevo*, pone énfasis en que las acciones que se identifican

con la diplomacia pública, no son una labor exclusiva de los gobiernos como atribución de ministros o embajadores. Hoy hay una diversidad de sujetos y personalidades vinculados directa o indirectamente con el Estado, cuyas acciones repercuten de manera directa en la reputación internacional de dicho Estado.

Respecto a las funciones de la Diplomacia Pública, la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas (1961) en su Artículo 3 establece cinco funciones de la misión diplomática: Representar, Proteger, Negociar, Informar y Fomentar las Relaciones Amistosas entre Estados. Estas funciones corresponden al trabajo asociado a lo que entendemos como diplomacia tradicional.

Aguirre y Erlandsen (2018: 123), indican que de las tres las dimensiones esenciales del trabajo profesional del agente diplomático al situarse en territorio extranjero y socializar con los nacionales del territorio -representación, negociación y comunicación- tiene especial importancia esta última, la comunicación.

De este modo, para que la Diplomacia Pública complemente de manera exitosa la acción exterior, debe ser coherente con las prácticas tradicionales de la función diplomática, pero al mismo tiempo, es necesario que tenga un fuerte énfasis en el desarrollo de estrategias comunicacionales. (Manfredi, 2011: 201)

Para ello, se hace necesario en palabras de Aguirre y Erlandsen (2018)

“Adaptar la diplomacia institucional, organizacional e individualmente, y literalmente abrir la cancillería o la embajada a recibir opiniones de la ciudadanía, y articular la política internacional para que se inspire gracias a la socialización de la política, y a la vez se dinamice debido a las plataformas de los medios de comunicación social”
(Aguirre y Erlandsen, 2018: 124)

En cuanto a la taxonomía de la Diplomacia Pública, Nicholas Cull (2008) distingue cinco componentes principales. Estos componentes son: a) escuchar b) defensoría; c) diplomacia cultural; d) intercambio, y e) radiodifusión internacional.

Para efectos del presente estudio, es conveniente profundizar en los componentes de escucha, defensoría y de radiodifusión internacional.

2.1 La escucha

La escucha, como primer componente, es “el intento de un actor de gestionar el entorno internacional, recabando y cotejando datos sobre un público y sus opiniones en ultramar, y haciendo uso de esos datos para redirigir sus políticas públicas”. (Cull, 2008: 64). En otras palabras, el actor considera las opiniones del público extranjero en su estrategia de política exterior.

Luigi di Martino, en el capítulo *The spectrum of listening* publicado en la segunda edición del *Handbook of Public Diplomacy* (2020) establece seis tipologías de escucha: escucha apofática, escucha activa, escucha táctica, escucha, escucha casual y escucha subrepticia (ver cuadro 1).

En el estudio, se abordará la escucha táctica, la escucha (*listening in*) y la escucha activa, ya que son las que tienen relación con el trabajo del departamento de promoción turística internacional en Sernatur, según entrevista con representantes de agencias de PR de Sernatur en el extranjero.

Tabla 1: Espectros de la escucha

<i>Tipo de escucha</i>	<i>Compromiso actor-interlocutor</i>	<i>Meta</i>	<i>Enfoque de escucha</i>
<i>Escucha apofática</i>	Hipersensibilidad y autonegación	Escuchar a Dios en una experiencia mística o meditativa	N/A
<i>Escucha activa</i>	Compromiso dialógico. Construcción de relaciones y creación de espacio para la escucha.	Implementación y ajuste de la estrategia a largo plazo. Promover la confianza y el entendimiento.	Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos
<i>Escucha táctica</i>	Compromiso instrumental y reactivo	Corregir conceptos erróneos y perseguir subobjetivos a corto plazo	Monitoreo para identificar problemas y actores de preocupación
<i>Escucha (listening in)</i>	Compromiso unidireccional	Evaluación del alcance del mensaje	Medición de resultados o métricas basadas en el impacto
<i>Escucha casual</i>	Compromiso casual	Recopilación de información	Hallazgo accidental o asistemático del contenido
<i>Escucha subrepticia</i>	No hay señales de compromiso	Espionaje o vigilancia	Adquisición ilegal o poco ética de datos privados

Fuente: Di Martino (2020:22)

Traducción propia

a) Escucha táctica

La escucha táctica se limita al logro de objetivos específicos a corto plazo (tácticos). “Se ocupa únicamente de los actores que se perciben como influyentes o instrumentales para el logro de un objetivo específico; por lo tanto, no tiene como objetivo escuchar todas las voces” (Di Martino 2020: 24)

b) Escucha (*listening in*)

La escucha o *listening in*, por otra parte, implica un monitoreo pasivo más similar a las actividades tradicionales de recopilación de información diplomática. A través de análisis, mide el impacto de los mensajes de un actor con enfoques metodológicos que recopilan la reacción del público a un determinado contenido. (Di Martino, 2020: 24)

c) Escucha Activa

Andrew Dobson (2014: 59) señala que, si bien la escucha como tal puede considerarse pasiva, una buena escucha implica un compromiso activo con el hablante. El mismo autor hace hincapié en que es poco probable que la escucha monológica unidireccional, sea un generador eficaz de confianza entre el gobierno y los ciudadanos.

Di Martino (2020: 23) coincide con tal pensamiento, al destacar que la escucha activa aumenta la confianza y permite el cultivo de objetivos a largo plazo ya que es más probable que el diálogo resultante de este tipo de escucha produzca conversaciones significativas cuando las personas se sienten escuchadas. Por tanto, la escucha activa, mediante la participación de agentes diplomáticos y no diplomáticos, busca promover la política exterior creando las condiciones para el diálogo internacional.

En ese sentido, tanto la escucha táctica como la escucha (*listening in*), carecen del diálogo entre actores, que caracteriza a la escucha activa.

Recapitulando la importancia de la escucha, en palabras de Nicholas Cull, para quien la integración de la opinión pública extranjera a la diplomacia pública sigue siendo la tarea más

importante:

“Escuchar tiene que ser algo más que una estrategia retórica. Tiene que ser visible y, aunque ningún actor internacional podría sostener una política exterior conducida enteramente por los caprichos del público que es su blanco, el actor haría bien en identificar los puntos en los que la opinión extranjera y su propia política se separan y trabajar duro para cerrar la brecha o explicar la divergencia” (Cull, 2008: 79)

2.2 Defensoría

El segundo concepto de la diplomacia pública definido por Cull (2008) que se aplicará al estudio, es el del Advocacy o Defensoría, que define como:

El intento de un actor de gestionar el entorno internacional, emprendiendo una actividad de comunicación internacional para promover activamente una política pública en particular, una idea o intereses específicos de ese actor en la mente de un público extranjero. En la actualidad, esto incluye las relaciones de prensa de las embajadas y el trabajo de información. (Cull, 2008: 66)

Así mismo, es trabajo de quien realiza la defensoría, lograr la credibilidad de las ideas que promueve el actor. Para ello, es común apartarlas de quienes la socaven, como podría ser, el mismo actor haciendo auto referencia y se prefiere asociarlas a mensajeros que gocen de alta credibilidad. (Cull 2008: 83)

2.3 Radiodifusión

Finalmente, como tercer concepto a definir para objeto de este estudio, está la Radiodifusión (o el trabajo con medios). La radiodifusión internacional “es el intento de un actor de gestionar el entorno internacional, utilizando las tecnologías de radio, televisión e Internet para involucrarse con públicos extranjeros.” (Cull, 2008: 69).

Los autores Arceneaux & Powers (2020:78), hacen una analogía entre el modelo de Broadcasting en Diplomacia Pública con el modelo de negociación. Las emisoras internacionales, como vendedores, reemplazarían la venta de bienes de consumo por paquetes de información estratégica que impulsan los intereses geopolíticos y / o culturales

del gobierno emisor. La audiencia por su parte, "compra" el mensaje a través de algún tipo de compromiso ideológico, ya sea para regresar por más contenido, para compartir el programa con amigos o familiares, o incluso para cambiar de opinión o comportamiento.

No se debe entender la radiodifusión internacional sólo considerando aquellas emisoras propias del actor internacional. Las campañas digitales y el trabajo con periodistas internacionales también contribuyen a la gestión del entorno internacional, mediante la construcción de imagen. De hecho, es poco frecuente que las audiencias extranjeras interactúen con los contenidos generados por emisoras extranjeras (Arceneaux & Powers, 2020) lo que implica para las emisoras, el trabajo de buscar y generar contenido que pueda capturar dichos intereses.

En ese sentido, podría ser incluso más efectivo el trabajar con emisoras, periodistas o medios internacionales que ya tengan un público internacional cautivo, ya que "hay muy pocas cosas que impidan que un consumidor de medios cambie el canal o la aplicación móvil, o desvíe su atención a otra parte, es decir, el equivalente a alejarse de una negociación." (Arceneaux & Powers, 2020: 77)

En la misma línea, Nicholas Cull (2008: 57) señala que la diplomacia pública, en el establecimiento del contacto entre un gobierno y la población de otro Estado, no siempre busca de manera directa a su público de masas, sino que suele tener individuos cultivados dentro del público objetivo, que influyen en la comunidad en términos más amplios.

En coincidencia con lo anterior, el autor Joseph Nye (2008: 99) en el artículo *Public Diplomacy & Soft Power*, enfatiza que en un mundo en que el volumen de información es tal que saber en qué concentrarse ya representa una dificultad, "quienes pueden distinguir la información valiosa del desorden de fondo ganan poder. Los editores y los que dan pistas se vuelven más solicitados, y esta es una fuente de poder para aquellos que pueden decirnos dónde enfocar nuestra atención"

3. Nueva Diplomacia Pública y Diplomacia Digital

3.1 Nueva Diplomacia Pública

Hoy en día los estudiosos hablan de la Nueva Diplomacia Pública.

Para Nicholas Cull (2008: 58) la Nueva Diplomacia Pública tiene 4 giros trascendentales respecto de la diplomacia pública. Estos giros se producen en cuanto a los actores internacionales, a los mecanismos de dichos actores para comunicarse con públicos internacionales, a los límites que trazan o borran las nuevas tecnologías y a los nuevos conceptos de mercadotecnia como marca país o marca lugar.

Sobre el último punto de Nicholas Cull referente a la mercadotecnia, se profundizará en el punto 3 del Marco Teórico.

a) Actores internacionales en la nueva diplomacia pública

“Los actores internacionales son cada vez menos tradicionales y las organizaciones no gubernamentales (ONG) son especialmente prominentes”
(Cull, 2008: 58)

Respecto a este primer punto enunciado por Cull, los nuevos actores internacionales son innumerables. Medios de comunicación, movimientos sociales internacionales, movimientos y entidades territoriales, e incluso entidades deportivas son parte de la larga lista. No obstante, en relación a los nuevos actores internacionales, son los ciudadanos individuales (celebridades y anónimos) quienes representan la mayor revolución en la Diplomacia Pública. De este modo, como bien sintetiza Rafel Rubio (2014:16) las personas se convierten en objetivo de la diplomacia y en actores activos de la misma, ya que sus acciones e influencia en los círculos de confianza, configuran con gran eficacia la opinión pública nacional e internacional.

b) Mecanismos de comunicación con el público en la nueva Diplomacia Pública

Los mecanismos empleados por los actores para comunicarse con públicos mundiales se han desplazado a las nuevas tecnologías, en tiempo real y globales;
(Cull, 2008: 58)

Manfredi (2011) concluye que esta revolución tecnológica no sólo abarató los costos de producción incrementándose el número de mensaje y canales, si no que cambió todo el diseño de la diplomacia pública.

A raíz de lo mismo, los mecanismos de la diplomacia se redirigen hacia un accionar organizado bajo parámetros que atañen a la comunicación del presente digital (Aguirre y Erlandsen 2018: 123), como veremos al abordar el siguiente subtítulo.

c) Nuevas tecnologías aplicadas a la Nueva Diplomacia Pública:

“Las nuevas tecnologías han difuminado las líneas hasta ahora rígidas entre las esferas de las noticias nacionales y las internacionales” (Cull, 2008”58)

Otro gran cambio de la Nueva Diplomacia Pública en relación a las comunicaciones, tiene que ver con el papel que juegan en ella las nuevas tecnologías y los nuevos canales de comunicación derivados del internet que permiten en muchos casos, eliminar las barreras geográficas.

Para Nicholas Cull (2008: 78), una consecuencia de esto es que al ser cualquier mensaje que cruza una frontera una comunicación internacional, incluso una carta a casa de un miembro de la familia que trabaja en el extranjero o un encuentro con un refugiado que ha regresado puede tener más credibilidad para el receptor que un noticiero desde Londres o Atlanta.

Todos estos cambios presentes en la nueva diplomacia pública, tienen relación con la labor comunicacional del agente diplomático, la cual se aleja del secretismo y elitismo para acercarse a una comunicación que considera y valora la participación ciudadana, las múltiples opiniones y el diálogo desjerarquizado. (Aguirre y Erlandsen 2018: 138)

De obviarse la necesidad de este diálogo des jerarquizado, será difícil para el interlocutor poder conectar con las audiencias alrededor del mundo. Nicholas Cull (2008: 59) determina que esa desconexión puede ser incluso penalizada, ya que las audiencias se sienten

incómodas con las formas de comunicación de una sola vía, por lo que recompensan a los que les facilitan esta interacción (feedback) y castigan a los que no lo hacen.

Sabrina Sotiriu (2015) coincide con la idea de que la diplomacia se ha alejado de la “vieja escuela” que limitaba la interacción de los agentes con sólo ciertos escalones de la sociedad para abrirse al público general y reconocerlo como un actor: “Los diplomáticos se han acostumbrado a escucharlos -público general- y a tratar de dar forma a su opinión, sabiendo al mismo tiempo que esto afectaría las políticas gubernamentales en las democracias, tarde o temprano” (Sotiriu 2015: 51)

3.2 Diplomacia Pública Digital

Sabrina Sotriu, en su publicación *Digital Diplomacy, between promises and reality* (2015) se basa en la siguiente definición de diplomacia digital “la diplomacia digital se ha presentado como el uso de Internet y la tecnología de las comunicaciones de la información para llevar a cabo objetivos diplomáticos o para resolver problemas de política exterior”. En palabras de la misma autora, debe entenderse y emplearse como una extensión novedosa y práctica de los conceptos de poder blando y diplomacia pública (Sotriu, 2015: 50)

A diferencia de la diplomacia tradicional, la diplomacia digital utiliza “tecnologías ampliamente disponibles para llegar a los ciudadanos, empresas y otros actores no estatales”, mientras que la diplomacia “offline” todavía refleja el “mundo de los comunicados, los cables diplomáticos y la lentitud del gobierno en negociaciones gubernamentales” según publicaba Jesse Lichtenstein el 2010 en un artículo en el New York Times que recogía el trabajo de Alec Ross y Jared Cohen en el Departamento de Estado.

La diplomacia digital requiere por parte de quienes la ejercen manejar un lenguaje nuevo con sus propios canales, estilos y audiencias. “Los Ministerios contactan, difunden, intervienen, matizan o informan de forma directa con las audiencias a través de redes sociales, nuevos medios o plataformas digitales. La desintermediación informativa requiere conocer los canales, el estilo de redacción o a los nuevos influyentes en la red.” (Manfredi 2014: 25)

Todo esto, complementa y amplía las tradicionales habilidades y tareas de los diplomáticos, quienes han tenido que aprender el lenguaje de las plataformas digitales tal

cual aprenden el idioma del país que los acoge, fortaleciendo de este modo, sus habilidades comunicativas. (Pamment 2018: 68)

Las redes sociales destacan dentro de estos nuevos medios, no solo como un canal de información si no que como potenciadoras de la velocidad y alcance de los mensajes. Ramos y Espinoza (2018: 39) en el artículo *La Diplomacia en 140 caracteres: el caso de México*, destacan además la naturaleza de estas redes sociales como habilitadoras de un diálogo directo con el público, reforzando la noción de que la diplomacia digital es un instrumento de la diplomacia pública, en tanto se dirige a la población civil para hacer avanzar los objetivos de política exterior de un país.

No sólo el canal de comunicación ha cambiado con la revolución digital. Un segundo cambio en el contenido de la era digital es que el actor debe atraer a individuos que sean parte de una red que pueda replicar el mensaje. “Un comunicador exitoso es aquel cuyos mensajes son transmitidos una y otra vez en la red por los usuarios (“volverse viral”). Un comunicador sin éxito es escuchado únicamente por una audiencia inmediata.” (Cull 2012: 59)

Finalmente, en palabras de Rubio (2014: 19) “La diplomacia es ahora, por defecto, abierta, pública y digital. El éxito pasa por creer realmente en su potencial, tener un interés real y dedicarle tiempo.”

4. Marca País y Marca Lugar como herramientas de imagen país y su relación con el turismo

4.1 Marca País y la construcción de Imagen

Habiendo definido la Diplomacia Pública y aquellos componentes importantes para la presente investigación, es necesario explorar otro concepto fuertemente relacionado: el *Nation Branding* o Marca País.

La marca país va más allá del marketing. Tiene que ver con imagen, identidad e incluso

valores. El arte de la marca, según Jann Melissen (2005: 21), se trata fundamentalmente de la articulación y proyección de la identidad.

Kaefer (2020: 155), en la misma línea, propone entender las marcas nacionales como plataformas basadas en valores que representan la identidad, la intención y el sistema de creencias de un país, y que guían sus decisiones y acciones.

Dada esta relación intrínseca entre marca e imagen país, existe gran interés por parte de los ministerios de Relaciones Exteriores en trabajar y desarrollar la marca país. “La combinación de los términos «marca» y «país» tiene tanta resonancia porque conlleva una verdad importante: que la imagen de un lugar es fundamental para su progreso y prosperidad. Ese es el argumento de fondo.” (Anholt, 2008: 194)

Entendiendo el mundo como un gran mercado en el que todos los países compiten por captar transacciones sociales, comerciales, políticas y culturales, el efecto de la imagen país para atraer estas transacciones es evidente y para ello el trabajo de marca se vuelve esencial (Anholt, 2008). Un buen trabajo de marca país para construir imagen, permite ejercer influencia en lo que la gente piensa de ese país, con el propósito de atraer inversiones de alta calidad, reclutar talentos, ejercer influencia política, atraer turistas, etc. (Kaefer, 2020: 156)

Para Nicholas Cull (2008) el cuarto gran cambio de la Nueva Diplomacia Pública, tiene relación con que: “en lugar de emplear antiguos conceptos de propaganda, la diplomacia pública hace cada vez más uso de conceptos que, por una parte, derivan explícitamente de la mercadotecnia —en especial la denominación del lugar-país o marca país” (Cull, 2008: 58)

Es así como, el trabajo de marca y la diplomacia pública se complementan. “Ambos están dirigidos principalmente a públicos extranjeros, pero tienen una dimensión nacional de vital importancia y, en contraste con gran parte de la diplomacia convencional, ambos tienen como punto de partida las percepciones extranjeras y no las propias.” (Melissen, 2005: 21)

El mismo autor hace alusión a que ambas disciplinas son “hermanas bajo la piel” con la gran diferencia de que la diplomacia pública es iniciada por profesionales mientras que la marca país es trabajada por todas las fuerzas de una nación que contribuyen a la promoción de imagen en el exterior. (Melissen, 2005: 19)

Los cambios en cuanto a los actores de la Diplomacia Pública y a los canales de comunicación, especialmente respecto al crecimiento de la Diplomacia Digital, también acontecen en el trabajo de marca país.

Como establecen Dinnie y Sevin (2020: 138) las redes sociales influyen en las prácticas de marca al romper el monopolio de la creación y difusión de mensajes. En el caso de la marca nacional, personas que han tenido experiencias directas, como visitantes o competidores, se convierten en generadores de mensajes. Si bien las redes sociales no son seguramente el único medio para que terceros creen mensajes de marca, estas plataformas han facilitado la conversación entre las personas al hacer que el *networking* sea más rápido y menos costoso.

Finalmente, sobre el trabajo de marca país, es importante para la presente investigación tener en cuenta las siguientes consideraciones.

En primer lugar, no pareciese ser óptimo trabajar marca y diplomacia pública respondiendo a la contingencia y el día a día. Es más probable que la estrategia resulte exitosa si se considera un enfoque a largo plazo. (Melissen 2005: 21) Lo mismo podría ser aplicable a las fluctuaciones según los cambios de gobierno y los respectivos enfoques de quien se encuentre en el poder.

En segundo lugar, el trabajo de marca país no es un atajo para cambiar la reputación de dicho país de manera rápida. Una vez establecida “tiende a ser bastante estable, según las clasificaciones del Nation Brands Index. Eventos específicos a menudo no tienen un impacto duradero en la reputación de un país. (Kaefer, 2020:156).

Simon Anholt (2010), establece al respecto que la acumulación de respeto y gusto por la marca es un proceso que ocurre en gran parte en la mente del consumidor y no puede verse como una técnica única que genere respeto o agrado directamente.

“Las comunicaciones de marketing crean interés, lo que resulta en ventas, lo que resulta en la experiencia del consumidor del producto, que, si es satisfactoria y compartida, resulta en valor de marca. Este proceso natural e indirecto a veces puede mejorarse mediante las relaciones públicas (...) pero no es un atajo para cambiar las percepciones.” (Anholt

2010: 10)

Como tercer punto a tener en consideración “la marca nacional acentúa la identidad de un país y refleja sus aspiraciones, pero no puede ir mucho más allá de las realidades sociales existentes”. (Melissen, 2005: 20). Por esa razón “si un país se toma en serio la mejora de su imagen internacional, debe concentrarse en los equivalentes nacionales del "desarrollo de productos" (y el marketing eficaz y profesional de esos "productos") en lugar de solo perseguir la quimera de la marca”. (Anholt, 2010: 10)

4.2 Turismo, imagen e identidad

En la actualidad, la mayoría de las iniciativas de diplomacia pública se concentran generalmente en el comercio internacional y en los esfuerzos de atracción de inversores y turistas internacionales (Aguirre 2020: 369). Es en relación a este último objetivo que se centra la presente investigación, la atracción de turistas internacionales.

La Organización Mundial del Turismo (OMT s/f) define el turismo como las actividades de las personas que viajan y se alojan en lugares fuera de su entorno habitual durante no más de un año consecutivo por motivos de ocio, negocios y otros no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada desde el lugar visitado.

Más allá del evidente beneficio que el ingreso de turistas (y divisas) internacionales representa para la economía de un país, el turismo permite construir imagen e identidad. Esto, al abordar la imagen del país no sólo desde las características geográficas del destino/lugar; sino que, al trabajar además con la cultura, el patrimonio, la sustentabilidad, la gastronomía y el deporte del destino, entre otros. Por lo tanto, como señala Carrazana (2017: 212) no debe ser visto solo como un fenómeno económico, sino también como uno social, cultural y medioambiental ya que, en el producto turístico participan tanto los gobiernos como los pueblos y en el presente, el turismo tiene grandes consecuencias económicas, sociales, culturales y ambientales.

La conceptualización de turistas incluye no sólo a quienes viajan por ocio, sino que también a aquellas personas que viajan por negocios, identificando oportunidades de inversión o comerciales. En ambos casos, la relevancia de diferentes aspectos de la marca del lugar aumentará o disminuirá en importancia. La imagen percibida es la misma, pero la forma

en que impacta en la formulación de expectativas es diferente. (Govers y Go, 2009: 20)

Expuesto de otro modo, los turistas perciben diversas señales de los lugares que visitan, ya sea a través de la infraestructura, el arte, la gastronomía, los espacios naturales, otras personas con las que interactúan, experiencias personales o experiencias de pares. Todos estos factores comunican algo sobre el lugar y son posibles asociaciones clave en la mente del turista. Esta diversidad de comunicación intencionada y no intencionada de los lugares conduce a una disimilitud en la forma en que percibimos los lugares. (Zecker y Braun 2010: p.3)

4.3 Abordar la Marca Lugar desde el turismo

Las oficinas de promoción turística a nivel internacional, contribuyen a la construcción de imagen país mediante el trabajo de marca país, especialmente en la construcción de la marca de lugar o *place branding*.

No debe confundirse la marca lugar con dar un nombre o símbolo a un lugar. La marca lugar se refiere a “hacer algo para mejorar la imagen de marca del lugar: se cree que la marca de lugar es una forma de hacer que los lugares sean famosos”. (Simon Anholt, 2010: 7). Pero la marca de lugar es mucho más que una forma de hacer que los lugares sean famosos. La marca de lugar es en palabras de Govers y Go (2019: 17) una representación de la identidad que implica la construcción de una imagen favorable a nivel interno (con quienes brindan la experiencia) y externo (con visitantes).

Peter Van Ham (2002) señala al respecto que:

“al igual que las marcas comerciales, se basan en factores como la confianza y la satisfacción del cliente, una marca de lugar consiste en la suma total de las percepciones y expectativas que las personas tienen al respecto. Al igual que las marcas 'reales', hablamos de su 'personalidad', describiéndola como 'amigable' y 'creíble', o, por el contrario, como 'poco confiable' y 'agresiva’”. (Van Ham 2002: 264)

Es así como en palabras del autor “los actores territoriales compiten entre sí por la inversión,

el turismo y la influencia política, a menudo a escala mundial” y la generación de una marca fuerte y reconocible, permite ganar terreno en esta carrera.

Si esta marca lugar es llevada al turismo (usualmente refiriéndose al término “destino”) proporciona una perspectiva aún más amplia, que aborda todas las interacciones de un lugar con su entorno, incluidas las cuestiones políticas, de inversión exterior, comercio, inmigración y medios de comunicación. La marca de destino, como la marca de lugar, podrían incluir la marca de un país, región o ciudad. (Govers and Go, 2009: 14)

Para Kavaratzis y Hatch (2013: 75) es esencial en el trabajo de marca de lugar, "el vínculo entre identidad, experiencia e imagen. Si la marca no se basa en la identidad, entonces el esfuerzo de la marca solo puede conducir a una marca ajena al lugar, particularmente para sus audiencias internas”.

Lograr que confluyan todos los distintos aspectos que influyen en la percepción de imagen de un destino o lugar, en una identidad común que permita diferenciar dicho lugar de otros similares, requiere trabajar una red de asociaciones con el lugar, en la mente de las personas.

El beneficio esperado de la marca lugar, es el papel estratégico que puede desempeñar para atraer visitantes, inversiones y aumentar el orgullo local. (Kavaratzis y Ashworth 2015: 157) Las personas a cargo de decidir qué debe o no debe crearse, estimularse y aplicarse a la marca lugar, a menudo trabajan en organizaciones gubernamentales o semigubernamentales y/o en organizaciones de marketing de destinos (DMO). (Govers and Go, 2009: 14). Aplicado al caso chileno, el área de promoción turística de Sernatur, es un DMO de carácter gubernamental. No obstante, los mismos autores hacen hincapié en que:

“la 'promesa de valor' y las 'experiencias valiosas' son creadas en el lugar, por todos los actores, públicos o privados, haciendo sus pequeñas o grandes contribuciones al proceso de acogida de visitantes, en toda su variedad, con el fin de inducir un comportamiento beneficioso. a su propia organización, pero también, esperan, al país, la región o la ciudad en su conjunto y a todas las partes interesadas involucradas.”
(Govers and Go, 2009: 14)



Teniendo lo anterior en consideración, la estrategia de creación de marca nacional, debiese integrarse vía colaboración interinstitucional y programas del sector público y privado, ya que el cambio de comportamiento deseado con la marca nacional, requiere asociaciones institucionales. (Dinnie y Sevin, 2020: 140) Por ejemplo, para que un turista potencial visite realmente el país, es necesario organizar el alojamiento y la logística del viaje. De este modo, la proyección de una imagen de lugar, incluye todas las comunicaciones de marketing que originan los especialistas en marketing de lugares. (Govers and Go 2009, p.20).

5. Relevancia del Marco Teórico para la investigación

Los tres grandes puntos abordados en el marco teórico, son de enorme relevancia para el presente estudio. Esto, dado que la Subdirección de Marketing del Servicio Nacional de Turismo, debe trabajar mediante alianzas público-privadas, la estrategia de construcción de marca lugar y el mensaje a transmitir, para posicionar Chile en el público extranjero; lo que repercute directamente en la percepción de imagen de Chile y la consiguiente construcción de marca país. Para ello, en un aporte al trabajo de diplomacia pública y especialmente en cuanto a diplomacia pública digital concierne, la Subdirección de Marketing del Servicio Nacional de Turismo se vale de la escucha, la radiodifusión y la defensoría a nivel internacional y nacional para armar y difundir sus campañas de promoción internacional y de este modo atraer turistas e inversionistas.

III. Métodos de análisis: análisis de contenido

El presente estudio de caso, con metodología de carácter cualitativo, es un estudio exploratorio que examina el trabajo del Servicio Nacional de Turismo, desde su Subdirección de Marketing, como actor de la diplomacia pública de Chile y analiza su rol en la construcción de imagen país en el exterior, a través de su estrategia de promoción turística internacional y trabajo de marca.

La principal unidad de estudio, es la Subdirección de Marketing de Sernatur y el estudio se acota al período correspondiente entre los años 2017 y 2021 (escenario actual). El año 2017 corresponde al año en que la promoción turística de Chile pasó a estar enteramente en manos del Servicio Nacional de Turismo, ya que, en el período previo, estaba a cargo de Turismo de Chile, agencia para la promoción turística que funcionaba con aportes públicos y privados.

El análisis se divide en 3 capítulos: Diplomacia Pública aplicada al trabajo de Sernatur; Trabajo de Marca país y construcción de imagen desde Sernatur; Campañas de promoción turística internacional (2017-2021) de Sernatur. Los primeros dos capítulos son abordados a partir de dos tipos de fuentes primarias: Entrevistas personales y Documentos de Estado.

1. Entrevistas semi-estructuradas a siete personas clave pertenecientes al Servicio Nacional de Turismo y la Fundación Imagen de Chile. Son personas con conocimientos de primera mano de la estrategia de promoción turística de Chile y con capacidad de decisión sobre dicha estrategia. Son tanto tomadores de decisiones como creadores y ejecutores del trabajo de promoción. Corresponden a las siguientes personas:

-César Ramírez (2010 a la fecha) Actual jefe de Operaciones en la Subunidad de Marketing de Sernatur. Anteriormente Encargado del Mercado Latinoamericano. Subdirector Subrogante entre dos gobiernos durante un año.

-Claudio Sances (2014 a la fecha) Encargado de Turismo MICE (reuniones, incentivos, conferencias y exhibiciones) en la Subunidad de Marketing de Sernatur

-Javier Barrientos (2020 a la fecha) Actual jefe de marca, contenidos y medios en la Subunidad de Marketing de Sernatur. Anteriormente Brand Manager Internacional.

-Magdalena Ramírez (2017-2020) Ex Brand Manager Internacional en la Subunidad de Marketing de Sernatur

-Ana Márquez (2016 a la fecha). Agencia Interface. Actual jefa de PR para Chile en los mercados europeos. Anteriormente, encargada de PR para el mercado España.

-Naureen Kazee (2014-2020). Agencia Turner. Ex jefa de PR para Chile en el mercado Norteamericano (Estados Unidos y Canadá).

-Ximena Baeza. Directora de Marketing y Contenidos de Marca en la Fundación Imagen de Chile desde el 2019.

Documentos estatales: Estos elementos serán utilizados como material complementario para la investigación y como fuente para elaboración de tablas y gráficos.

- Informes anuales de la Dipres
- Documento Sernatur 1: Actualización del 2019 a la Estrategia de promoción internacional 2016-2018
- Documento Sernatur 2: Planillas de ejecución de viajes de prensa internacional con resultados y publicaciones de Sernatur
- Presentaciones usadas en Consejos Consultivos de Sernatur a la industria privada

El tercer capítulo será abordado mediante un análisis de contenido cualitativo a las campañas de promoción internacional ejecutadas durante el periodo de estudio.

Para la ejecución del análisis se separaron las campañas en 3 tipos, según el modelo de Google de las 3H ya que es el que se utiliza en la subdirección para diferenciar las campañas.

Gráfico 2: Modelo 3H de Google



Fuente: Elaboración propia en base a thundertech (2021)

Las campañas HERO a analizar en el período son 3, con sus respectivas bajadas tácticas (HUB), ejecutadas entre el año 2017 y el año 2021. Se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2: Campañas de promoción turística Chile 2017-2021

<i>Año de ejecución</i>	<i>HERO</i>	<i>HUB</i>
<i>2017-2019</i>	Chile. Naturaleza abierta (global)	-Cruzá a Chile (Arg) -A Place to Follow (Global) -Chile Food and Wine (EEUU) -Nieve en Chile (Br)
<i>2019-2021</i>	Elige Chile. Donde lo imposible es posible	-La Reserva Mundial de Estrellas -El Gimnasio Natural del Mundo -Destino para el romanticismo -Patagoia Épica
<i>2020</i>	Bienvenidos al turismo aventura	-Chaleco López -Bárbara Hernández -Paola Muñoz -Cristian Merello -Henrik Von Appen -Valentina Díaz

Fuente: elaboración propia (2021)

Berelson (1952 p.18) define el análisis de contenido como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”. En una conceptualización más actual, el análisis de contenido se entiende como “el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes” (Bardin, 1996:32).

En ambas definiciones los procedimientos de un análisis de contenido, deben ser sistemáticos y objetivos. Para lograr dicha sistematización, se categorizaron los contenidos del material audiovisual de las campañas HERO y luego se codificaron para ser analizados según presencia/ausencia e intensidad (medida en segundos de aparición en pantalla).

Tabla 3: Categorización y Codificación

Categoría	Códigos	Sistema de codificación
Naturaleza	Elementos de naturaleza predominantes, sin actividad humana deportiva	Presencia o ausencia e intensidad
Patrimonio	Manifestaciones artísticas, destinos declarados como patrimonio por la Unesco, arquitectura local, artesanías	Presencia o ausencia e intensidad
Aventura	Turistas realizando alguna actividad propiamente del turismo aventura como rafting, tirolesa, escalada, trekking, surf, mountain bike, sandboard, etc.	Presencia o ausencia e intensidad
Gastronomía y vinos	Comidas, vinos, viñedos, preparaciones	Presencia o ausencia e intensidad
Población	Personas no turistas	Presencia o ausencia e intensidad
Urbano	Ciudad urbana	Presencia o ausencia e intensidad
Astroturismo	Cielo estrellado, observatorios	Presencia o ausencia e intensidad
Servicios e infraestructura hotelera	Servicios asociados al turismo como hotelería o restaurantes con o sin turistas	Presencia o ausencia e intensidad

Fuente: elaboración propia (2021)

Los resultados serán complementados con entrevistas a personas involucradas en dichas campañas y material complementario de presentaciones e informes. Las campañas Hub, son analizadas en función de su campaña Hero. Quedaron fuera de análisis las campañas HELP como acciones informativas por ser muy acotadas en tiempo y función.



IV. Diplomacia Pública aplicada al trabajo de la Subdirección de Marketing de Sernatur

1. Introducción al capítulo:

En el presente capítulo se busca resolver si el Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) desde su Subdirección de Marketing, podría ser considerado como un actor relevante de la diplomacia pública de Chile y si las tipologías de Diplomacia Pública de Nicholas Cull, se aplican o no al trabajo de la misma Subdirección.

El capítulo se estructura en 3 grandes ejes. El primero de ellos tiene relación con el peso de la Subdirección de Marketing de Sernatur, revisando presupuestos anuales, dotación y estructura de trabajo. Estos fueron comparados con los de la Fundación Imagen de Chile, dado que la misión de la Fundación, es promover Chile de manera global, por lo que su trabajo se relaciona necesariamente con el de la Subdirección de Marketing de Sernatur. El segundo eje, revisa las 5 tipologías de Diplomacia Pública de Nichollas Cull, aplicadas al trabajo de promoción turística internacional que se realiza desde Sernatur. El tercer y último eje, tiene relación con el trabajo de Diplomacia Pública realizado por Sernatur en integración con otros países de la región.

Toda la recolección de información planteada en el capítulo, está hecha en base a dos fuentes: Documentos oficiales de estado (informes de la Dipres, informes de ejecución de Sernatur, etc) y entrevistas a personal de la Subdirección de Marketing de Sernatur, de la Fundación Imagen de Chile y de las agencias de representación de Chile en el extranjero.

Las personas entrevistadas para este capítulo, son las siguientes:

- César Ramírez
- Javier Barrientos
- Ana Márquez
- Naureen Kazee
- Ximena Baeza
- Claudio Sances

2. El peso de Sernatur en la promoción turística internacional

El Servicio Nacional de Turismo es un organismo público encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística de Chile. Según data en su sitio web oficial, la misión del servicio es ejecutar planes y/o programas basados en la Política Nacional de Turismo, impulsando el desarrollo sustentable de la actividad turística, incentivando la especialización, la calidad y la competitividad de la industria y promocionando los destinos y atractivos turísticos nacionales, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural del país. (Sernatur website 2021)

Uno de sus 5 objetivos específicos, es ejecutar acciones de promoción y difusión de los productos y destinos turísticos del país, a través de la participación y acción coordinada de los actores públicos y privados, para generar crecimiento en la industria turística. En línea con ese objetivo, se crea el producto estratégico “Promoción y difusión de los productos y destinos turísticos” bajo el cual funciona la Subdirección de Marketing de Sernatur. (Sernatur website 2021)

Para efectos de promoción turística, se desarrollaron dos marcas asociadas: Chile Travel (chile.travel) y Chile es Tuyo (chileestuyo.cl). La primera es de carácter internacional y se ocupa en todas las actividades de promoción en el extranjero. La segunda es a nivel nacional y se ocupa para todas las acciones de promoción a nivel interno. Ambas marcas cuentan con sus respectivos sitios web, y cuentas de RRSS.

La Subdirección de Marketing, a cargo de ejecutar el producto de Promoción Turística, no trabaja con las cuentas de Sernatur, ni con su sitio web, ni con sus redes sociales. Todo lo institucional está a cargo del área de comunicaciones de Sernatur o de la Subsecretaría de

Turismo. De este modo, con las marcas asociadas Chile es Tuyo y Chile Travel, la Subdirección de Marketing se enfoca específicamente en la promoción de Chile como destino y como experiencia, desligándose, al menos en lo proyectado, de todo el peso político de un Servicio Público. Por lo tanto, el público final se acerca a Chile a través de las marcas asociadas y no de Sernatur como institución.

2.1.Presupuesto y dotación:

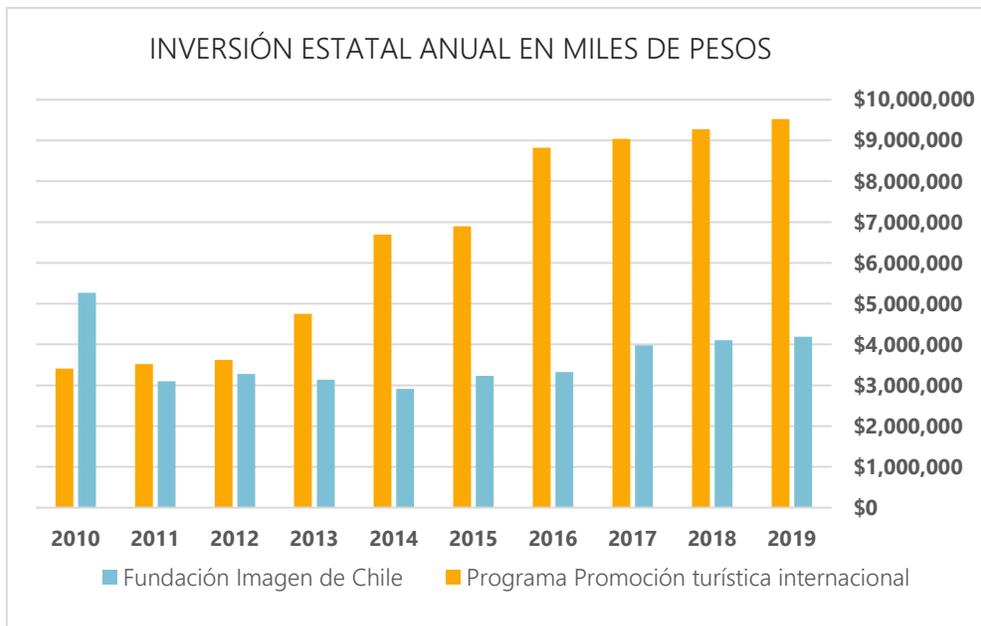
La Subdirección de marketing cuenta con un presupuesto anual aproximado de nueve mil millones de pesos y una dote de 32 funcionarios de planta, contrata y honorarios. Posee licitaciones con 20 agencias en Chile y el extranjero en las que trabajan alrededor de 40 personas más, para las cuentas de Chile Travel y Chile es Tuyo. (Ramírez, C. 2021)

Este número está muy por sobre la dotación de la Fundación Imagen de Chile, que cuenta con un total de 20 funcionarios internos. (Baeza, 2021)

Si se compara la inversión estatal aportada a la Fundación Imagen país, con la aportada a Sernatur solo para el programa de promoción, podemos notar que, si bien en un principio el aporte estatal a la Fundación Imagen país era mayor, durante los últimos años la inversión estatal a promoción turística prácticamente duplica la de Imagen país.¹

Gráfico 3: Inversión estatal en programa de promoción de Sernatur v/s Fundación Imagen de Chile

¹ Revisar Anexo 1 correspondiente a tabla con cifras anuales



*se excluyeron del presente gráfico los datos 2020 y 2021 por haberse visto alterados debido a los recortes presupuestarios asociados a la pandemia

Fuente: Elaboración propia
Datos de DIPRES 2010-2019

2.2. Estructura:

En cuanto a su estructura, la Subdirección de Marketing se encuentra dividida en dos grandes áreas, correspondientes a Inteligencia de Mercados y Branding. (Ramírez C., 2021)

El área de mercados posee un componente nacional y uno internacional y se divide en unidades estratégicas y de soporte. Las unidades estratégicas trabajan para definir la estrategia de promoción anual y se separan por Mercados Internacionales, Mercado Nacional y Turismo de Reuniones. Las unidades de soporte se dividen en Ferias y Eventos, Coordinación con la Industria Privada, Coordinación con Regiones y Alianzas estratégicas. Es conveniente repasar brevemente el trabajo de cada sub unidad. (Ramírez C., 2021)

La unidad de mercado nacional o turismo interno, busca aumentar el flujo de turismo nacional dentro del territorio y trabajar un mix de acciones para impulsar la demanda.

La unidad de mercado internacional, por otra parte, busca profundizar la relación con el canal comercial internacional y desarrollar oportunidades para crecer en los países que están priorizados. Estos mercados priorizados nacen desde la estrategia elaborada a partir de consultorías externalizadas que realizan un análisis profundo con más de 30 variables. En la

actualidad, segmenta Latinoamérica, Europa, Norteamérica y Pacífico (Australia + China). En cada uno de estos territorios, se subdividen los mercados estratégicos, definidos en línea con la Subsecretaría de Turismo, conocidos como la estrategia 8+1 (Argentina, Brasil, España, Francia, Alemania, Inglaterra, Estados Unidos, Australia y China). (Ramírez C., 2021)

La estrategia de inversión y trabajo en cada mercado, no es homogénea, varía en términos de intensidad y profundidad con que Chile quiere ingresar a un determinado mercado. Varía, por ejemplo, dependiendo de la capacidad aérea, hechos noticiosos en el país, diferencias por tipo de cambio, etc. Estas variables son distintas a las variables de base, que pueden hacer que un mercado tenga más o menos protagonismo y más o menos inversión de recursos.

El turismo de reuniones tiene que ver con cómo hacer que Chile sea más competitivo y visible a la hora de elegir Chile como sede de congresos, convenciones y simposios. Ese es el objetivo de dicha unidad.

Por otro lado, están las unidades de soporte: Ferias y Eventos, Coordinación de la Industria, Coordinación de Regiones y Alianzas Estratégicas. La primera de ellas, ejecuta las ferias y eventos que se acuerdan en el calendario anual. La segunda, busca ser un punto de contacto entre los empresarios nacionales y Sernatur, para convocatorias, bajadas de información o implementación de campañas en el mundo privado. La tercera unidad de soporte es el punto de contacto con las 16 direcciones regionales y finalmente Alianzas Estratégicas se preocupa del trabajo conjunto con otros organismos públicos o privados, entre los que se encuentran Prochile, la Fundación Imagen de Chile, Conaf, Biens Nacionales o Fundación Tompkins, entre otros.

El área de Branding por otra parte, se estructura de acuerdo a dos grandes unidades. Por un lado, está marca, contenidos y medios y por el otro lado está producción digital. (Barrientos, 2021)

En el caso de la primera unidad, “marca, contenidos y medios”, se trabaja en función del desarrollo de la marca internacional. Su objetivo es construir y proteger la marca mediante dos subunidades: Marca (nacional e internacional) a cargo de los Brand Managers respectivos, y Contenidos, prensa e influenciadores, también nacional e internacional.

Los Brand Manager construyen marca, velan por el correcto uso de los logos y todo lo que tenga que ver con branding propiamente tal. Además, están a cargo de las campañas digitales, desde su creación hasta su implementación. Consideran la planificación, inversión y ejecución en medios de las mismas y planifican todas las acciones que contribuyen a crear marca.

La segunda subunidad, corresponde al equipo de contenidos, prensa e influenciadores. Allí se planifica y ejecuta la estrategia de RRSS, contenidos digitales para los sitios web de cada marca y el trabajo con prensa e influenciadores, incluyendo los viajes de familiarización con prensa internacional. Los contenidos a publicar en medios extranjeros, también se trabajan allí, de mano de las agencias de PR.

Las marcas y sus respectivos sitios web o redes sociales, se trabajan de manera segmentada según sea público nacional o internacional. Es así como a nivel nacional, todo se ejecuta en torno a Chile es tuyo y a nivel internacional, en torno a Chile Travel. Ambas cuentas varían no sólo en idioma (la segunda es multilinguaje), si no que en campañas y en contenidos entendiendo que “Cada audiencia es única, relevante y significada. Por eso, se requiere un mensaje específico y diferenciado para captar su atención y poder influir. Las audiencias no hablan la misma “lengua”, ni siquiera persiguen los mismos intereses, de ahí la necesidad de combinar siempre dos variables: el interés concreto de un segmento de la población y centrar el mensaje en el receptor.” (Rubio, 2014:18)

Existe una tercera sub unidad, que presta insumos a marca y contenidos. Se trata de Canales Digitales, a cargo del levantamiento de métricas, estudios o *brand lifts* entre otros y del trabajo y estrategia conjunta con Google.

La segunda unidad del área de branding, corresponde a producción digital y aborda todo lo relacionado a diseño e interfaces para el usuario. Buscan que, de alguna forma relevante e interesante, el público final pueda acceder a toda la información. Esto es en desarrollo de sitios web, landings, producción de banners, mailings, entre otras cosas. (Barrientos 2021)

Ambas áreas, tanto mercados como branding, se valen de un determinado número de agencias externas entre las que se encuentran, por ejemplo, las agencias creativas, agencias de medios, agencias de redes sociales, agencias de relaciones públicas en los distintos

mercados priorizados, entre otras, dependientes de los distintos encargados de cada unidad y subunidad.

Punto aparte merece el trabajo con las agencias de relaciones públicas (PR) realizado desde ambas áreas (Mercados y Branding). Normalmente Sernatur cuenta con agencias de relaciones públicas en todos sus mercados estratégicos. Producto del recorte presupuestario por pandemia, quedaron sin agencia de representación los mercados de Australia, Argentina y China, aunque este último país, sí cuenta con una agencia de contenidos digitales específicos para dicho mercado. (Ramírez C., 2021)

Ana Márquez, es la directora de PR de Interface, agencia que en la actualidad posee la representación de Sernatur en todos los mercados europeos (España, Francia, Alemania e Inglaterra). Ana ha llevado la cuenta de la promoción turística de Chile en España durante los últimos 5 años. “Fundamentalmente lo que nosotros hacemos es servir de espejo de Sernatur en nuestros respectivos mercados trabajando en dos líneas principales: Trade marketing y relaciones públicas.”

El área de Trade Marketing gestiona las campañas tanto con medios de comunicación como con agencias de viajes y otros partners, que permiten desarrollar diferentes estrategias para llegar a las audiencias de posibles consumidores, visibilizando la marca país y el destino. Para ello, realizan un levantamiento constante de información en cada mercado, proponen acciones de activación, concuerdan las campañas cooperadas de cobranding con la industria privada de sus respectivos mercados y aconsejan respecto a la posible respuesta del público internacional frente a algunas comunicaciones y campañas.

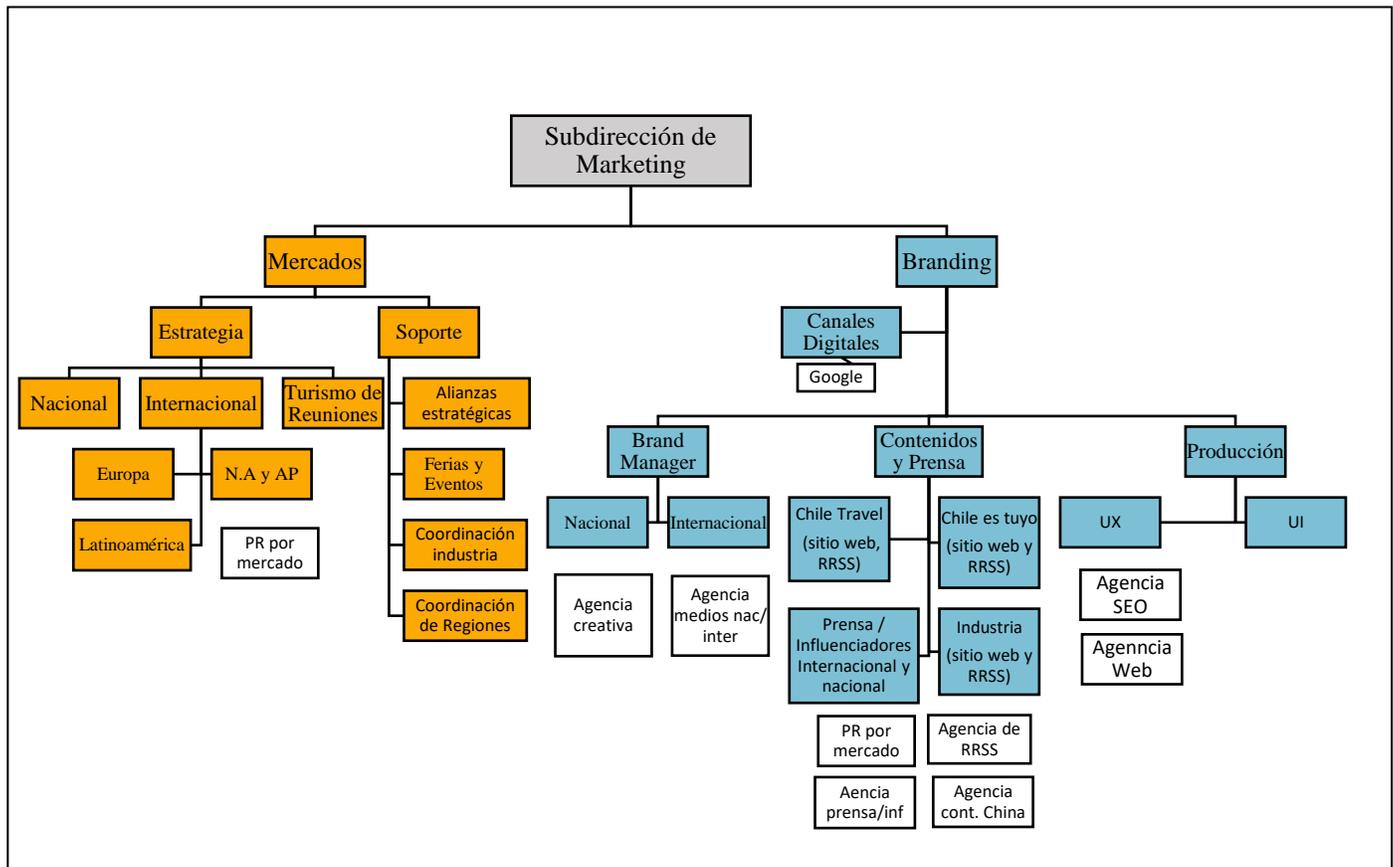
La otra arista tiene que ver con las relaciones públicas, asociado principalmente al cómo y qué están comunicando los medios en relación al turismo en Chile, además de manejar la relación con periodistas internacionales. La agencia aterriza la estrategia global de promoción turística de Chile al mercado respectivo, intentando alinear los intereses del consumidor final del viajero con los objetivos y prioridades del destino turístico de forma tal que se pueda construir un story-telling relevante para el mercado, que inspire y apoye las acciones de trade marketing y que aumente la visibilidad del destino y de todos los atractivos que ofrece. Para ello también es relevante el levantamiento de nuevas tendencias, hábitos de consumo o temperatura de ciertas situaciones complejas.

Ambas áreas trabajan mediante reuniones semanales con sus respectivas contrapartes en Sernatur. Trade Marketing con la unidad de mercado internacional y Relaciones Públicas con la unidad de contenidos, prensa e influenciadores.

Kazee (2021), quien fue agente de PR para la cuenta de Chile durante los últimos 7 años (terminándose el contrato con Turner el 2020) manifiesta que lo más importante por parte de la agencia de PR, además de asegurar que en las oportunidades de prensa y medios que se están creando, siempre esté contemplada la posibilidad de posicionar a Chile, es ser un consultor. Una “pizarra de trabajo” en la que discutir diferentes ideas para asegurar que las campañas y el trabajo de promoción en general dirigido a ese mercado, va a ser relevante y va a tener un impacto ante las audiencias que se están abordando.

La estructura macro de trabajo de la Subdirección de Marketing de Sernatur, se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Gráfica 4: Estructura Subdirección de Marketing



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas con representantes de Sernatur (2021)

3. Tipologías de Diplomacia Pública aplicadas a Sernatur

Habiéndose establecido la estructura de trabajo a nivel de promoción internacional, se pretende dilucidar si el trabajo de diferentes unidades y subunidades, se asocia o no, a las tipologías de diplomacia pública establecidas por Nicholas Cull (2008).

Para ello, se leyó a los entrevistados, la definición de cada una de las tipologías de diplomacia pública de Nicholas Cull y se les consultó por separado, sobre si dichas tipologías, aplicaban o no en su consideración, al trabajo de promoción internacional de Chile, realizado desde la Subdirección de Marketing de Sernatur.

La siguiente tabla resume las respuestas obtenidas en las cuales se profundizará a continuación.

Tabla 4. Encuesta en torno a Tipologías de diplomacia pública aplicadas a la promoción turística de Chile

<i>Persona entrevistada</i>	<i>¿Aplica la definición de la siguiente tipología de diplomacia pública al trabajo realizado por Chile en promoción turística internacional?</i>				
	<i>Escucha</i>	<i>Defensoría</i>	<i>Radiodifusión</i>	<i>Cultural</i>	<i>Intercambio</i>
César Ramírez	SI	SI	SI	SI	NO
Javier Barrientos	SI	NO	SI	SI	NO
Ana Márquez (PR España)	SI	SI	SI	SI	NO, pero debiese
Naureen Kazee (PR USA)	SI	SI	SI	SI	NO

Fuente: elaboración propia (2021)

3.1. Escucha Internacional:

Como se definía previamente, la escucha internacional es “el intento de un actor de gestionar el entorno internacional, recabando y cotejando datos sobre un público y sus opiniones en ultramar, y haciendo uso de esos datos para redirigir sus políticas públicas”. (Cull, 2008:64)

Consultadas las personas entrevistadas, que trabajan o trabajaron en la Subdirección de Marketing de Sernatur, sobre si consideran que esta descripción podría aplicarse de alguna forma al trabajo de promoción internacional, todos coinciden en una respuesta afirmativa. “Lo tratamos de hacer, no sé si al nivel óptimo. Es una estrategia aplicada en consultorías y estudios para construir los arquetipos y entender cómo cambian los hábitos de consumo e intereses de la población de otros países de nuestro interés. También se aprecia en el trabajo diario de los PR, que buscan mapear todo lo que aparece de Chile en medios internacionales, y noticias relevantes de otros países que puedan influir en nuestro país.” (Ramírez, 2021)

El trabajo inicialmente descrito por César Ramírez, es coincidente con la escucha táctica (Di Martino, 2020:24) ya que solo se avoca a aquellas voces instrumentales (los potenciales turistas de un determinado mercado de interés nacional) con un objetivo específico (recabar información de hábitos de consumo e intereses, para aplicarlos a una estrategia de promoción turística específica para dicho mercado).

La escucha por parte de las agencias de Relaciones Públicas (PR) está dada especialmente en el levantamiento de información sobre las tendencias del consumidor final

y de los medios. En entender qué están cubriendo y cuándo, en qué nichos están enfocados y cuál es el ciclo de planificación para aprovechar las oportunidades de Chile frente a su competencia y concluir dónde están las desventajas. “Por ejemplo, la escucha nos permitió ver que los medios cubrían mucho más a Argentina que a Chile cuando se hablaba de Patagonia o que Rapa Nui no era un destino asociado a Chile en la mente del público objetivo. Teniendo esos conocimientos puedes alinear la estrategia para conseguir más mercado y más atención de la audiencia”. (Kazee, 2021)

El mapeo de medios por parte de las agencias de PR, no cabe dentro de la escucha táctica, si no que más bien se asocia al *listening in* ya que implica “un monitoreo pasivo similar a las actividades tradicionales de recopilación de información diplomática” (Di Martino, 2020:24) Esta actividad hace alusión a la acción definida en la Convención de Viena sobre relaciones diplomáticas como: “enterarse por todos los medios lícitos de las condiciones y de la evolución de los acontecimientos en el Estado receptor e informar sobre ello al gobierno del Estado acreditante”.

Además del trabajo realizado por las agencias de PR, la escucha se da a través del análisis previo a toda campaña de promoción que se aplica a los mercados definidos como priorizados. “Por ejemplo, una agencia creativa que tuvimos, hizo un estudio de *Social Listening*, que fue muy útil. Como herramienta de escucha, creo que podrían aplicar también los levantamientos de métricas y *Brand Lift*” (Barrientos, 2021)

Nuevamente, vemos aplicadas en la respuesta del actual Brand Manager internacional, la escucha táctica en el caso de un *social listening* y la escucha pasiva en el caso de los levantamientos de métricas y *brand lift*, ya que ambas herramientas permiten medir el impacto del mensaje mediante la reacción del público a determinados contenidos. “Los enfoques metodológicos para este tipo de escucha, se basan en métricas (productos) diseñados para capturar la reacción del público a un determinado contenido en lugar de interpretar los tipos de participación iniciada por el público” (Di Martino, 2020:24)

Ninguno de los dos entrevistados de Sernatur, dio indicios de que fuese relevante aplicar escuchas activas que permitan generar un diálogo entre actores. Desde la agencia de representación de Chile en Europa, no obstante, enfatizaron en la importancia que tiene en su trabajo de promoción la escucha no lineal.

“Nos hemos acostumbrado a trabajar los planes de comunicación de manera muy lineal, pero el mundo en el que vivimos no es lineal ni va a serlo nunca más, es complejo y con muchas variantes. Para trabajar desde una perspectiva múltiple, hay que escuchar y anticiparse. Y no solo escuchar, si no que dialogar para entender desde dónde vendrán los problemas. Ese diálogo, procuramos llevarlo a rajatabla con los medios. Hablamos todos los días con ellos para entender qué cosas están preocupando a sus públicos y responder a esas preocupaciones de la mejor manera” (Márquez, 2021)

Lo que señala Ana Márquez es uno de los elementos fundamentales de una escucha activa. Parte importante de escuchar es el alinear la comprensión del oyente con las intenciones del hablante y para ello es necesario el diálogo (Dobson, 2014)

3.2. Defensoría

Entendiendo la defensoría como el intento de un actor de gestionar el entorno internacional, emprendiendo una actividad de comunicación internacional para promover activamente una política pública en particular, una idea o intereses específicos de ese actor en la mente de un público extranjero (Cull, 2008:65), tres de los cuatro entrevistados consideraron que sí es una acción que se aplica al trabajo de promoción internacional de Sernatur, especialmente considerando que en la actualidad, esto incluye las relaciones de prensa de las embajadas (con frecuencia el extremo duro de la promoción de la política) y trabajo de información (que puede ser en cierta manera más suave y menos dirigido a metas políticas duras y rápidas). (Cull, 2008: 66)

“Todo lo que hacemos en promoción turística es advocacy indirectamente. Acá - Estados Unidos- si uno dice advocacy, la cabeza se va enseguida a politics, pero un trabajo de promoción de destino lleva advocacy en todo lo que hacemos” (Kazee, 2021)

En la Subdirección de marketing, el advocacy se aplica principalmente para mejorar el posicionamiento de Chile en determinados países. Los agentes de PR, actúan como embajadores del destino, promoviendo ideas, imágenes y actuando en situaciones de crisis. “Afortunadamente en el trabajo con Chile hay claridad en las líneas estratégicas de los mensajes a comunicar en cada uno de los mercados y nuestra labor es priorizar y adaptarlo o traducirlo al mercado. Las notas de prensa son una herramienta para informar cosas de gran

nivel de relevancia, pero sobre todo hay que estar muy encima de los periodistas e intentar cazar sus intereses con el relato del destino. Es un trabajo intensivo.” (Márquez, 2021)

Su rol es especialmente relevante en situaciones de crisis, para mantener la reputación de Chile bien posicionada. Naureen Kazee (2021) enfatiza que la burocracia mata a varios destinos internacionales por no poder trabajar y responder rápidamente en situaciones de crisis, lo que los pone en una situación vulnerable. “A Chile le falta una vocería externa central que pueda comunicar en nombre de Chile rápidamente en las situaciones de crisis”.

Para Márquez (2021) la rapidez en la respuesta también es trascendental. “En defensoría la clave es la agilidad, sobre todo en situaciones de crisis, como la que tuvimos en octubre del 2019. Frente a una crisis, hay que definir si responder de manera tácita o directa. Y si no te preguntan y publican, tener la rapidez de reaccionar con información veraz y puntual, comprendiendo hasta qué punto vale la pena responder determinadas noticias. Más en el mundo que vivimos donde estamos sometidos al escrutinio en redes sociales. Toda situación de crisis solo es atajable si somos rápidos, ágiles y precisos. Si es así, los medios confían en ti y por consiguiente la opinión pública también”.

La importancia para Chile de contar con las agencias de PR que se encarguen de promover una buena imagen del destino entre los medios, tiene relación con la idea de Cull (2008:83) de que el defensor puede impulsar la credibilidad de una idea, trabajando para asociarla con el mensajero que le dará mayor credibilidad y apartarla de un mensajero que probablemente socave esa credibilidad. En este caso, la agencia de PR en representación de la Subdirección de Marketing de Sernatur, funcionaría como el defensor y los periodistas serían el mensajero de mayor credibilidad.

Joseph Nye (2008:101) establece que, si bien la reputación siempre ha sido importante en la política mundial, el papel de la credibilidad es un recurso de poder aún más importante por la "paradoja de la abundancia" ya que la información que parece ser propaganda puede resultar contraproducente si socava la reputación de un país en cuanto a credibilidad.

En línea con la misma idea, pero desde una vereda diferente, es que se desarrolla desde la Subdirección de Marketing de Sernatur, una innovadora acción en términos de advocacy: el programa Meet in Chile, creado y liderado por el actual encargado de Turismo de Reuniones Claudio Sances.



Meet in Chile busca fidelizar y reunir a profesionales líderes de asociaciones de carácter internacional con el objetivo de entregarles herramientas técnicas y material de apoyo personalizado para que puedan postular a Chile como sede de futuros congresos o seminarios internacionales de su especialidad, siendo el alto perfil de estos chilenos un rol preponderante a la hora de presentar el destino frente a sus pares internacionales, impulsando así el turismo de reuniones. (Tradenews.chile.travel, 2021)

El programa de embajadores internacional se creó en el 2017 y consiste en nombrar a un chileno que forme parte de la directiva de una asociación internacional, ya sea presidente, vicepresidente, tesorero, etc. para que ayude en la promoción de Chile como destino de congresos y convenciones. “¿Por qué? Porque ellos tienen más poder e injerencia en la decisión de los otros directivos y pueden hacer un mejor lobby que nosotros” (Sances, 2021)

Tras contactar a 30 chilenos bien posicionados en directivas de asociaciones internacionales (de medicina, ciencias, contabilidad, negocios, humanidades, ingenierías, etc.) se realizó la ceremonia de nombramiento de embajadores, donde se les entregó un diploma, un galvano y un kit con tarjetas de visitas con el logo de Chile que los identificaban como embajadores Meet in Chile. Al día de hoy, el programa cuenta con 60 embajadores internacionales y este año en noviembre 2021 se nombrará a 15 más. Desde la Subdirección de Marketing los apoyan con el dossier para la postulación y todos los gastos que implica una visita de inspección de la comitiva al destino propuesto, entre otras cosas.

“Logramos subir la cantidad de congresos ganados en Chile considerablemente gracias a este programa. Y esto no sólo trae un retorno a la inversión en divisas ingresadas, sino que también nos permite promover cierta idea de un Chile seguro, estable y con grandes atractivos. De hecho, el 48% de quienes vienen a congresos, se quedan más días para hacer turismo.” (Sances, 2021)

Los atributos que más destacan quienes vienen a congresos, son estabilidad política, estabilidad económica, seguridad, paisajes y el profesionalismo de su gente. Cada vez que Chile postula a un congreso a internacional, el postulante debe hacer una presentación del destino de 15 minutos. Recientemente -junio 2021- se firmó un acuerdo entre Sernatur y Prochile, en el que uno de los puntos hace alusión a que, en tales presentaciones, se contará con el acompañamiento del agregado comercial o Embajador, para que esta exposición por parte del embajador Meet in Chile, sea lo más robusta posible.

El único de los entrevistados que discrepó respecto al rol de la defensoría en la estrategia de promoción internacional fue Javier Barrientos bajo el argumento de que “estamos enfocados al turismo internacional y nuestro gran interés es que sepan de Chile. Pero el advocacy no es una función que nuestro servicio tenga. Al menos no que yo conozca. Quizás es algo que hacen desde el área de mercados”.

3.3. Radiodifusión internacional

La radiodifusión internacional “es el intento de un actor de gestionar el entorno internacional, utilizando las tecnologías de radio, televisión e Internet para involucrarse con públicos extranjeros.” (Cull, 2008: 69).

Al respecto, todos los entrevistados coinciden en que es una práctica que se usa ampliamente para la promoción de Chile en el extranjero desde la Subdirección de Marketing de Sernatur, desde diferentes aristas.

a) Relación con los medios y viajes de familiarización

En primer lugar, está el trabajo con medios. Para que un destino esté en el top of mind de las personas, es necesario haber realizado un minucioso trabajo de promoción tras bambalinas. Para ello, los medios (tradicionales o nuevos) son uno de los principales aliados. Al respecto, Ana Márquez explica que “los medios tienen una influencia muy grande en las decisiones que tomamos. Se usan como inspiración y como planificación. Cuando se pone algo de moda, todos quieren viajar ahí y es una dinámica que surge cuando los medios que son referente mencionan o abordan un determinado destino. Lo mismo con el trabajo de influenciadores, que tienen identidad propia como canal de difusión. Por eso nos interesa llegar a esos medios o a esos influenciadores y para ello hay un trabajo minucioso de construcción de relaciones, storytelling del destino y viajes de familiarización al destino”.

El elemento más potente de la radiodifusión internacional ha sido, históricamente, el uso que ha hecho de las noticias, en especial cuando éstas son objetivas. Esto alineó toda la práctica de la radiodifusión internacional con la cultura ética del periodismo de la radiodifusión nacional, y la convirtió en un mecanismo para la difusión de esa cultura. (Cull, 2008:70)



Esto es factible, porque la opinión pública cree en lo que le cuenta en tercero, que sirve casi como un relator independiente. “Los periodistas e influencers son embajadores independientes sobre el mensaje que intentamos utilizar. Por eso los usamos como canales, para contar los mensajes y autentificarlos de alguna manera. En la parte de prensa hay prácticas que están muy establecidas y todos entendemos que los periodistas tienen cierta libertad para contar lo que están viendo. Eso otorga legitimidad al relato” (Márquez)

Pero que Chile pueda ser portada en revistas de renombre, protagonista de un capítulo en alguna serie extranjera o un destino de moda entre influenciadores, no es aleatorio. Nicholas Cull (2008: 57) señala que la diplomacia pública, en el establecimiento del contacto entre un gobierno y la población de otro Estado, no siempre busca de manera directa a su público de masas, sino que suele tener individuos cultivados dentro del público objetivo, que influyen en la comunidad en términos más amplios. En la práctica, cultivar esos individuos implica mantener una relación cercana con los medios. Invertir en plan medios cuando se lanzan las campañas internacionales, llevar una cuidadosa vocería por parte de las agencias de PR y realizar viajes de familiarización con periodistas, editores, fotógrafos e influenciadores. “Al año, invitamos a alrededor de 90 o 100 medios a visitar Chile con todos los gastos pagados, para que puedan promover activamente nuestro país y sus atractivos en prensa e internet”. (Ramírez, 2021)

Los viajes de prensa son fundamentales para que los periodistas se hagan una idea real del destino. “Incluso aquellos periodistas que han viajado muchísimo, cuando no conocen un destino, se hacen una percepción distinta de la realidad. En todas las ocasiones, en el caso de Chile, los viajes de prensa han ayudado a amplificar la imagen de lo magnífico que es el destino e incluso les conmueve ver determinadas imágenes, espacios o lugares en vivo. Eso es la parte más de experimento personal y la evaluamos con un cuestionario y una llamada posterior para recibir el feedback. Luego está la parte de generar contenidos exclusivos. Los periodistas de viajes tienen que viajar a los destinos para hablar de ellos y tienden a viajar con fotógrafos o videógrafos ya que parte de la autenticidad e impacto de un reportaje, está dada por las imágenes”. (Márquez, 2021)

Tomando como muestra los años 2017 al 2021, visitaron Chile un total de 315 periodistas, medios e influenciadores de los distintos mercados priorizados.

Tabla 5: Viajes de familiarización con prensa e influenciadores ejecutados (2017-2010)

<i>Viajes de familiarización con prensa e influenciadores ejecutados desde la Subdirección de Marketing de Sernatur</i>				
<i>Mercados/Año</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020 (ene-mar)</i>
<i>Latinoamérica</i>	25	s/r	55	23
<i>Europa</i>	16	s/r	50	12
<i>USA y lejanos</i>	12	s/r	16	4
<i>Total</i>	53	102	121	39

*No se cuenta con la segmentación de mercados del 2018. Solo monto total

Fuente: elaboración propia en base a planillas de ejecución de prensa de Sernatur

Si se comparan con la cantidad de viajes de prensa que la Fundación Imagen de Chile realiza en un año (entre 10 y 15), la capacidad de promover Chile por esta vía es muy superior en Sernatur. No es poco frecuente de hecho, que desde el ente que vela por la marca nacional, recurran al apoyo de Sernatur para llevar adelante algunos de estos viajes, ya que el presupuesto con el que cuentan en la Fundación para ejecución de estas acciones, es muy reducido.

La ejecución de los viajes de prensa como herramienta de promoción turística internacional de Chile, se justifica en parte por el alto el retorno que generan, medido en la actualidad en cuanto a Alcance (o distribución), AVE y ROI.

Tomando como muestra los mismos años, los resultados totales son los siguientes:

Tabla 6: Roi viajes prensa e influenciadores 2017-2020

<i>Retorno sobre inversión de viajes de familiarización con prensa e influenciadores ejecutados en Sernatur</i>			
	<i>Ave (en millones CLP)</i>	<i>Inversión (en millones CLP)</i>	<i>Roi</i>
<i>2017</i>	s/r	s/r	s/r
<i>2018</i>	1648	130	1168%
<i>2019</i>	6337	213	2875%
<i>2020</i>	1464	71	1962%

*no hay datos registrados del 2017

Fuente: elaboración propia en base a planillas de ejecución de prensa Sernatur

La segunda razón por la que es una práctica tan recurrente e importante, tiene que ver con la legitimidad que genera. “Las personas confían en los periodistas cuando recomiendan un destino o experiencia determinada porque los periodistas suelen ser tremendamente

profesionales. Y aunque es raro que hablen de algo no les ha gustado, incluso aquellas cosas que no les han parecido estupendas, dan autenticidad y veracidad a la información.” (Márquez, 2021)

De todos modos, Ana aclara que, para minimizar esos posibles gaps es muy importante trabajar de la mano del destino, en este caso con la Subdirección de Marketing, en la elección de la experiencia y en el acompañamiento. “Tú sabes que el periodista va a ser fiel a lo que ve y no va a adornar las cosas, pero hay que alinear el itinerario para que el relato cuente la historia que nosotros, Chile, queremos contar. Y elegir el perfil de periodista que sea capaz de hacer ese relato. Si quieres contar un Chile país de aventura, invitas al periodista de aventura que conecte y disfrute con eso. Cada detalle del programa debe cuidarse para que se alinee todo bien al relato que Chile quiere transmitir de sí mismo”

b) Chile Travel como canal de difusión

Un segundo elemento de vital importancia en la radiodifusión internacional de Sernatur en el extranjero, tiene que ver con los canales digitales de su marca chile.travel.

Kazee (2021) establece al respecto que “El cambio principal en la radiodifusión hoy, es la integración de las redes sociales y el internet en todo lo que hacemos. En su momento si alguien veía algo en la televisión, llamaba a una agencia. Ahora nuestra audiencia objetivo tiene toda la información en sus dedos, por lo que el proceso de enamorar a alguien de Chile tiene que contemplar un approach más integrado”.

Este cambio va asociado a un cambio demográfico y generacional. “Alrededor del 45% de la población global tiene menos de 25 años y comprenden el mundo digital como una extensión natural de sus actividades. El soporte digital se ha convertido en el soporte preferido por los ciudadanos y los actores internacionales han tomado partido por las redes sociales y los nuevos medios. Es la vía preferida para aligerar el proceso de comunicación internacional, carece de barreras y permite el trabajo multilingüe.” (Rubio, 2014:18)

Según expone Cull (2008:76) “La efectividad de cada forma de diplomacia pública gira en torno a la credibilidad, pero en este caso los campos divergen radicalmente y cada uno encuentra su fuente de credibilidad en un lugar diferente. De ahí que cada uno requiera la *apariencia* de una relación por completo distinta con el gobierno para poder florecer.”

En el caso aplicado a la Subdirección de Marketing, si bien todos los canales de Chile Travel para promoción internacional o Chile es tuyo para promoción nacional (excluyendo los dirigidos a industria) incluyen el logo de la marca Chile, ambas cuentas tratan de desligarse de lo gubernamental al menos en cuanto a su forma y contenidos. De este modo, por ejemplo, cuando se trabaja con algún influenciador, nunca se le pide arrojar o etiquetar a Sernatur institución, si no que siempre a Chile Travel o Chile es Tuyo dependiendo del caso. En los videos y contenidos de sitio web y redes sociales, nunca se llevan cuñas de autoridades. Más bien, funcionan como cuentas independientes de los vaivenes y contingencias gubernamentales ya que todo lo institucional, está contenido en las cuentas de Sernatur y la Subsecretaría y es liderado por sus propios de comunicaciones.

Estableciendo que Chile Travel funciona como un canal “independiente” de promoción turística internacional, es relevante su rol en la generación de contenidos gráficos, audiovisuales y escritos, más allá de las campañas de promoción turística. “En la era de YouTube y la revolución de igual a igual en los medios de comunicación digitales, la relación entre el emisor y la audiencia se ha transformado (...) Una manera de entrar en este nuevo mundo es concebir al emisor como un *creador de contenido* que en realidad podría perder todo el control de ese contenido antes de que llegue al usuario final, y garantizar que al menos algo de su contenido regular sea transformado en formas fácilmente digeribles y/o compartibles.” (Cull 2008: 91)

Los canales para comunicar dichos contenidos son todos digitales: Sitio web, Instagram, Facebook y el canal de youtube. En el caso del público chino, además, se suma su propio sitio web, y las redes de Weibo y Wechat, entendiendo que, las redes sociales se han convertido hoy, en uno de los principales canales de comunicación con la audiencia. Twitter, a pesar de ser una de las principales herramientas de la diplomacia pública digital, es de poca o nula relevancia en el trabajo de Chile Travel, dado que no es una red óptima a la hora de inspirar o narrar, y siendo más bien funcional para informar.

“Las audiencias alrededor del mundo esperan la oportunidad de revisar y comentar los servicios y las ideas de programación, y se sienten incómodas, más que nunca antes, con las formas de comunicación de una sola vía, por lo que recompensan a los que les facilitan esta interacción (feedback) y castigan a los que no lo hacen” (Cull, 2012:59)

Esto ha llevado a repensar la forma en que se trabajan los canales de comunicación digitales, especialmente las redes sociales (Instagram y Facebook en el caso de chiletravel). Para conseguir un mejor engagement es necesario permitir al público interactuar con el contenido. “Tratamos de reforzar los call to action, las stories interactivas, las publicaciones en 3D, los videos. Si bien nuestro KPI se mide por alcance, sabemos lo importante que es en estos tiempos el tener un buen engagement con la audiencia. Eso nos permite fidelizarla y generar comunidad con ellos.” (Barrientos, 2021).

Un cambio similar se ha tenido que ir trabajando con los contenidos del blog del sitio chile.travel. “Sabemos que debemos usar siempre una voz activa y contenidos que estén en tendencia, para que el lector quiera seguir informándose, hacer un segundo click y un tercero, hasta terminar en la información dura, el itinerario, el destino, el cómo llegar.”

Por último, pero no menos importante, los canales asociados a la marca Chile.travel son especialmente relevantes para la diplomacia pública porque permiten crear comunidad. Los usuarios pueden informarse, opinar e influir sobre otros usuarios interesados en el destino Chile; permiten a los articuladores de la marca identificar necesidades y deseos de los potenciales viajeros; y permiten generar compromiso de las personas, ya sea para informarse o para en algunos casos, tomar la decisión de visitar el país.

c) Influenciadores

Una tercera línea de acción, transversal a las dos anteriores y difusa entre la radiodifusión y el advocacy, tiene relación con el trabajo de los influenciadores, de enorme importancia en una sociedad donde, como bien describe Rubio (2014:14) los ciudadanos individuales, especialmente aquellos socialmente muy activos, se han vuelto actores de las relaciones internacionales, configurando con eficacia la opinión pública, nacional e internacional y convirtiéndose en objetivo de la diplomacia y en actores activos de la misma.

El diccionario LID de Marketing Interactivo (2012) define a los influenciadores como “personas que generan información de productos, servicios o, gracias al fenómeno de las redes sociales, de cualquier tema de actualidad. Regularmente se especializan o hablan de un tema o categoría en específico y, por lo general, tienden a interactuar y a participar con otros usuarios compartiendo sus opiniones, pensamientos, ideas o reflexiones.”



Los influenciadores de redes sociales en particular, son personalidades en línea con una gran cantidad de seguidores, en una o más plataformas de redes sociales (por ejemplo, YouTube, Instagram, Snapchat o blogs personales), que tienen influencia en sus seguidores. (Lou y Yuan, 2019:3) A diferencia de las celebridades, son creadores y generadores de contenido en redes sociales, y por lo general, tienen cierta experiencia en áreas específicas, como por ejemplo, los viajes.

Ana Márquez, especifica que “Hay muchos vasos comunicantes en el trabajo con influencers. Normalmente tienen identidad propia como canal de difusión o son celebrities y los medios cuentan como canal al relatar sus viajes o experiencias.”

La importancia de trabajar con influenciadores, tiene gran relación con el hecho de que, en la sociedad actual, el público otorga los más altos niveles de credibilidad a personas “como yo o como tú”. En ese sentido, incluso los más grandes actores de la diplomacia pública aceptan que no puedan ser la voz con credibilidad y autoridad en todos los temas en los que desean involucrar a la opinión mundial, y que tiene sentido trabajar por medio del empoderamiento de un socio con credibilidad entre la audiencia a la que desean influir. (Cull, 2012:56). Por la misma razón, a la hora de generar influencia sobre la percepción e interés de un público, es conveniente trabajar con influenciadores de nicho, que otorgan credibilidad al relato que se está contando ya que son expertos en sus áreas de interés y crean comunidad en torno a la misma. “Hay una tendencia muy grande de todos los anunciantes a obsesionarse con el número de followers y los macroinfluencers, pero el trabajo con influenciadores se trata sobre todo de entender bien los nichos y fijarse mucho en el engagement. Porque eso nos habla de la credibilidad del influencer y permite obtener un mejor recorrido. Además de asegurarnos de llegar a la audiencia que realmente nos interesa. Aquellas personas interesadas en viajes”. (Márquez 2021)

A la hora de definir con qué influenciador se realizará campaña o se programará un viaje a Chile para promoción de destinos, los factores que influyen en dicha decisión son los siguientes: alcance (da cuenta de a cuántas personas se podría impactar potencialmente con el mensaje), engagement (da cuenta del compromiso de la audiencia con el actor), nicho (otorga credibilidad en torno al tema que se pretende levantar) y su demografía de audiencia (asegura que el mensaje llegue al público al que efectivamente interesa impactar). También es relevante que los influenciadores con los que se trabaje, vía viajes de familiarización o

campañas pagadas, sean a su vez generadores de contenido y que creen comunidad con su audiencia.

Las radiodifusoras internacionales han descubierto que alcanzan sus objetivos de manera más eficaz cuando toman en cuenta los contenidos generados por los usuarios para sus ideas de programación o incluso para su material de programación (Cull, 2012:59) Esto, en el caso de Chile, no aplica solo con los influenciadores de Instagram, si no, que también con los usuarios de las plataformas de Chile Travel o Chile es tuyo. “Comúnmente replicamos contenido de nuestros usuarios, especialmente en Redes Sociales. Nos inspiramos en las tendencias de nuestro público e incluso hemos generado material inédito con algunos de nuestros auditores” (Barrientos, 2021)

Caso de ejemplo es el trabajo con el cineasta Morten Andersen, quien, al comenzar la pandemia, realizó un inspirador video de Chile etiquetando a las cuentas del país. “El contenido resultó ser tan impactante y tuvo tan buena acogida en su público, que desde Sernatur decidimos contactarlo para que creara una serie de videos sobre las dieciséis regiones de Chile y los cargara a su propio canal de Youtube, sin mencionar que era un trabajo auspiciado por Sernatur. La idea es que pareciese lo más orgánico posible.” (Ramírez 2021).

Esta decisión bien podría estar en línea con el pensamiento de Cull (2008:76) acerca de cómo las radiodifusoras internacionales saben que la impresión de una conexión editorial con el gobierno va en contra de la credibilidad. Es por eso que el cultivar a personajes influyentes en sus respectivos nichos y comunidades, que hablen por la marca, resulta tan beneficioso en términos de legitimidad y credibilidad del mensaje. Bajo la percepción de la audiencia, no es el gobierno de Chile el que está haciendo auto referencia a sus paisajes y cultura, si no que es una persona con credibilidad en el nicho de viajes y en la cual el auditor confía, haciendo referencia del país y derivando el tráfico a una marca alejada “en apariencia” de todo carácter gubernamental, más allá del logo de la marca país.

3.4. Diplomacia Cultural

Entendiendo la diplomacia cultural como el intento de un actor de gestionar el entorno internacional, haciendo que sus recursos y logros culturales se conozcan en ultramar y/o facilitando la transmisión cultural en el extranjero (Cull, 2008:67) los cuatro entrevistados coinciden en que es una actividad que de alguna forma u otra se realiza.

A nivel de promoción turística, debiese ser una actividad importante. “La cultura es el corazón del turismo” recalca Naureen Kazee.

Ana Márquez (2021) explica que “Al menos en Europa hay una visión antropológica de los viajes. Querer conocer la cultura de ese lugar, entendida desde una perspectiva amplia.” Toma como ejemplo el caso de Japón, en que la gente va al destino no solo por los templos y paisajes, si no que por la cultura del manga. “Hay que evaluar dónde está esa perspectiva cultural que puede ayudarte a que determinados nichos te presten mayor atención en términos de promoción y quieran visitar el país para empaparse de dicha cultura”

La diplomacia cultural ha significado, históricamente, la política de un país para facilitar la exportación de ejemplos de su propia cultura. (Cull, 2008:67). Es de hecho, uno de los tres recursos en los que Joseph Nye establece que se basa el poder blando de un país. “La cultura es el conjunto de prácticas que crean significado para una sociedad y tiene muchas manifestaciones. Es común distinguir entre la alta cultura como la literatura, el arte y la educación, que atrae a las élites; y cultura popular, que se centra en el entretenimiento de masas.” (Nye 2008:97)

En la Subdirección de Marketing de Sernatur, están conscientes de dicha importancia. “Es por eso que en ferias a público final siempre llevamos muestras representativas de Chile: bailes típicos, gastronomía, música. De alguna manera estamos compartiendo con gente de otros países un poco de nuestra idiosincrasia. También lo hacemos a través de activaciones BTL como la que hicimos el 2019 cuando llevábamos nieve a la playa de Brasil.” (Ramírez, 2021). Naureen Kazee, en la misma línea, rescata el trabajo realizado en la Chile Week en conjunto con Prochile, donde se llevó gastronomía típica chilena y bailes folclóricos para acercar la cultura del país a los asistentes durante la semana de activación.

Por otra parte, desde el área de branding, declaran que siempre se busca rescatar elementos culturales y patrimoniales en las campañas de promoción turística internacional, como las mingas, el festival del sol de Arica o la fiesta de la Tirana. El hablar en el exterior de la cultura mapuche, por ejemplo, permite promover los territorios de la Araucanía y el

turismo indígena. La alta cultura, está presente siempre en la promoción de destinos a partir de la literatura, como el patrimonio cultural de Pablo Neruda o Gabriela Mistral para promover Valparaíso o el Valle del Elqui. “Valparaíso además lo hemos promocionado muchas veces en el exterior por su arte urbano y graffities. Y este año, se le ha dado especial énfasis al desarrollo de campañas asociadas a la música que permitan llevar al exterior música representativa de nuestro país, pero contemporánea, que evoque paisajes de Chile” (Barrientos, 2021)

3.5. Diplomacia de Intercambio

La diplomacia de intercambio en la diplomacia pública se podría definir como el intento de un actor de gestionar el entorno internacional, enviando a sus ciudadanos al extranjero y aceptando en reciprocidad a ciudadanos de ultramar para un periodo de estudios y/o de aculturación. (Cull, 2008:68)

Todos los entrevistados coincidieron en que es una estrategia que en Chile no se utiliza desde el área de promoción turística internacional de Sernatur, aunque sí se hace en otros países en actividades relacionadas al turismo como las Visas Working Holiday.

La PR de España y Europa, recalca lo importante que sería realizar este tipo de actividad, especialmente en el mundo post pandemia. “Yo veo un potencial tremendo, entre otras muchas cosas porque como viajeros, cada vez más vamos a viajar distinto y con el auge del teletrabajo hay un montón de posibilidades de alargar las estancias. Y también hay una oportunidad tremenda en trabajar en líneas complementarias a la promoción de destino pero que no son necesariamente son turismo, como la ciencia, la astronomía. Abordar ese tipo de intercambio y conexiones que resuenan en el público final desde sus pasiones o intereses es profundamente poderoso. Para ello sería necesario trabajar en conjunto con otros Ministerios, para que la promoción desde una perspectiva educacional, cultural, laboral, resuene en el destino y viceversa.” (Marquez, 2021)

4. Diplomacia Pública de Sernatur en el Trabajo bilateral y multilateral

Establecido el nexo entre las tipologías de diplomacia pública de Nicholas Cull con el trabajo de la Subdirección de Marketing de Sernatur, se hace relevante destacar otra arista del trabajo de Diplomacia Pública realizado por el ente de promoción turística, que tiene que ver más bien con proyectos de integración bilateral y multilateral.

Los proyectos de integración, no son una línea menor en la diplomacia pública latinoamericana. “Lo que llama la atención en términos de iniciativas bien definidas de diplomacia pública, son las que suelen formar parte de acuerdos de cooperación y proyectos de integración bilaterales o multilaterales. (...) Multilateralmente, los intercambios, la diplomacia cultural y la radiodifusión internacional son identificables y, en su mayor parte, se financian y mantienen a lo largo del tiempo bajo los auspicios de bloques de integración regional específicos”. (Aguirre, 2020:369)

“Chile maneja algunos gabinetes binacionales, que son administrados por el MINREL y que tienen la finalidad de intercambiar experiencia e información entre algunos países. Una de esas materias es el turismo y como institución participamos en los gabinetes binacionales. Tenemos uno andando con Perú y uno con Bolivia, por ejemplo. Además, participamos en la Alianza del Pacífico donde hay una línea de turismo y en Mercosur, aunque este último funciona un poco más desordenado” (Ramírez, 2021)

En el grupo técnico de agencias de promoción participa Procolombia, Promperú, la Secretaría de Turismo de México y Sernatur. Entre las cuatro entidades, se acuerda una agenda de trabajo anual y se reúnen periódicamente a intercambiar buenas prácticas e información y a planificar acciones a realizar como bloque. Actualmente se está organizando la Macrorueda Pacífico y una campaña intra Alianza del Pacífico para incentivar viajes entre los 4 países.

A modo de ejemplo del intercambio de información y buenas prácticas, Chile compartió su modelo de trabajo de Advocacy mediante embajadores de turismo de reuniones Meet in Chile, y hoy el modelo se replicará en Perú y Colombia.

Una de las principales acciones que se realiza en el grupo técnico, es la planificación de misiones comerciales conjuntas de cara al mercado asiático. “Si bien somos competencia en



mercados como Estados Unidos, estamos unidos de cara al Asia Pacífico, porque entendemos que el turista asiático, especialmente chino, no viene a solo un país de Latinoamérica. Para desarrollar el turismo como bloque y vender circuitos integrados, trabajamos misiones conjuntas con empresarios turísticos que van a China.”. (Ramírez, 2021)

Hoy el foco conjunto es el mercado asiático, pero año a año se visualizan diferentes opciones para evaluar visitas de prospección sobre mercados que como bloque se podrían captar, por ejemplo, Emiratos Árabes o India.

Si bien Mercosur no funciona de la misma forma que la Alianza del Pacífico, eso no ha impedido que se hayan hecho intentos de promoción conjunta con nuestro vecino Argentina, siendo conscientes de que esos intentos deben aterrizar en acciones concretas. “Por ejemplo a ITB Berlín fuimos separados, pero nos pusimos de acuerdo para pedir ubicación contigua y dejamos una cantidad determinada de metros cuadrados disponibles para armar un pseudo stand que nos permitiera promocionar en conjunto la Patagonia. Con Improtur tenemos muy buena relación y prontamente queremos firmar un convenio para promocionar el mercado fronterizo, Patagonia en mercados más lejanos y acordar un plan de trabajo.”

A pesar de que las asociaciones no son permanentes, la experiencia de trabajo conjunto permite estrechar relaciones no desde el monólogo o el diálogo mutuo (aunque éstos tienen su lugar), sino de la experiencia de la acción conjunta. (Cull, 2012:72)

El avanzar en estas iniciativas de promoción conjunta, es sin duda un aporte a la diplomacia pública y naturalmente se da manera más fácil entre países que tienen algún grado de interconexión. En palabras de Melissen (2005:15) como desarrollo estructural, la diplomacia pública prospera sobre todo en regiones altamente interdependientes y entre países que están vinculados por múltiples relaciones transnacionales y, por lo tanto, un grado sustancial de "interconexión" entre sus sociedades civiles.

5. Breves conclusiones en torno al capítulo

A raíz de la investigación, es posible concluir en primera instancia que Sernatur tiene un peso relevante en el trabajo de promoción internacional al hacer en análisis comparado con el



presupuesto, dotación y mecanismos de trabajo de la Fundación Imagen de Chile, principal ente para el posicionamiento de imagen de Chile en el extranjero; y descubrir que cuenta con más aportes estatales, más funcionarios dedicados 100% a la promoción de Chile y un mecanismo con más agencias de representación en el extranjero. La firma de convenio con Prochile, también permitiría dar cuenta de la relevancia que tiene actualmente Sernatur en la promoción del país a nivel internacional.

La investigación en torno al segundo eje, relacionado a la diplomacia pública aplicada al trabajo de Sernatur según las tipologías de Diplomacia Pública de Nicholas Cull, da cuenta de que efectivamente en la Subdirección de Marketing se está haciendo un minucioso trabajo de diplomacia pública. Cuatro de las cinco tipologías, resultaron ser aplicadas en la ejecución de la estrategia de promoción internacional. En cuanto a la diplomacia de intercambio, hay aún un gran camino por recorrer desde la promoción turística internacional de Chile.

V. Marca e Imagen país aplicados al trabajo de promoción turística

1. Introducción al capítulo

El capítulo da cuenta de la relevancia que tiene el trabajo de promoción turística internacional desarrollado desde la Subdirección de Marketing de Sernatur, en la construcción de imagen país y marca lugar. Se profundiza en la imagen proyectada, la estrategia de marca aplicada y las definiciones de público y canales. El capítulo, además da luces sobre la relación y trabajo conjunto entre Marca Chile y Sernatur.

La recolección de información planteada en el capítulo, está hecha en base a documentos oficiales de Sernatur y las siguientes entrevistas:

- César Ramírez
- Javier Barrientos
- Magdalena Ramírez
- Ana Márquez
- Naureen Kazee
- Ximena Baeza

2. Marca país en Chile y su relación al turismo

La imagen de un lugar es fundamental para su progreso y prosperidad (Anholt, 2008:194). Tanto la marca del país como la diplomacia pública influyen en las percepciones de la gente sobre un lugar y su reputación. A los lugares con una marca sólida les resulta mucho más fácil vender sus productos y servicios y atraer visitantes e inversores. (Kaefer, 2020:156)

En Chile, el trabajo de marca país está en manos de la Fundación Imagen de Chile (Fich), Fundación de derecho privado, con un Directorio presidido por el Ministro de Relaciones Exteriores e integrado por distintos agentes del mundo privado.

La institución tiene como misión promover Chile de manera global, generando reconocimiento, reputación y preferencia a partir de sus elementos positivos y diferenciadores, de manera que el mundo conozca y prefiera Chile en todas sus dimensiones, contribuyendo así a su competitividad y bienestar. (Marca Chile website, 2021)

Esta promoción la hace desde tres pilares: el territorio, el carácter de los chilenos y el aporte de Chile al mundo. El territorio, abordado desde lo diverso y extremo, la conexión con la

naturaleza y su cuidado, sus cielos claros y puros y la naturaleza viva y abundante. El carácter, definido como innovador, colaborativo, resiliente y con visión de futuro. Finalmente, el aporte de Chile desde su contribución y mirada global, el compromiso con las generaciones futuras, la vocación de excelencia y el compartir identidad y valores. (Marca Chile website, 2021) (Marca Chile website, 2021)

La marca país, no es solo trabajada por la institución a cargo de velar por la misma, en este caso la Fundación Imagen de Chile, si no que por todas las fuerzas de una nación que contribuyen a la promoción de imagen en el exterior. (Melissen, 2005:19) Esto, teniendo en consideración que la proyección de una imagen de lugar, incluye todas las comunicaciones de marketing que originan los especialistas en marketing de lugares. (Govers and Go 2009:20). En el caso de Chile, existe dentro del Servicio Nacional de Turismo una Subdirección de Marketing, dedicada en su totalidad a la promoción de Chile como destino/lugar, funcionando de manera paralela al trabajo de promoción e imagen de Marca Chile. Sernatur, es uno de los principales *stakeholders* de Marca Chile, junto con Prochile, Invest Chile y la Subsecretaría de Relaciones Internacionales.

Marca Chile desarrolla una estrategia general, hoy alineada a *Creando Futuro*, y la pone al servicio de sus *stakeholders* para que sus objetivos particulares y su comunicación estén bajo la misma mirada. “Al desarrollar esta estrategia general por supuesto que uno de los insumos son las necesidades de cada una de las industrias y en ese sentido nosotros trabajamos mucho con Sernatur, para que todas sus estrategias y sus objetivos específicos estén alineados a los nuestros y así vaya permeando un mensaje único en la comunicación.” (Baeza, 2021)

No obstante, desde Sernatur reconocen que ese trabajo conjunto, depende mucho de la voluntad política del momento. “Hoy día se trabaja muy de la mano con Marca Chile, pero no siempre ha sido así, y es Sernatur al final quien determina cuánto abren la puerta o cuánto la cierran.” (Ramírez C., 2021)

En el capítulo posterior, se revisará en qué medida Marca Chile se vio involucrada en cada una de las campañas de promoción turística en el período de análisis.

Esta definición es importante dado que la estrategia de creación de marca nacional, debiese integrarse vía colaboración interinstitucional y programas del sector público y privado, entendiendo que el cambio de comportamiento deseado con la marca nacional, requiere asociaciones institucionales. (Dinnie y Sevin, 2020: 140)

Respecto a la colaboración con el sector privado, desde la subdirección de marketing de Sernatur, la relación es constante y bidireccional. Los consejos consultivos, realizados cada 3 meses, permiten presentar a los principales directores y representantes de cada gremio, las estrategias nacionales de promoción y los resultados obtenidos a la fecha, así como levantar inquietudes de la industria respecto a la promoción nacional e internacional. Las campañas, una vez están diseñadas y aprobadas, se traspasan a un kit editable para uso de la industria, lo que permite amplificar el mensaje desde distintos sectores. Por su parte, la industria apoya en distintos aspectos de la promoción como pueden ser, por ejemplo, los viajes de familiarización y la difusión de las distintas campañas. (Ramírez. C, 2021) Esta integración del sector privado es de suma importancia a la hora de consensuar una estrategia y narrativa nacional y por lo mismo se debe procurar que cada sector del país (público y privado) cuente con un caudal constante de productos, servicios, políticas e iniciativas novedosas y llamativas para demostrar la reputación del país y la veracidad de su relato (Anholt, 2008:196)

La subdirección de marketing de Sernatur trabaja la promoción internacional a partir de sus propias marcas, asociadas a Marca Chile en el uso del logo. Chile.Travel y Chile es tuyo comunican al público internacional e nacional respectivamente, siempre desde el turismo, con información dirigida al público final. Esto permite que ambas marcas se desliguen de la comunicación gubernamental, que descansa en el trabajo del área de comunicaciones de la marca Sernatur. Ninguno de los canales con los que comunican estas marcas (sitios web y redes sociales) hace uso de la promoción institucional, no llevan figuras políticas en sus comunicaciones o imágenes y son en apariencia independientes y enfocadas únicamente en comunicar las ventajas de Chile como destino.

3. Construir imagen a través del turismo

El turismo es más que paisajes. Aborda también la cultura, las tradiciones y la gastronomía de un país, la relación entre foráneos y nacionales, las experiencias asociadas a aventura y deportes, la astronomía desde el astroturismo, la modernidad de las urbes, la calidad y profesionalismo en los servicios y muchas otras aristas de lo que compone la identidad de un país. Es un cúmulo de elementos que construyen imagen en la retina del público extranjero y nacional y como se estipulaba en el marco teórico, no debe ser visto solo como un fenómeno económico, sino también como uno social, cultural y medioambiental (Carrazana 2017: 212).

Impacta no solo a quienes viajan o desean viajar por placer, también a aquellas personas que viajan por negocios, afectando la economía no sólo desde el ingreso de divisas y gasto diario por turismo, si no que también en relación a oportunidades de inversión y comercio

Estas características, lo ponen en la mira de quienes aspiran a construir y mejorar marca país.

De hecho, al menos tres de las seis dimensiones que mide el Nation Brand Index (ranking que ordena a las marcas y reputaciones de 50 países alrededor del mundo de manera anual) se relacionan de alguna manera al turismo: la cultura y patrimonio, las personas y el turismo propiamente tal.

“El turismo es desde donde uno puede identificar cultura, identidad, territorio y es importante, además de por sus implicancias económicas, por el alto nivel de involucramiento que genera en el público que visita Chile. De alguna manera convoca a vivir una experiencia en torno a lo que es la identidad de Chile y el turista al final se convierte en vocero de Chile.” (Baeza, 2021)

Habiendo establecido la importancia del turismo en la construcción de imagen de Chile, es relevante dilucidar cuál es esa imagen que se está construyendo.

3.1 Chile desde la Naturaleza

Consultadas las personas entrevistadas que trabajan o trabajaron en la subdirección de marketing de Sernatur, hay una respuesta común: Naturaleza y Paisajes, constitutivos de la primera campaña a analizar *Naturaleza Abierta*. Chile siempre ha sido un país que tiene una oferta turística muy clara vinculada con los grandes espacios abiertos y la naturaleza salvaje.

“La base siempre ha sido la naturaleza. Con más o menos cosas, con fotos más o menos espectaculares, pero siempre ha sido la misma: un destino de naturaleza y a partir de ahí se bajan las otras experiencias.” (Ramírez C. 2021).

Aunque hay otros elementos atractivos vinculados a la cultura local, al viajero que cruza el mundo para pasar 15 días en Chile le interesa perderse en lugares que no va a encontrar en su país o continente. “La naturaleza siempre ha sido un elemento relevante para los mercados y procuramos contarla desde una perspectiva de experiencias, no de lugar. Perderse en el desierto, disfrutar las estrellas en un cielo limpio. Eso te permite contar una historia de un mismo lugar desde diferentes perspectivas” (Márquez, 2021)

Desde un punto de visto estético, narrar desde la naturaleza es una ventaja, pero en una lectura rápida, dificulta la construcción de otros aspectos como cultura, servicios, modernización, gastronomía y población. “El turismo construye marca país, porque podemos mostrar todo lo que puede ser Chile desde distintos ámbitos. El problema de nuestra orientación actual a la naturaleza es que es todo muy outdoor. Hay que crear un concepto más amplio” (Ramírez, 2021)

Un segundo problema, es que son muchos los países cuyos territorios y paisajes tienen naturaleza increíble, como Brasil, Ecuador, Argentina, Perú por no ir más lejos. La naturaleza por sí sola, puede construir imagen de un país asombroso, indómito, de un país incluso verde, pero no constituye un factor diferencial a la hora de construir identidad y si la marca no se basa en la identidad, entonces el esfuerzo de la marca solo puede conducir a una marca ajena al lugar, particularmente para sus audiencias internas. (Karavatziz y Hatch, 2013: 75)

“Todos los países del mundo tienen naturaleza increíble. Lo que falta ahondar, y es una decisión política y del sector privado, es cómo nos movemos a otros espacios que nos identifiquen como país y permitan diferenciarnos de nuestra competencia, tal cual lo hizo Colombia con *Siente el Ritmo*” (Ramírez, C. 2021)

El caso colombiano, es un buen ejemplo de cómo promover turismo desde la identidad. La campaña *Siente el Ritmo*, fue lanzada en Fitur 2019, y como llamado de promoción internacional hace uso del patrimonio musical de Colombia para la promoción del país como destino turístico, incluyendo la participación de 23 artistas colombianos en diferentes destinos y ciudades y relevando sus 1.025 ritmos folclóricos. (procolombia, 2021)

Desde la música, que es transversal a todo su territorio nacional, construyen destino mediante la apropiación del concepto del ritmo. Realizar dicha apropiación no solo identifica a los colombianos con la música, sino que, con el ritmo, el baile, el movimiento, la cadencia y la alegría. Realizar un símil con el concepto de naturaleza es más complejo, especialmente cuando son muchos los países que podrían apropiarse del concepto naturaleza.

3.2. Chile desde los Contrastes

Una segunda imagen que se trabaja desde el área de promoción turística internacional en Sernatur, es la de un país de contrastes. Los entrevistados concuerdan en que la geografía extrema de Chile es un elemento característico que permea los mensajes desde los contrastes del país. Esta misma diversidad, permite promocionar el turismo desde múltiples experiencias, como turismo cultural, turismo gastronómico o enoturismo, turismo de ciudades, turismo de naturaleza y principalmente, turismo de aventura.

“Dadas las características de Chile, podemos proyectar la imagen de un país donde todo se puede hacer, donde nada queda a la imaginación. Un país donde todo es posible” (Barrientos, 2021)

La geografía de extremos, además, ha forjado una de las características más identitarias de los chilenos, la resiliencia. Estos dos factores, sumados al contexto social de fines del 2019, dieron paso a la segunda campaña de promoción turística internacional a analizar *Chile, donde lo imposible es posible*.

3.3. Chile desde la Aventura

Finalmente, la tercera gran imagen promocionada en el exterior por parte de la subdirección de Marketing de Sernatur es la de un país para la aventura. Muy de la mano con los dos verticales anteriores, pero impulsada principalmente por el deseo de mantener el título que Chile se ha adjudicado ya por 6 años consecutivos de Mejor Destino de turismo aventura en los World Travel Awards. Conocidos en la industria como los Oscar del Turismo, año a año, desde 1993 los países compiten por adjudicarse las distintas categorías de los premios que avalan la excelencia y diversidad en la oferta turística internacional y que ya son

mundialmente reconocidos como un sello distintivo de calidad en todos los servicios y experiencias asociadas al sector.

La importancia de construir desde los premios, es que no está basado en cómo el país se auto reconoce, si no que trata principalmente sobre cómo los turistas y turoperadores de otros países, reconocen al país.

“Somos el lugar de la aventura por excelencia. Competimos con Nueva Zelanda, Perú, Costa Rica, Australia, pero año a año, hemos vuelto a ser reconocidos como el país de la aventura” (Barrientos, 2021)

Desde esta imagen y desde este mismo incentivo, nace la tercera campaña a analizar durante el periodo, ejecutada en conjunto a Marca Chile y el Ministerio del Deporte *Bienvenidos al turismo aventura*.

Entendiendo que, en la percepción de imagen confluyen distintos aspectos que generan asociaciones en la mente del público, es relevante además del mensaje en sí, el cómo se implementa ese mensaje. Las piezas de campaña de promoción internacional, pueden mostrar gastronomía, naturaleza, cultura, patrimonio, pero también dan muestra de la calidad y el profesionalismo del país ejecutor, especialmente cuando Chile se ha identificado históricamente como un país serio y confiable. “Es muy importante que se vea todo muy bien ejecutado. No podemos salir con un video ochentero porque eso habla mal de nuestra industria turística y creativa. La traducción no puede estar mal hecha, porque partes acercándose mal al turista y perdiendo su confianza.”. (Ramírez, M. 2021)

En el capítulo posterior se profundizará más sobre los aspectos previamente mencionados, mediante un análisis de contenido a las campañas de promoción turística internacional.

4. Definiciones estratégicas: escucha, público y canales

Lo primero que debe considerar un país que aspire a construir marca, es entender y hacer un seguimiento riguroso y científico de su imagen en los países y sectores que defina como prioritarios, de modo de entender con exactitud cómo y dónde su imagen afecta sus intereses (Anholt, 2008:196)



En el caso de la promoción turística, el principal interés es naturalmente aumentar el flujo de turistas que visitan y recorren el país. El qué, cómo y cuándo se comunica, está dado en función de ese objetivo y para tomar las definiciones, es necesario conocer a la audiencia, sus intereses, sus preferencias y saber dónde encontrarla y cuándo abordarla.

Cada vez se hace más difícil “falsificar” una marca o mantener una reputación desatendida y en la diplomacia pública al igual que en los negocios es aún más importante escuchar atentamente a los clientes/audiencias y proteger la integridad de la marca. (Cull, 2012:69)

Para ello, los profesionales a cargo de ejecutar la estrategia de promoción turística internacional de Chile, se valen de dos herramientas: la escucha, ya abordada en el capítulo anterior que se desarrolla en un trabajo diario y constante y las consultorías de mercado que entregan líneas de trabajo a más largo plazo.

“Las grandes consultorías son externalizadas, se licitan cada cinco años aproximadamente desde la Subsecretaría de Turismo, y nos dan herramientas cualitativas y cuantitativas para determinar el posicionamiento de Chile en los distintos mercados y a partir de allí construir.” (Ramírez, C. 2021)

La última de las consultorías fue ejecutada por Deloitte el 2016, con una actualización el 2019 y funciona como hoja de ruta a la hora de construir estrategia. El documento es un análisis minucioso a los turistas que deciden visitar Chile por ocio o trabajo, segmentando por cada mercado distintos elementos decisivos para armar el plan de promoción internacional. Por ejemplo, permite saber qué atributos son decisivos para el brasilero a la hora de elegir destino, con cuánta anticipación compran sus pasajes, qué experiencias prefieren, cuál es su gasto diario promedio o cuántos días de vacaciones tienen.

El documento arroja que a nivel global Chile se posiciona principalmente por los atributos de naturaleza virgen y variedad de experiencias turísticas. Para los mercados de Sudamérica (Argentina, Colombia, Brasil, Chile y Perú) los atributos de segunda mayor importancia son la seguridad y cercanía. Los mercados de Norte América (EE.UU., Canadá y México) y europeos (Alemania, Italia, España y Reino Unido) por otra parte, además de la naturaleza virgen, consideran la localización, variedad de climas y un destino auténtico en el caso de Norteamérica y único y diferente en el caso europeo, como atributos principales. (Documento Sernatur 1, 2019). Se desprende desde aquí, la decisión de seguir construyendo

imagen a partir de la naturaleza y experiencias, así como desde la variedad de climas y paisajes únicos del país.

Luego está el trabajo que se realiza con las agencias de Relaciones Públicas (PR). Desde allí se logra tener el pulso constante de los mercados. Entender qué está pasando, qué está de moda entre los viajeros de cada país y las necesidades del viajero en determinados momentos. “No es lo mismo, por ejemplo, el mundo en el que vivíamos antes de la pandemia y post pandemia. El tipo de experiencias que buscan los viajeros son distintas y eso es muy importante porque define la forma en la que se trabaja con los medios externos y los canales internos” (Márquez 2021).

De este modo, con el documento de planificación a largo plazo elaborado desde la Subsecretaría mediante consultoría, más la mirada actual de las agencias de PR en los distintos mercados, se obtienen los *insights* para cada campaña.

Realizar el paso previo de levantamiento de información de cada público es vital, porque las marcas nacionales deben desarrollarse teniendo en cuenta las necesidades y capacidades de las partes interesadas y la estrategia debe coincidir con los valores de las audiencias objetivo. (Dinnie y Sevin, 2020:140)

Esa audiencia es variada. “Si tuviéramos que hablar de un público transversal, son hombres y mujeres de segmento económico medio-medio alto, interesados en la naturaleza, el deporte soft, viñas y astronomía. Excursionistas, viajero tradicional que viene en familia y el turista que viene por razones de trabajo y después vuelve.” (Barrientos, 2021)

Como cada audiencia objetivo es distinta, Sernatur segmenta 6 perfiles de viajeros simplificados: simplistas, puristas, sociales, hedonistas, viajeros por obligación y comprometidos. El simplista es aquel viajero que valora la facilidad y transparencia y está dispuesto a tercerizar su toma de decisión. El purista por otra parte, busca conocer nuevos estilos de vida, valorando por sobre todo la autenticidad de la experiencia cultural y natural. El viajero social busca reconocimiento social de sus viajes explotando los medios digitales para obtenerlo. Los hedonistas buscan en el viaje un retorno de su inversión. Se relacionan más a las experiencias wellness y extraordinarias. Los viajeros por obligación son aquellos que viajan por negocios y sus actividades son a partir de eso. Los viajeros comprometidos finalmente, basan sus decisiones en preocupaciones ambientales y políticas. (Documento

Sernatur 1, 2019) Cada tipo de viajero, requiere una estrategia distinta y segmentada y los canales por los que se llega a cada uno, también varían.

Consultados los entrevistados encargados de la ejecución de estrategias de marca y campañas (Barrientos y Ramírez M.) sobre los canales de difusión, coinciden en que el principal canal es digital, dado en función de penetración y resultados, presupuesto y posibilidades de medición.

El 2021, por temas de contingencia, la inversión ha sido 100% digital. El 2020 fue 62% digital y 38% offline, porque consideró bastante vía pública en el lanzamiento de *Donde lo Imposible es Posible* y luego, tras la crisis sanitaria, el área sufrió un gran recorte presupuestario para ser destinado a salud (Barrientos, 2021). Pero en años anteriores, la inversión en digital rondaba el 70% del presupuesto y en algunas campañas específicas con poco presupuesto, como Food and Wine en Estados Unidos o todas las campañas en el mercado australiano, la inversión llegó a ser 100% digital. (Ramírez M. 2021)

En términos de penetración, los canales digitales tienen la ventaja de que permiten seguir a la audiencia a donde sea que vaya, considerando que el 60% de quienes investigan acerca de su próximo destino, lo hacen a través de su celular. (Documento Sernatur 1, 2019) Ramírez M. es categórica “Teníamos que priorizar la inversión en digital por sobre todo lo demás, porque allí es donde está el usuario. No está en la vía pública y cada vez está menos en diarios y revistas versión papel. La gente pasa horas frente a su celular, tienes que estar en sus celulares. Y si no estás en digital no te sirve hacer nada más.” (Ramírez, M. 2021)

Los resultados son un importante parámetro para definir los canales digitales como primordiales. La medición de tráfico a los sitios de chile.travel y chileestuyo se realiza mediante google analytics y determina mes a mes que la mayoría de las personas visitan los sitios desde sus dispositivos móviles, seguidos de computador y luego tablet. Distinto es el caso del sitio tradenews que está orientado a la industria y cuyas visitas llegan más desde computador que desde el dispositivo móvil. “Enfocándonos en público final, el móvil es el medio en el cual más impacto podemos tener y es el dispositivo a través del cual mayor aprendizaje se tiene del comportamiento de uso de las personas. Nos permite seguir muy bien a cada usuario.” (Barrientos, 2021)



Entendiendo la importancia de estar en los dispositivos móviles, la siguiente definición se hace en función del segmento a abordar, fragmentándose las audiencias en distintos grupos demográficos “En el caso de las redes sociales, si queremos llegar a la generación millennial, que hoy está entre 25 y 40 años, tenemos que estar en sus cuentas de Instagram. La generación boomer por otro lado, está principalmente en Facebook y la generación X tienen presencia en ambas redes. Twitter es transversal, pero no es una red que utilicemos para inspirar o convencer sobre viajar a Chile. Hoy se nos presenta el caso de que los centennials están principalmente en Tiktok, lo que implica que tenemos que apurar el ingreso a esa red, entender cómo funciona y cuál es su lenguaje.” (Barrientos, 2021)

Pero hay algo que es transversal a todas las generaciones, las campañas de youtube, los banners y las búsquedas de Google. A través de Google y compras programáticas se puede llegar a cualquier grupo objetivo.

La compra programática consiste en la ejecución de la compra de medios online mediante pujas u ofertas estables a través de tecnologías basadas en algoritmos que definen los términos de la demanda y son capaces de ejecutar la compra más adecuada a los objetivos de campaña, definidos en términos de perfiles, precio, valor o cualquier otro parámetro fijado e identificado por el comprador y cuya ejecución se realiza en tiempo real.

“Cuando tienes poco presupuesto, hay que orientar las acciones hacia el objetivo de manera muy precisa. Las compras de youtube estaban muy segmentadas y las programáticas las perfilábamos buscando a gente que viaja, gente con intereses afines. Más que buscar los sitios de turismo, buscábamos a la audiencia, intereses” (Ramírez M. 2021)

Para conseguir ofrecer la publicidad adecuada a los intereses del público objetivo e incrementar la eficacia de los recursos invertidos en términos de conversión, los datos son la clave. Se usan de este modo los datos de localización, características sociodemográficas, historial de compras o de navegación de los usuarios para definir a quién mostrar el anuncio y qué anuncio mostrarle a esa persona.

Esto permite llevar diferentes imágenes de Chile a diferentes audiencias. Se puede ser el país de la aventura, el de la naturaleza y el de los contrastes, pero también el país del vino y el relax, o el país de los negocios, dependiendo del público y segmento al que se dirija cada anuncio. Esto evidentemente, no contribuye a la construcción de imagen a través de la identidad, aunque resulta efectivo en cuanto al objetivo de atraer turistas. Al menos en la

idea. “Puedes medir eficiencia de campañas, pero nunca vas a lograr saber si la gente compró un pasaje porque vio tu video, nunca lo vamos a saber. Intentamos inventar un algoritmo, pero nunca lo logramos. Si inviertes 500 millones ¿van a llegar 500 mil pasajeros? No tenemos idea.” (Ramírez M., 2021)

5. ¿Cómo se miden los resultados?

Hay muchos factores externos que pueden influir en la llegada de turistas e ingreso de divisas. Como se puede apreciar en el gráfico a continuación, entre el 2017 y el 2018, la caída en la llegada de turistas fue abrupta. Pero si se saca Argentina del factor, en realidad hubo un crecimiento normal. Esto no necesariamente está dado por más o menos promoción, si no que viene dado por factores externos que tienen que ver con la economía propia del país trasandino.

Gráfica 5: Llegadas totales de mercados estratégicos 2001-2018



Fuente: Documento Sernatur 1(2019)

No es posible, por tanto, hacer una medición por conversión en visitas o ingreso de divisas al país, ya que estos números, se ven influenciados por múltiples factores ajenos al trabajo de promoción internacional. Pero hay otros aspectos que sí se pueden medir de manera eficaz, especialmente al trabajar en promoción digital. Si bien una campaña offline es más tangible de mostrar, el digital permite entregar mayor inteligencia de datos. “Del

millón de personas que pasan frente a un anuncio en la calle, no sabes cuántas se detienen a mirarlo o qué porcentaje de lectores de una revista verá tu anuncio. En un video de youtube, puedes saber no sólo cuántas reproducciones tuvo, si no cuántos segundos de visualización tuvo cada reproducción. Puedes saber cómo interactuaron los usuarios que ingresaron a tu sitio, cuál es la tasa de rebote, dónde fueron los segundos clicks, etc.” (Ramírez M, 2021)

Pamment (2014:37) propone cuatro métodos de evaluación que ayudan a comprender cómo el trabajo realizado en diplomacia pública permite lograr los objetivos y qué datos podrían ser satisfactorios para demostrar la resolución de los problemas a las partes interesadas. Estos cuatro enfoques son a partir de análisis de salida (producto), resultados, percepciones y redes

El siguiente cuadro ejemplifica cómo los cuatro tipos de análisis son aplicados al trabajo de marketing en la subdirección de branding de Sernatur.

Tabla 7: Métodos de análisis de resultados de Diplomacia Pública de Pamment, aplicados a Sernatur

<i>Tipo de Análisis</i>	<i>Aplicación al trabajo de la Subsecretaría de Marketing</i>
<i>Análisis de Salida</i>	Número de publicaciones en prensa, equivalencia de valor publicitario, contenidos agregados al sitio, publicaciones en Redes Sociales, Número de Impresiones de avisos web
<i>Análisis de Resultados</i>	Principales KPI. Visitas al sitio web, alcance en redes sociales, CTR (clicks sobre determinadas publicaciones), Costo por click y costo por view, ROI sobre publicaciones en prensa
<i>Análisis de Percepción</i>	Encuestas a periodistas, Brand Lift
<i>Análisis de Redes</i>	No se mide bajo este enfoque, aunque sí hay un amplio trabajo de redes

Fuente: elaboración propia 2021

Los análisis de salida incluyen medidas de productos, como el número de asistentes a eventos o equivalencia de valor publicitario (AVE) y sirven para demostrar que una organización está produciendo comunicación. Estos métodos son perfectamente válidos en diplomacia pública para demostrar que, se está haciendo el trabajo con buen alcance y exposición (Pamment 2014:39) Ejemplo de estas mediciones en el área de branding, son por ejemplo el número de publicaciones en prensa o redes sociales a partir de viajes de familiarización, la equivalencia



del valor publicitario de las mismas publicaciones, las publicaciones propias en los canales de Chile.Travel o el número de impresiones de avisos web.

Los análisis de resultados evalúan resultados organizacionales, midiéndose a través de cumplimiento de objetivos y metas internas. Son útiles para demostrar que un departamento de diplomacia pública vale sus niveles actuales de recursos y que proporciona valor a la organización en su conjunto. (Pamment 2014:40)

En el caso de la Subdirección de Marketing, al no generar una venta, la medición de resultados está dada principalmente por los KPI de la industria digital en función de CTR (clicks sobre determinado número de impresiones) y bajo parámetros de inversión como el CPM que permite determinar el costo por mil impresiones, el CPC que determina el costo por click. o el costo por vista (CPV) en el caso de los videos. Otro factor importante de medición en función de resultados en los canales propios de chile.travel, es el número de visitas y tasa de rebote en el sitio web, así como número de seguidores y alcance en redes sociales. En el caso de las publicaciones de prensa a partir de viajes de familiarización, el factor de medición de resultados está establecido por Retorno sobre la inversión (ROI).

El riesgo de este enfoque es que puede conducir a una diplomacia pública poco imaginativa ejecutada solo para para completar informes departamentales (Pamment 2014:40) lo que efectivamente sucede en la subdirección al enfocarse en los resultados óptimos para los KPI establecidos por el servicio. Por ejemplo, en un viaje de familiarización con influenciadores, el ROI no necesariamente es el mejor factor de medición ya que deja fuera componentes propios del mundo digital como el engagement (tasa de interacción) que da cuenta del compromiso generado por cada influenciador con su audiencia. Pero se utiliza porque da cuenta de que los recursos que se están invirtiendo, están bien invertidos. Lo mismo en el caso de las visitas al sitio “En el escenario ideal, mediríamos conversión. Como servicio, deberíamos dar un paso más allá de que visiten nuestro contenido, a que además se quieran inscribir para recibir un newsletter por ejemplo” (Barrientos, 2021)

El análisis de percepción se centra en influir en las percepciones, reputaciones, actitudes, ideas, creencias y valores, y basa su teoría de la influencia en demostrar que la diplomacia pública puede cambiar las perspectivas y mejorar una reputación. (Pamment 2014:40)

Es un análisis más difícil de medir y desde la subdirección de marketing, a pesar de su relevancia, es un enfoque que se utiliza poco, midiéndose a través de Brand lift o de cuestionarios a periodistas clave que han visitado el país. El riesgo de estos cuestionarios, como bien lo expone Pamment es que “este tipo de encuestas terminan siendo bastante auto-obsesivas. Si le preguntas a las personas lo que ellos piensan de ti, puede terminar sonando como si solo te importaran otros en la medida en que sean un espejo de tu gran obra; una especie de "decir más sobre la actitud de mí”. (Pamment, 2014:40). Otro riesgo, en el caso de los periodistas particularmente, es que, al estar invitados por el país en cuestión, difícilmente entregarán algún tipo de respuesta negativa en torno a su percepción.

Los enfoques de redes tratan de comprender cómo circula la información a través de redes, ya sean online o tradicionales. Se trata de utilizar otras voces importantes (y su credibilidad) y sus redes para distribuir mensajes en su nombre. Más que las métricas, lo que importa son los contactos y toma de decisiones (Pamment 2014:40). Este es un enfoque que actualmente no se mide en la Subdirección de marketing a pesar del fuerte trabajo que se realiza por generar redes de influenciadores de viajes, prensa y actores relevantes del mundo del turismo en cuanto a sociedad civil, otros actores públicos y actores privados.

El trabajo con redes es fundamental ya que una campaña de marca sólida debe considerar no solo las audiencias externas, sino también incorporar las preocupaciones de los ciudadanos en sus campañas de mensajería. (Dinnie y Sevin, 2020:140) Igualmente importante para la diplomacia pública y la construcción de imagen país, debiese ser la medición de este trabajo de redes.

6. Uso e integración de Logos

Consultada la Directora de Marketing de Marca Chile sobre el trabajo con Sernatur como skateholder, responde:

“Nosotros permanentemente trabajamos con ellos, cuando hicimos esta estrategia -Creando Futuro- también trabajamos con ellos, por lo tanto, existe una coordinación. Ellos usan el logo desde chile travel y chile es tuyo y ahora van a usar el slogan de creando futuro en su

campana internacional, por lo tanto, me parece que está esa coordinación y como lo tenemos ordenado es bueno para las marcas.”

Ambas marcas de promoción turística de Chile, Chile.Travel en internacional y Chile es tuyo en nacional, hacen uso del logo de marca chile como marca.



Logo 1

Logo 2

No obstante, el uso de logos no debiese ser una de las mayores preocupaciones en el trabajo de marca. “Los logotipos o lemas no son marcas. Son herramientas de comunicación que se utilizan para transmitir aquello por lo que un país quiere ser conocido. En todo el proceso de marca país, los logotipos y lemas son lo último de lo que preocuparse. En la mayoría de los casos, no son útiles ni necesarios. (Kaefer, 2020:155)

Cuando se trabaja un logo, importa más tener claro lo que este busca proyectar, más que su solo uso en una esquina de página.

Creating Future es el logo actual de campaña de marca Chile y será integrado en las campañas internacionales de Sernatur. “En la tónica normal, no se trabaja mucho en conjunto. Pero a veces tratamos de incorporar el mensaje de marca Chile en nuestras comunicaciones. En la actualidad, nos pidieron incorporar el logo de *Creating Future* a la campaña que se lanzará prontamente, *Chile is back* y nos pidieron además las piezas que trabajamos para *Chile is Back*, para usarlas en su vertical turismo”

Lo anterior da cuenta de un sistema de trabajo que no está realmente integrado ya que cae en el uso de logos por el simple uso.

7. Tiempo y vaivenes de la política

Países como Nueva Zelanda han aprovechado durante mucho tiempo la marca de país como una oportunidad para forjar una narrativa e identidad nacionales: experiencias que luego pueden compartirse con el resto del mundo. (Kaefer, 2020:156)

En Chile, no existe ese llamado a largo plazo. Las campañas internacionales en sus llamados Hubs o Help, varían cada 3 meses aproximadamente, bajo una lógica de mercado, para no agotarlas y que el llamado se pueda ir refrescando en la percepción de la audiencia. Los grandes llamados asociados a las campañas Hero, duran algunos años. “En general, no es que vaya cambiando el mensaje, pero va mutando y teniendo matices en cada cambio de gobierno porque las autoridades cambian y cada uno quiere imprimir su sello durante su administración.” (Ramírez C. 2021)

Una campaña, es muy distinta a una declaración de marca y hoy Chile no tiene esa declaración hecha desde el turismo. “Cada gobierno, en vez de construir sobre lo que hizo el gobierno anterior, busca hacer algo totalmente nuevo. Debiésemos unificar y construir a largo plazo. No pensar solo en el ahora, o en la campaña de verano, si no en que esté es el inicio de lo que será nuestro llamado a 7 o 10 años más” (Barrientos 2021)

Esto se asocia a que en Chile el péndulo político cambia muy rápidamente. En el Servicio Nacional de Turismo, como en la mayoría de los Servicios Públicos, las máximas autoridades son políticas, lo que hace que sea más o menos difícil argumentar por qué hace tan mal cambiar una marca cada 4 años. “El equipo técnico o los mandos medios estamos conscientes de lo que cuesta construir y posicionar una marca. El ideal es que se construyera una vez y luego solo cambiar las bajadas, como Nueva Zelanda con el 100% puro. Pero cada vez que llega una nueva autoridad, dice -hay que cambiar la marca de turismo porque estamos en una nueva era” (Ramírez C. 2021)

Lo anterior da cuenta de una visión cortoplacista, pensada en el aquí y el ahora, en la noticia, lo que influye en la percepción sobre Chile, en la construcción de imagen y en la inversión pública. Por ejemplo, en Marca Chile, hasta el gobierno anterior se trabajaban logos en distintos colores. Hoy, todo se unifica en un solo logo rojo y todo el material asociado a los anteriores logos, quedan obsoletos y no se puede seguir usando.

Construir una marca única desde el turismo, que de cuenta de la identidad del país, solo es posible si se aborda como un esfuerzo de colaboración y se le da el tiempo suficiente para crear y nutrir una visión rectora lo suficientemente fuerte como para sobrevivir a los ciclos electorales. (Kaefer, 2020:156) Para ello es necesario unificar esfuerzos con Prochile y Marca Chile, más allá del logo o slogan.

Ese tiempo del que habla Kaefer, es una de las principales trabas para construir marca país desde el turismo. “Llegar a ese concepto que identifique lo que somos como país, que sea muy simple pero que a la vez lo abarque todo y que funcione en varios idiomas, no se puede hacer apurado. Requiere un trabajo largo, de mucha calma. Pero siempre se trabaja sobre la marcha y apurados” (Ramírez M. 2021)

8. Breves conclusiones en torno al capítulo

El capítulo mediante un análisis descriptivo, da cuenta de la relevancia que tiene el trabajo de promoción turística internacional desarrollado desde la Subdirección de Marketing de Sernatur, en la construcción de imagen país y marca lugar. Se profundiza en la imagen proyectada, la estrategia de marca aplicada y las definiciones de público y canales. El capítulo, además da luces sobre la relación y trabajo conjunto entre Marca Chile y Sernatur. El aporte de Sernatur desde su subdirección de marketing es sin duda relevante porque permite potenciar la imagen y reputación de Chile desde el turismo. Al trabajar con su propia marca comercial, además, chile.travel puede salir con una promoción que no va ligada al gobierno, lo que la hace más fácil de recibir por el público y permite comunicar de una forma no tan estructurada ni gubernamental.

El problema principal que se detecta a partir de las entrevistas, es que carece de una marca construida a partir de la identidad del país, y que, al carecer de la misma, la construcción de imagen depende de las campañas de promoción turística, que varían según los vaivenes de la política y los cambios de gobierno. No tienen una definición concreta de cuál es la imagen de Chile a proyectar ni desde su equipo interno, ni dado desde la Fundación Imagen de Chile con quienes la relación es buena pero superficial. Si se sabe, que el principal atributo a resaltar es la naturaleza, lo que ha sido constante en el período de estudio. La

comunicación es correcta, pero es una más. No logra encontrar aún un factor diferenciador con el cual construir.

Llama la atención que, en el levantamiento de información previo a construir los llamados, ya sea mediante consultorías o trabajo de PR, no se considera la exploración en el público nacional. Esto es relevante ya que en palabras de Cull (2012:69) la preocupación de la nación no debería ser sólo proyectar una marca, sino asegurarse de que su sociedad es capaz de vivir a la altura de ella, lo que implica que el actor nacional tiene que prestar atención a su población para asegurarse de lo que en una empresa se llamaría “control de calidad”.

Finalmente, los sistemas de medición utilizados son eficientes para mostrar resultados y cumplir con los KPI pero dejan de lado aquellos que son de mayor relevancia para la diplomacia pública, como el análisis de percepción o de redes.

Es importante considerar que para construir marca lugar, no basta solo con colocar el territorio en el mapa mental de la audiencia También desempeña una función interna cada vez más importante de formación de identidad. (Van Ham 2002:254)

VI. Campañas de Promoción turística de Chile y su mensaje en el tiempo

1. Introducción al capítulo:

El presente capítulo pretende responder a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los principales mensajes que se han utilizado desde la Subdirección de Marketing de Sernatur para posicionar a Chile como destino turístico en el extranjero y han sido estos consistentes en el tiempo durante los últimos cinco años?

Para ello, se hará una revisión de las campañas de promoción turística ejecutadas en el período de investigación, analizando sus componentes gráficos y audiovisuales, así como los objetivos de cada campaña y los principales atributos de Chile que buscan relevar. También, mediante entrevistas, se indagará sobre los aspectos que influyen en la creación de

la campaña, entre ellos, el trabajo alineado, o no, con la estrategia de posicionamiento de marca Chile y sobre los canales de comunicación de cada campaña.

2. Contexto:

Entre los años 2017 y 2021 Chile ha lanzado dos grandes campañas de promoción turística internacional: *Chile Naturaleza Abierta* y *Chile Donde lo Imposible es Posible* con sus respectivas bajadas; más una campaña táctica en alianza con Marca Chile y el Ministerio del Deporte: *Bienvenidos al Turismo Aventura*, destinando un promedio de 4 mil millones de pesos (algunos años más, otros menos) a la promoción de estas campañas en los distintos canales de comunicación. (Documento Sernatur 3, 2021)

La subdirección de marketing, estructura sus campañas según el modelo 3H de Google, que las separa en *Hero*, *Hub* y *Help*, entendiendo las campañas *Hero* como las grandes campañas que abordan a todas las demás acciones, los *Hub* como sus bajadas tácticas segmentadas y las *Help* como acciones informativas, en este caso, destinadas a entregar información de soporte al turista o público objetivo. Estas últimas, acciones informativas, tienen un menor impacto en plan de medios y comunicación, y tienen una programación limitada en el tiempo, pero buscan dar vuelcos de comunicación *always on*. Las campañas *Hero* y sus *Hub* asociados, son más mediáticas y abarcan más tiempo.

A nivel nacional las campañas no se piensan con una extensión superior a tres meses, pero a nivel internacional el concepto varía y se busca generar campañas de largo aliento, trabajando bajo un gran concepto paraguas con distintas bajadas tácticas, dependiendo del mercado y la época del año. Es así como *Chile Naturaleza Abierta* se ejecutó durante tres años y *Elige Chile, Donde lo imposible es posible* lleva un año y medio, pero tiene proyección al menos a un año más.

La creación del mensaje de campaña, se trabaja de manera conjunta entre el área de branding y su agencia creativa. Los criterios a considerar para la construcción de una campaña y sus mensajes, son variados, pero el principal es que logren que se genere un deseo de que el turista internacional venga a nuestro país. Para Javier Barrientos, lo importante es “que la creatividad hable de lo que queremos hablar y que todo lo que gira en torno a ese mensaje se vea traducido a una pieza gráfica. Cuando logras que una pieza genere el deseo

de venir a nuestro país, la creatividad debiese ser aprobada. Una vez la campaña está lista, es validada por la subdirectora y la directora nacional del servicio, previo lanzamiento”. (Barrientos 2021)

3. Campañas de promoción

3.1. Chile. Naturaleza Abierta

La campaña *Chile, Naturaleza abierta*, se lanzó en noviembre del año 2016 y estuvo en rotación hasta fines del 2019, ya que en enero 2020 se lanzó la siguiente campaña *Elige Chile, donde lo imposible es posible*, dándose de baja, todo el material relacionado.

En la siguiente tabla, se detallan los principales ítems a considerar de la campaña:

Tabla 8: Campaña Naturaleza Abierta

Campaña Hero	Chile, Naturaleza Abierta
Años	Noviembre 2016 a diciembre 2019
Piezas	Audiovisual, Gráficas, Radiales
Plan de medios	Display Google, Programatic, RRSS, Medios Digitales, Medios Offline (prensa), BTL
Mercados objetivos	8+1 (Brasil, Argentina, USA, España, Inglaterra, Alemania, Francia, Australia + China)
Hubs	Chile Land of Contrast; Cruzá a Chile; Find your Chile
Help	Estacionales
Marca Chile	Sólo logo de marca, sin campañas asociadas

Fuente elaboración propia (2021)

3. 1.1 Relato y mensaje:

Imagina un lugar al fin del mundo

Imagina un pequeño paraíso de paisajes inmensos

Imagina sentir que el mundo entero es todo tuyo

Respirar profundamente y luego perder el aliento

Imagina ahora su gente, personas con historias, con el corazón y con los brazos abiertos

Chile es como su gente, Chile es como sus paisajes

Chile es, naturaleza abierta

Sobre el concepto de naturaleza abierta, Magdalena Ramírez declara lo siguiente: “Originalmente se quería potenciar la apertura de los paisajes y cómo la naturaleza te envolvía y no quedaba otra que sentirte parte de ella. Pero poco a poco se quiso ir ampliando el concepto. Ya no era naturaleza literal, sino que derivó hacia el somos personas de naturaleza abierta, nuestra gastronomía es abierta al mundo, la naturaleza de nuestra cultura te invita.” De este modo, se buscó ampliar el concepto de naturaleza abierta a distintos aspectos de lo que es Chile. Es paisaje, es cultura, es comida, es arte, es ciudades y sobre todo, es su gente.

La decisión de enfocar el mensaje en la naturaleza, no fue aleatoria. Estuvo dada por el análisis de consumo de destinos de los distintos turistas internacionales que vienen a Chile, entregado por la consultora Deloitte. Chile es un país del que aún se sabe poco afuera y está muy lejos geográficamente, pensando en mercados como Estados Unidos, Australia y Europa. Viajar 11 horas a Chile para tomar otro avión a Torres del Paine es una aventura en sí misma. Por lo tanto, el turista que llega no es un turista masivo. Es un turista experimentado, aventurero, que busca cosas más extremas que el promedio. Y ese perfil de pasajero tiene relación con la búsqueda de paisajes, de naturaleza, de deportes outdoor. (Ramírez M. 2021)

3.1.2 Piezas gráficas:

Se trabajaron diversas piezas gráficas en los tres años que duró la campaña. A continuación, una muestra de algunas de las piezas utilizadas.



Imagen 1 Fuente: Sernatur 4, (2017) Manual de Campaña



Imagen 2 Fuente: Sernatur 4, (2017) Manual de Campaña



Imagen 3 Fuente: Sernatur 4,(2017) Manual de Campaña



Imagen 4 Fuente: Sernatur 4,(2017) Manual de Campaña



Imagen 5 Fuente: Sernatur 4,(2017) Manual de Campaña



Imagen 6 y 7 Fuente: Sernatur 4,(2017) Manual de Campaña



Imagen 8 Fuente: Sernatur 4,(2017) Manual de Campaña



Imagen 9 Fuente: Sernatur 4,(2017) Manual de Campaña

En el manual de aplicación de campaña, se estipulaba: “las fotografías deben ser de lugares icónicos de Chile, luminosas y deben privilegiar un paisaje prístino. Personas preferentemente inmersas en la naturaleza y con el gesto de brazos abiertos en el aire. Evitar imágenes lúgubres, nubladas y de lugares que no sean icónicos.” (Documento Sernatur 4, 2021)

En 7 de las 9 fotografías, el protagonismo está en la naturaleza. La excepción son las imágenes 3 y 4, que representan cultura o patrimonio (Valparaíso y palafitos chilotes), poseen personas con los brazos abiertos. En línea con la declaración de “somos personas de naturaleza abierta y nuestra cultura te invita”.

5 de las 9 fotografías de muestra, presentan a personas con los brazos abiertos en el aire. La importancia de los brazos abiertos va más allá del obvio juego de palabras con

naturaleza abierta. Los brazos abiertos, son un poderoso gesto de lenguaje no verbal. Son una invitación, una bienvenida, una disposición a recibir al turista y a abrazar la naturaleza. En aquellas imágenes con personas, sin los brazos abiertos (Imagen 5, 6, y 7), las personas están inmersas en la naturaleza, son parte de ella.

3.1.3 Canales de difusión:

Los principales canales de difusión de la campaña fueron digitales, en especial Youtube, Instagram y compras programáticas, estas últimas perfiladas para apuntar a personas con intereses afines al viaje. “En general fue como un 70/30 digital e incluso en algunas acciones, como el hub gastronómico de Estados Unidos o las campañas orientadas al mercado australiano, el gasto llegó a ser 100% en digital. Tiene que ver con que el presupuesto era acotado y si hacíamos offline, habría sido como botar la plata. Pero en acciones más importantes, con un par de millones de dólares, diría que fue 70/30.” (Ramírez M. 2021)

3.1.4 Pieza Audiovisual HERO

Tabla 9: Pieza Hub Naturaleza abierta

Pieza Audiovisual	Naturaleza abierta
Duración	1'
Musicalización	Banco, música épica
Locución	Si
Sobreimpresiones	No
Idioma	Diferenciado

Fuente: elaboración propia 2021

La principal pieza de la campaña es un video de 1 minuto, que apela al sentimiento del turista de perderse y desconectarse insertos en la naturaleza imponente de Chile. Es una revisión de sus paisajes más icónicos musicalizados de manera épica lo que le da fuerza al mensaje de que el viaje a Chile es una aventura en sí mismo. Al segundo 40 hace un corte, musical y de imágenes. La música se vuelve más cálida, menos épica y las imágenes se van de la naturaleza a la población de Chile. Una población cálida y abierta a recibir al turista. Tras un segundo corte y de vuelta a lo épico, finaliza con la principal imagen de campaña de un turista con los brazos abiertos en la naturaleza.

Cabe destacar la gran diferencia audiovisual con la campaña inmediatamente anterior Find your Chile (2016). Era una campaña compuesta por más de 10 videos de distintos lugares de Chile en los que se entrevistaba a un extranjero que hubiese decidido quedarse en Chile. Las personas entrevistadas, correspondían solo a nacionales de mercados estratégicos para Chile y desde su visión, hablaban del paisaje, de la cultura y de lo que hizo que decidieran quedarse a vivir en Chile.

Varios de esos relatos, fueron utilizados para uno de los videos Hub de open nature.

3.1.5. Análisis de contenido audiovisual:

En la siguiente tabla, podemos apreciar que no están presentes en el video las categorías de Gastronomía y vinos ni Servicios e Infraestructura. Todas las demás están presentes en el video.

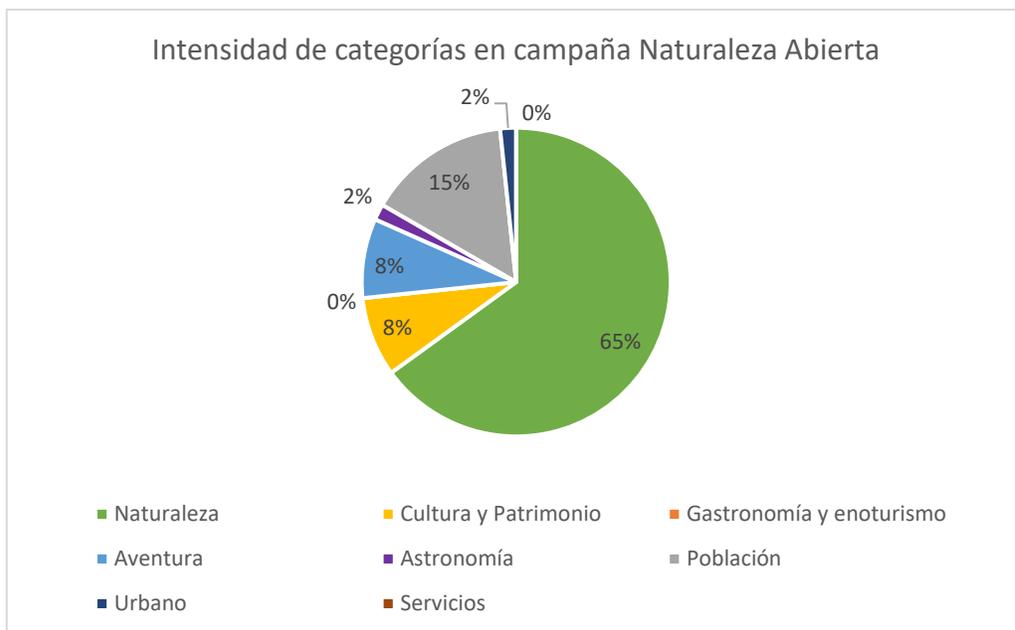
Tabla 10: Análisis presencia/ausencia categorías en Open Nature

Categoría	Presencia/ ausencia
Naturaleza	SI
Patrimonio	SI
Aventura	SI
Gastronomía y vinos	NO
Población	SI
Urbano	SI
Astroturismo	SI
Servicios e infraestructura hotelera	NO

Fuente: elaboración propia (2021)

Al hacer el análisis del contenido audiovisual, en cuanto a la exposición en minutos de las 8 categorías, aparece lo siguiente.

Gráfico 6: Análisis de contenido en cuanto a intensidad Naturaleza Abierta 1



Fuente: elaboración propia (2021)

La naturaleza es sin lugar a dudas la categoría más relevante, consumiendo el 65% del minuto total del video. Como segundo ítem importante, sigue la población. Aventura y patrimonio poseen apenas el 8% cada uno y finalmente aparecen solo un par de segundos lo urbano y el astroturismo. Esto va en línea con lo declarado por Magdalena Ramírez, sobre el uso de la naturaleza como principal enganche a Chile.

3.1.6. Pieza Audiovisual Hub

Los Hubs de Naturaleza Abierta, con excepción de Open Nature en su segunda bajada, fueron tácticos, estacionales y orientados a mercados en específico.

a) Cruzá a Chile

La campaña *Cruzá a Chile, vos te lo merecés* fue un hub destinado específicamente al mercado limítrofe argentino, acotado en el tiempo ya que en un inicio estaba programado que se ejecutase únicamente durante marzo y abril 2017 en Argentina en componentes digitales, gráficas off y gráficas en el aeropuerto. Fue retomada en el segundo semestre del 2019 para intentar levantar el alicaído turismo argentino en nuestro país y ejecutado solo en medios

digitales con programáticas muy acotadas. El llamado original se reemplazó por *Cruzá a Chile y vení a conocer*. En la misma línea de campañas orientadas a mercados específicos se trabajó Food and Wine para el mercado Norteamericano y Nieve en Chile para el mercado Brasileiro. Esta última campaña incluso tuvo activaciones BTL como un stand en una playa de Rio de Janeiro en el que se simulaba nieve y los turistas podían sacarse fotos en la activación.



Imagen 10: Cruzá a Chile
Fuente: Sernatur 4 (2017) Manual de Campaña

b) Un lugar para seguir

A diferencia de los anteriores hubs destinados a mercados específicos, A place to follow se dirigía a un segmento demográfico específico. Un lugar para seguir, se lanzó a fines del 2019 y estaba orientada al público millennial usuario activo de redes sociales. Las imágenes usadas en la pieza audiovisual principal, son las mismas de Open Nature, con algunos agregados de enoturismo y lo que varía es la locución y el claim.

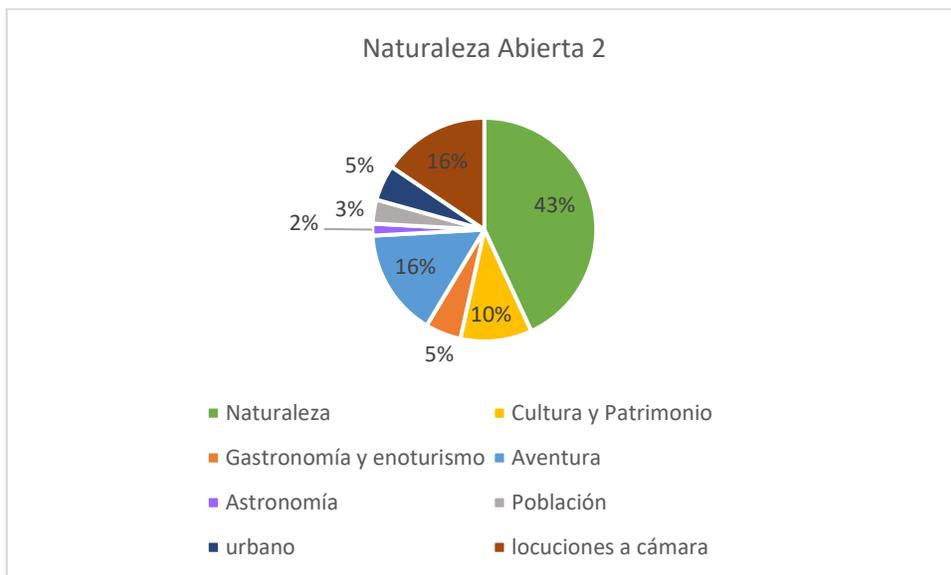


Imagen 11: Follow your Chile

c) Naturaleza Abierta segunda bajada

La pieza Naturaleza tuvo una segunda bajada audiovisual en la que se utilizaron algunos de los testimonios de la anterior campaña Find your Chile para que fuesen los mismos “turistas” los que hablaran sobre la naturaleza abierta de Chile y sus personas. En esta segunda versión, la naturaleza ya no consumía más del 50% del video y la población chilena deja de estar en el foco, para dar paso a la población extranjera que decidió quedarse en Chile.

Gráfico 7: Análisis de contenido en cuanto a intensidad Naturaleza Abierta 2



Fuente: elaboración propia (2021)

3.2. Chile. Donde lo Imposible es Posible

La campaña Elige Chile, Donde lo Imposible es Posible, se lanzó en enero del año 2020 en la Feria Internacional de Turismo (FITUR) España, con gran aceptación entre los concurrentes. Por motivos de contingencia (pandemia Sars-cov19) alcanzó a estar en rotación 3 meses. Será relanzada en octubre del 2021, una vez que Chile haya abierto sus fronteras y tras la acción informativa Chile is Back.

En el siguiente cuadro se detallan los principales ítems a considerar de la campaña:

Tabla 11: Campaña Donde lo Imposible es posible

Campaña Hero	Donde lo imposible es posible
Slogan	Elige Chile, Donde lo Imposible es Posible
Años	Enero 2020- 2022
Piezas	Audiovisual, Gráficas
Plan de medios	Display Google, Programatic, RRSS, Medios Digitales, Medios Offline (prensa), BTL
Mercados objetivos	8+1 (Brasil, Argentina, USA, España, Inglaterra, Alemania, Francia, Australia + China)
Hubs	Gimnasio Natural del Mundo, Reserva Mundial de Estrellas, Patagonia Épica, Chile destino para el romanticismo
Help	Sueño con Chile, Chile is back
Marca Chile	Creating Future (2021)

Fuente: elaboración propia (2021)

3. 2.1 Relato y mensaje:

Existe un lugar en el mundo difícil de explicar, difícil de entender, difícil de creer.

En este lugar el mejor chef, es nuestra tierra. La vida existe donde no hay vida. Y el diablo
baila para Dios.

En este lugar, el viaje a otros planetas se puede hacer caminando. Las rocas cobran vida.

Las cuatro estaciones del año, se ven en un solo día. Y ni siquiera la naturaleza puede
contra su gente.

Elige Chile, Donde lo imposible es posible.

Sobre el nacimiento y creación del relato, César Ramírez explica que tuvo que ver con la contingencia de Chile en ese momento. “Chile ha estado siempre asociado a ser un país, serio, correcto, sólido, ordenado, con grandes indicadores que entregan confianza al extranjero, sobre todo en cuanto a inversiones internacionales. Producto del 18 de octubre, Chile cambió literalmente y lo que tratamos de hacer como institución fue tomar los medios y portadas que salieron a raíz del estallido social y en vez de intentar ocultarlo, transformarlo en un activo.

El juego que se trabajó es que eso que tú no creías que podía pasar en Chile, pasó. Y así como pasó el 18 de octubre, este cambio del status quo, ese insight tan profundo, hay otras cosas que parecen imposibles pero que pasan en Chile. Lo tomamos para decir que en Chile lo imposible es posible.”

Esta estrategia, no es algo nuevo. La aplicó Colombia con su exitoso claim El riesgo es que te quieras quedar. A partir de la imagen negativa de Colombia como un país inseguro, asumieron el temor de los extranjeros de ir a Colombia e intentaron revertirlo cambiando el paradigma. (colombia.travel 2021) Similar fue el caso de Islandia hace 10 años atrás, cuando tras la erupción del volcán Eyjafjallajökull, las reservas disminuyeron en un 22%. Islandia decidió abordar el problema, creando la campaña Inspired by Iceland, que invitaba a que “nunca antes Islandia había estado tan despierta y había sido tan emocionante visitar el país”. (traveltrade.inspiredbyiceland.com 2021) El claim Inspired by Iceland se convirtió en su marca país hasta el día de hoy, no sólo abordando turismo, también negocios e industrias creativas.

Según consta en el racional entregado por la agencia publicitaria ejecutora de la campaña Donde lo Imposible es Posible, Dittborn, “El Chile de hoy necesita un discurso hacia el extranjero que se pare desde los lugares y desde la gente. Que logre inspirar y se convierta en una invitación imposible de rechazar” La forma de alcanzar dicho objetivo es seduciendo al turista a través de la contradicción y destacando un mundo en movimiento frenético.

3.2.2 Piezas gráficas:

Se trabajaron 6 piezas gráficas principales, que hacen alusión a la imagen de un Chile sorprendente, contradictorio y donde pasan cosas imposibles.



Imagen 4 Fuente: Sernatur 5,(2020) Manual de Campaña



Imagen 5 Fuente: Sernatur 5,(2020) Manual de Campaña



Imagen 6 Fuente: Sernatur 5,(2020) Manual de Campaña



Imagen 4 Fuente: Sernatur 5,(2020) Manual de Campaña



Imagen 5 Fuente: Sernatur 5,(2020) Manual de Campaña



Imagen 6 Fuente: Sernatur 5,(2020) Manual de Campaña

La contradicción de la que hablaba la agencia creativa está dada en algunos de los llamados. En la imagen 1 se da la contradicción “dios/diablo”, en la imagen 2 “frío/calor”, en las imágenes 3 y 4 la contradicción está dada entre la “conexión/desconexión” en cuanto a tecnología, en la imagen 5 está dada por “mar/tierra” y en la 6 entre “espacio/tierra”.

Si bien las campañas anteriores poseían un fuerte aspecto de contrastes, estos estaban dados principalmente por los paisajes.

Se puede apreciar en 5 de las 6 imágenes, que lo que sorprende ya no es la naturaleza de los paisajes (en su totalidad), si no que la naturaleza de su gente. 4 de las 5, de hecho, poseen a personas como elemento principal de atención. Solo la gráfica 6 está centrada 100% en el paisaje. Esto sí representa un gran cambio en relación a las campañas previas.

Finalmente, la característica de Chile como un lugar donde lo imposible es posible, se hace presente de manera explícita en la bajada de todas las gráficas, pero además de manera implícita en sus imágenes y llamados.

Respecto a las imágenes relacionadas a los Hubs, no fue posible incluirlas en el presente análisis ya que serán lanzadas recién en septiembre u octubre del 2021.

3.2.3 Canales de difusión:

El principal canal de difusión de la campaña, es el digital, con un leve apoyo en otros medios como vía pública y en algunos casos, pantallas digitales. Esto, dejando de lado el trabajo con prensa o influenciadores, que también podría considerarse primordialmente digital. En principio, se había considerado la proyección de la campaña en ferias y eventos internacionales, así como en vía pública y BTL. Pero Javier Barrientos señala que, “la pandemia nos obligó a salir de las calles y hacer un muy buen seguimiento en digital. El día de mañana vendrá un nuevo cambio donde se volverán a considerar vías públicas o BTL. Hoy cambió para ser digital y mañana volverá a ser mezclado, aunque digital siempre va a tener una gran ventaja frente a los otros medios”.

3.2.4 Pieza Audiovisual HERO

Tabla 12: Pieza Hub Donde lo Imposible es Posible

Pieza Audiovisual	Donde lo imposible es posible
Duración	1'43"
Musicalización	Matanza
Locución	No
Sobreimpresiones	Si
Idioma	Diferenciado (sobreimpresiones)

Fuente: elaboración propia (2021)

La principal pieza de la campaña es un video de 1 minuto 43 segundos, que hace alusión a situaciones que parecieran ser imposibles, pero que en Chile son posibles, como la vida donde no hay vida, el diablo bailando para Dios, las cuatro estaciones en un día, las rocas cobrando vida o el viaje caminando a otros planetas. Estas mismas situaciones hablan del contraste que guía la imagen de Chile.

El video contempla también, un fuerte elemento humano, puesto en la población de Chile, con un compilado de rostros de distintos géneros y edades.

El ritmo del video es rápido y constante, en línea con la declaración de Dittborn sobre la búsqueda por representar el mundo en movimiento frenético. Por la misma razón, se escogió como fondo una canción de Matanza, conocido grupo nacional de música electrónica-étnica,

con gran renombre internacional, especialmente en Europa. De este modo, por primera vez y a diferencia de las campañas anteriores, el ritmo del video se aleja de lo épico y se acerca más a las raíces étnicas de Chile, fusionadas con la modernidad de lo electrónico, en un ritmo más rápido y de movimiento constante.

Se relevan al final del video, los principales premios que se ha adjudicado Chile en los últimos años: Mejor destino romántico, Mejor destino verde y Mejor destino de turismo aventura

3.2.5. Análisis de contenido audiovisual:

En la siguiente tabla, podemos apreciar que no están presentes en el video las categorías de Urbano ni Servicios e Infraestructura. Todas las demás están presentes en el video.

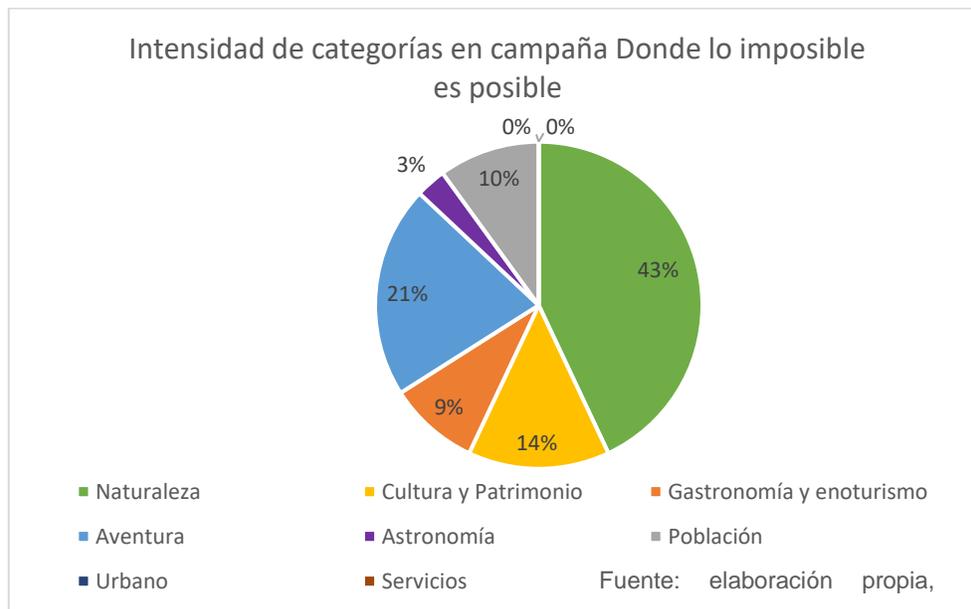
Tabla 13: Análisis presencia/ausencia categorías en Donde lo Imposible es Posible

Categoría	Presencia/ ausencia
Naturaleza	SI
Patrimonio	SI
Aventura	SI
Gastronomía y vinos	SI
Población	SI
Urbano	NO
Astroturismo	SI
Servicios e infraestructura hotelera	NO

Fuente: elaboración propia

Al hacer el análisis del contenido audiovisual, en cuanto a la exposición en minutos de las 8 categorías, aparece lo siguiente:

Gráfico 8: Análisis de contenido en cuanto a intensidad Donde lo imposible es posible



Podemos apreciar que nuevamente la naturaleza se lleva la mayor proporción de la torta, aunque en una drástica reducción respecto a la campaña anterior Naturaleza Abierta, de 22 puntos porcentuales.

Como segundo ítem importante, sigue la Aventura, destacando en comparación a la campaña anterior, en que la aventura tenía 13 puntos porcentuales menos en esta categoría. La decisión de potenciar la aventura como categoría, está en línea con abordar al turista de larga distancia, entendiendo que, según datos de Sernatur, al menos un 30% de los extranjeros que visitan Chile declaran realizar alguna actividad de este tipo. Además, la decisión se asocia a la aspiración de mantener el título mundial de Mejor destino aventura, que Chile se ha adjudicado ya por 5 años consecutivos y por el cual compite año a año contra países como Costa Rica y Nueva Zelanda.

La categoría de cultura y patrimonio es la tercera más importante seguida por población. Cabe destacar, que la mayor parte del porcentaje de cultura y patrimonio, está compuesto por imágenes de bailes tradicionales, que implican un componente humano. Esto da cuenta de la importancia que tiene en esta campaña, la gente de Chile.

Gastronomía y enoturismo, aparecen en esta campaña, a diferencia del anterior Hero, en que eran inexistentes.

Respecto a la categoría servicios, sigue sin ser una categoría de importancia, al menos en las campañas Hero, ya que no se ve reflejado en absoluto. Tampoco aparece reflejada en este video, la categoría urbana. Tal cual se declaraba, es un Chile que se aleja de lo moderno o seguro, para poner el énfasis en lo sorprendente y contradictorio de su naturaleza geográfica, su naturaleza como país de aventura y su naturaleza humana.

3.2.6 Pieza Audiovisual HUB:

Donde lo imposible es posible cuenta con 4 hubs que serán lanzados en septiembre u octubre del 2021, no obstante, se comenzaron a trabajar los conceptos en contenidos web, comunicados internacionales y redes sociales, con varios meses de anterioridad, para generar poco a poco la relación de Chile con los mismos. Las gráficas y videos, si bien están listos, no pudieron ser liberados para el presente informe, dado que aún no se lanzan. Los 4 conceptos, fueron trabajados por la productora argentina Aikido.

a) Reserva mundial de estrellas

La Reserva Mundial de Estrellas busca relevar el potencial astronómico de nuestro país. Chile tiene los mejores cielos del mundo para observar las estrellas y 300 noches despejadas. En los últimos dos años además y en relación con los dos eclipses que ha vivido Chile (2019 y 2020) el interés de los medios internacionales ha estado puesto fuertemente en el astroturismo en Chile. La idea era aprovechar ese patrimonio para generar un elemento identitario que destacara a Chile entre otros países porque, en palabras de Javier Barrientos “hay otros que pueden tener paisajes muy similares a los nuestros, pero definitivamente ningún otro país tiene nuestro cielo. De este modo, nos autodefinimos como “La reserva mundial de estrellas”.

La agencia Aikido, en la presentación de la campaña, expone lo siguiente: “creemos que podría ser ese caballito de batalla indiscutible que te convierte en destino de *bucket list* y si bien desde Chile hablamos de este diferencial, es un gran momento para activarlo mucho más y posicionarlo como algo realmente imperdible y único en el mundo. Por eso, si somos el mejor país del mundo para ver las estrellas, tomaremos ese diferencial para dar un paso más.

Seremos la ventana del mundo hacia el espacio. Vamos a tener una voz en esto. Vamos a ser los especialistas en astroturismo. Vamos a ser La Reserva Mundial de Estrellas”

b) Destino para el romanticismo

Destino para el romanticismo. El concepto de destino para el romanticismo, se definió tras haber ganado nuestro país, tres veces el premio a mejor destino romántico con San Pedro de Atacama en los World Travel Awards. Para posicionarnos en esa categoría, se invitó a parejas de influenciadores y celebrities de distintos lugares del mundo a visitar San Pedro en pareja e incluso a vivir su luna de miel en algunos casos. Pero la idea detrás del concepto es asociar Chile como un destino romántico más allá de San Pedro de Atacama, aprovechando además el turismo en torno al vino. La agencia Aikido en su presentación expone: “tenemos la oportunidad de ser una nueva opción para el romanticismo, que hoy está muy posicionado en la playa y basado en un concepto de amor ideal bastante obsoleto. Desde la comunicación pretendemos modernizarlo, transformarlo en una experiencia, un momento increíble, sin tener la obligación de pensar en el futuro”.

c) Gimnasio natural del mundo

El deporte y la naturaleza son un gran diferencial de Chile y un producto transversal a todos sus destinos. Desde allí se posiciona el gimnasio natural del mundo, que además nace desde la buena reputación que tiene Chile como destino de turismo aventura, tras haberse adjudicado 5 veces consecutivas el premio mundial a mejor destino de turismo aventura. Busca continuar con la línea de Bienvenidos al turismo aventura en el que Chile se posiciona como un hub deportivo. La agencia Aikido, creadora de la campaña, propone aprovechar este concepto deportivo, pero activarlo aún más “Chile tiene que ser *el Nike del turismo*. El lugar por excelencia donde entrenar y encontrar nuevos desafíos. Ya sea en una escapada o en un viaje largo. Invitar al mundo a entrenar en nuestra naturaleza. En el Gimnasio Natural del Mundo”

d) Patagonia épica

Patagonia naturaleza épica, es el último de los 4 hubs y se centra en el que hasta ahora ha sido el principal atributo de Chile en términos de promoción, su naturaleza. Con la variante de llevarla hacia el viaje épico. Por eso, se definió la Patagonia como el principal activo a potenciar en este hub, con sus “caminos de hielo”, bosques siempre verdes, cóndores y pumas, etc. Para la agencia “es una buena oportunidad de acercarnos al concepto imposible-posible y construir un aspiracional más grande, llevando al extremo la aventura y la sensación heroica que siente el outsider cuando descubre un lugar nuevo. Es un viaje a la naturaleza con el plus de la experiencia épica”

3.3. Bienvenidos al turismo aventura:

La campaña Bienvenidos al Turismo Aventura, se lanzó también en enero del año 2020 como una forma de celebrar el -en ese entonces- 4to año consecutivo como mejor destino de Turismo Aventura del mundo según los World Travel Awards.

Fue un trabajo en equipo realizado por Imagen de Chile, el Ministerio del Deporte, la Subsecretaría de Turismo y Sernatur. Se compone de un video madre y 6 videos sobre distintos deportistas de aventura en Chile. En el siguiente cuadro se detallan los principales ítems a considerar de la campaña:

Tabla 14: Pieza Hero Bienvenidos al Turismo Aventura

Campaña Hero	Bienvenidos al turismo aventura
Años	Enero 2020
Piezas	Audiovisual, Gráficas
Plan de medios	Marca Chile
Mercados objetivos	Marca Chile
Hubs	Chaleco López, Bárbara Hernández, Paola Muñoz, Cristian Merello, Henrik Von Appen y Valentina Díaz
Help	No aplican
Marca Chile	Creadores campaña

Fuente: elaboración propia (2021)

3.3.1. Relato:

Ready?

Go

Welcome to Adventure Tourism

El video principal, sólo tiene tres frases por lo que se relata más bien en sus imágenes. Los videos que sí contienen un relato más extenso, son los hubs de cada deportista/embajador del deporte aventura en Chile. En este caso, más que analizar el relato, es importante analizar la campaña per se y su estrategia de uso de embajadores. Sobre ello, Ximena Beza explica:

3.2.2 Piezas gráficas:



Imagen 7 Fuente: Chile.travel

Se trabajó solo una pieza gráfica, ya que el fuerte eran los videos de cada deportista, por lo que no es necesario entrar en análisis del trabajo gráfico. Quizás solo destacar que la composición no destaca ningún lugar icónico de Chile, más bien solo la aventura y deporte. La fuente y sus colores, están alineados a los de Marca Chile.

3.3.3 Canales de difusión

Los canales de difusión de la campaña, también fueron digitales. Desde Sernatur se apoyó con el patrocinio al video de youtube de marca Chile.

3.3.4 Pieza Audiovisual HERO

Tabla 15: Pieza Hero Bienvenidos al Turismo Aventura

Pieza Audiovisual	Bienvenidos al turismo aventura
Duración	52''
Musicalización	Banco
Locución	No
Sobreimpresiones	Casi Nulas
Idioma	Inglés

Fuente: elaboración propia (2021)

La principal pieza de la campaña es un video de 52 segundos, sin locuciones, diálogos ni sobreimpresiones, más que la clásica expresión deportiva “*ready, go*” o “*listos, fuera*” como la conocemos en español. Presenta en cámara a reconocidas personalidades del deporte nacional, como son Chaleco López, Bárbara Hernandez o Cristián Merello, entre otros.

Los 6 deportistas son presentados practicando sus disciplinas en entornos de naturaleza y paisajes increíbles, aunque el foco pareciese estar en la actividad.

En el lanzamiento de la campaña, la Ministra del Deporte declaraba que: “siempre hemos dicho que la diversidad geográfica de nuestro país es un maravilloso escenario natural para realizar actividad física y practicar deportes. Por eso quiero agradecer el apoyo que tenemos de estos seis deportistas de alto rendimiento (...) En cada una de sus disciplinas deportivas, son grandes embajadores y nos inspiran a descubrir regiones y zonas preciosas de nuestro país”.

Cabe destacar que la pieza audiovisual obtuvo reconocimiento internacional al adjudicarse el primer lugar en la categoría *Tourism Destination* del prestigioso *Terres Travel Festival*, que destaca justamente a las producciones que realizan los países para incentivar los viajes hacia sus destinos.

3.4.5. Análisis de contenido audiovisual:

En la siguiente tabla, podemos apreciar que las únicas categorías presentes son naturaleza y aventura. Es una campaña muy táctica, dirigida a un tipo de turistas en particular.

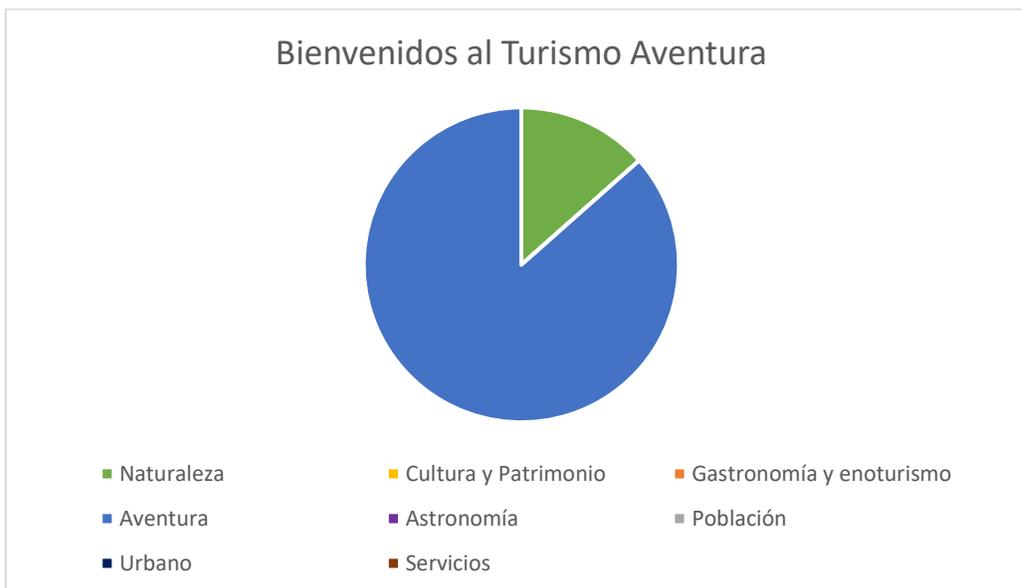
Tabla 16: Análisis presencia/ausencia categorías en Bienvenidos al turismo aventura

Categoría	Presencia/ ausencia
Naturaleza	SI
Patrimonio	NO
Aventura	SI
Gastronomía y vinos	NO
Población	NO
Urbano	NO
Astroturismo	NO
Servicios e infraestructura hotelera	NO

Fuente: elaboración propia (2021)

Al hacer el análisis del contenido audiovisual, en cuanto a la exposición en minutos de las 8 categorías, aparece lo siguiente:

Gráfico 9: Análisis de contenido en cuanto a intensidad Bienvenidos al Turismo Aventura



Fuente: elaboración propia (2021)

Esta es la única de las tres campañas, que no pone a la naturaleza en el centro, si no que a la aventura. De hecho, los pocos segundos destinados solo a naturaleza (sin actividad deportiva humana), corresponden al paisaje en el que previamente se había desarrollado una actividad deportiva en el video. El foco es lógico entendiendo que el objeto de la campaña es potenciar

Chile como un destino para el turismo aventura y a su vez como un hub deportivo para deportistas internacionales.

Esto tiene total relación, con que no es una campaña de la subdirección de marketing de Sernatur, si no un proyecto conjunto con marca Chile y el Ministerio del deporte. Por la misma razón, todos los personajes que aparecen en el video, a diferencia de las otras campañas, son personajes reconocidos en sus disciplinas. Embajadores de Chile como destino para el deporte y la aventura.

3.3.6. Pieza Audiovisual Hub:

La campaña consta de 6 videos aterrizados a distintos deportistas y destinos de Chile. El objetivo era mostrar la diversidad de paisajes que ofrece nuestro país y la conexión que con ellos tiene su gente, representada por talentosos deportistas chilenos que practican distintas disciplinas en escenarios naturales incomparables. En cada video un deportista destacado, habla de su experiencia practicando su disciplina en Chile y cómo el territorio le ha permitido crecer, enamorarse y mejorar en sus respectivas disciplinas.

Chaleco López, piloto de rally, Desierto de Atacama / Bárbara Hernández, nadadora de aguas gélidas, Patagonia / Paola Muñoz, ciclista, Puerto Varas / Cristian Merello, surfista, Pichilemu / Henrik Von Appen, esquiador, Corralco / Valentina Díaz, bodyboarder, Maitencillo

4. Marca Chile:

Consultados los brand manager sobre si se trabajó con la Fundación Imagen de Chile en la definición de imagen o identidad a proyectar a través del mensaje y slogan de las campañas Donde lo Imposible es Posible y Naturaleza Abierta, la respuesta es negativa. Ambos coinciden en que, durante la definición de mensajes o llamado, no se trabaja en conjunto. Si están presentes en los consejos una vez que el trabajo está listo para revisar el trabajo realizado, más no para decisiones previas.

Respecto al trabajo conjunto para potenciar la campaña Naturaleza Abierta, con la Fundación Imagen de Chile, Magdalena Ramírez (2021) declara que “En el área de ferias y eventos trabajaban un poco más de cerca porque iban a las mismas ferias. Pero nunca nos entregaron los lineamientos de cuál era la imagen a posicionar en las campañas. Sí teníamos reuniones con ellos a veces para revisar algunas imágenes, más no en las grandes definiciones”

La actual directora de Marketing de la FICH no había llegado al cargo cuando la campaña fue creada, por lo que prefirió no opinar mucho al respecto, no obstante, cree que “el mensaje obedecía a algo puramente turístico, de paisajes y naturaleza. Hoy la estrategia mueve el foco del paisaje a la gente y los talentos, sin anular lo anterior si no que construyendo sobre eso”.

Donde lo imposible es posible fue creada por la la Subdirección de Marketing en conjunto con la agencia creativa, y luego validada por el Consejo de promoción turística del que participa Marca Chile. No obstante, la campaña no se trabajó con ellos en lo creativo, ni el lineamiento vino dado desde la FICH.

Javier Barrientos agrega que “En la actualidad marca chile lanzó el *Creating Future* y hace un par de meses se nos pidió incorporar dicho logo a las gráficas de nuestra campaña *Donde lo Imposible es Posible*”.

Aunque no participaron del proceso creativo o los lineamientos, la campaña está altamente respaldada por Marca Chile. Ximena Baeza narra que “Chile donde lo imposible es posible, apela al carácter del chileno. Siempre el paisaje te desafía y uno está acostumbrado a mover esos límites y buscar solución. Obedecía también al contexto social de ese momento (estallido 2019). Desde la imagen país, establecía una visión más general del país más allá del turismo, por eso participamos y nos pareció buena la manera de mostrarlo.”

Bienvenidos al Turismo Aventura, a diferencia de las otras dos campañas, no nace desde la Subdirección de marketing de Sernatur, si no que desde Marca Chile. Es un proyecto colaborativo con el Ministerio del deporte, Sernatur y la Subsecretaría del deporte y un buen ejemplo de los buenos resultados que se pueden obtener aunando ideas y recursos.

Ximena Baeza, explica sobre la campaña que el mensaje es una invitación a la aventura desde la combinación de la naturaleza con la experiencia. El objetivo era, dados los premios en el

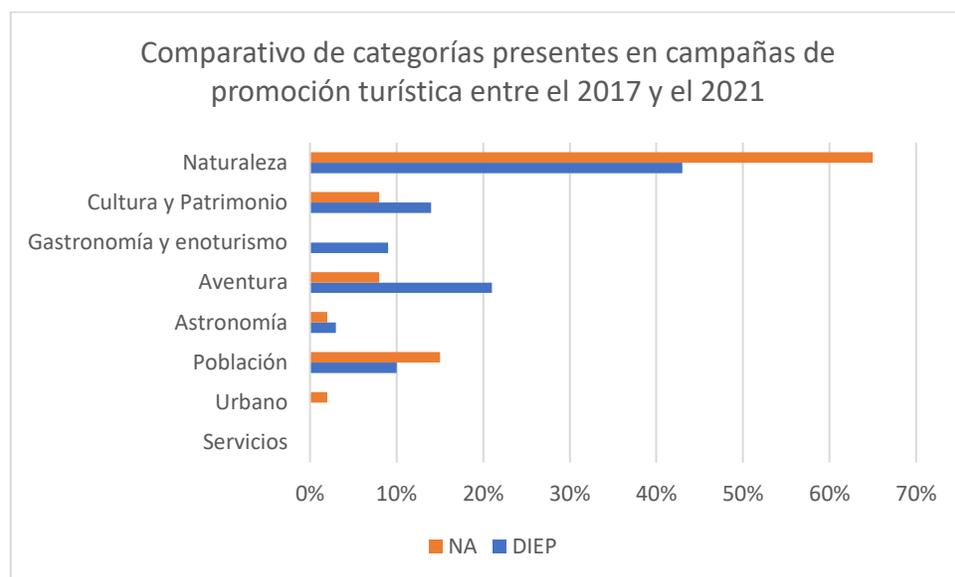
ámbito de la aventura, invitar al turismo no sólo a través del paisaje, si no que del turismo aventura y de los talentos locales, que es hacia donde se han movido principalmente. La campaña estuvo vigente durante el verano 2019-2020 pero es atemporal, por lo que será retomada en Creando Futuro 2, asociada a la vertical turismo y deporte.

5. Breves conclusiones en torno al capítulo

Los mensajes levantados por Chile en estos últimos 5 años, siguen una línea de potenciar el turismo desde la naturaleza, no obstante, varían en cuanto a estrategia, motivación y estructura de sus componentes.

Por ejemplo, podemos apreciar en el siguiente gráfico que la proporción de la naturaleza disminuye, para dar un mayor protagonismo a la aventura y al patrimonio.

Gráfico 10: Comparativo de campañas Naturaleza Abierta y Donde lo Imposible es Posible



Fuente: Elaboración propia (2021)

Las decisiones en torno a cuál será el mensaje a potenciar, están dadas por distintos factores como contingencia, en el caso de Donde lo imposible es posible que nació a raíz del estallido social, o levantamiento de datos y perfiles de los turistas que vienen a Chile como en el caso de Naturaleza abierta. Influyen también los premios adjudicados por Chile, que le dan cierto

prestigio en distintas categorías y la intención de mantenerlos y el interés de los medios en ciertas temáticas como el astroturismo para el Hub Reserva Mundial de Estrellas.

Respecto a su población, el cambio va desde personas abiertas y cálidas a personas resilientes y luchadoras, cambio que, en cierto modo, ha estado dado por el contexto social de Chile.

En las entrevistas en torno a la creación de estas campañas, se pueden obtener datos también respecto a la injerencia de Marca Chile en los mensajes, declarando todos los artífices de las campañas de promoción internacional, que no hay un trabajo conjunto en la definición de lineamientos en torno a la imagen a posicionar en las campañas, con excepción de la que fue co-creada en conjunto con el Ministerio del Deporte y Marca Chile con un fin muy táctico y específico.

VII. Conclusiones

El turismo es de gran relevancia para la construcción de imagen de un país. Cada persona que visita un destino, se convierte en un vocero del mismo. Es una actividad económica que permite influir de manera directa en la percepción que tiene el viajero y el futuro viajero. “Para cualquier nación, asuntos como la calidad de la experiencia de un turista y el comportamiento de sus ciudadanos a nivel internacional se han vuelto vitales por lo que su descuido pone en peligro la reputación de un país” (Cull, 2012:69) Por lo mismo, es de gran importancia para la diplomacia pública de los países, al permitir generar un compromiso con las audiencias extranjeras.

La primera hipótesis específica del estudio, propone que las tipologías de diplomacia pública definidas por Nicholas Cull son aplicadas en el trabajo de la Subdirección de marketing de Sernatur, lo que queda comprobado en el primer capítulo de análisis. Efectivamente, de la mano de la promoción turística internacional de Chile, se da un fuerte trabajo de escucha, defensoría y radiodifusión, esta última, muy ligada en su ejecución a la diplomacia digital. La diplomacia cultural también está presente en el turismo, casi como un elemento intrínseco del turismo per se. Al debe queda la diplomacia de intercambio, que perfectamente puede ser

repensada desde el turismo, entendiendo que cada país cuenta con gente capaz de formar poderosos lazos de igual a igual y formar parte de redes transnacionales; de hablar con las ventajas de ser “alguien como” el público extranjero al que se dirige y de cargar la reputación de su país consigo. (Cull, 2012: 67)

Habiendo establecido que las tipologías de diplomacia pública de Cull se aplican al trabajo de promoción turística de Sernatur y que todas las acciones comunicacionales levantadas a través de sus distintos canales, pueden ayudar a generar compromiso con el público extranjero, dígame turista, es pertinente levantar una observación surgida a partir de las entrevistas. Efectivamente hay un fuerte trabajo de diplomacia pública en la forma, pero en la actualidad, está solo orientado al beneficio económico de atraer más turistas y no en cuanto a mejorar la reputación del país y sus relaciones. Como sus mismos funcionarios reconocen, el trabajo de diplomacia pública se hace, sí, pero de forma indirecta, más bien como un producto de los planes de medios y acciones de marketing que se implementan en determinados países. “Impactamos a la ciudadanía de esos mercados para atraer turistas y evidentemente, para eso, tenemos que construir un mensaje y una imagen de nuestro país, pero no nos preocupamos del cómo influye ese mensaje en la reputación de Chile” (Ramírez C. 2021).

Pamment (2018:34) afirma que, trabajando con un enfoque inspirado en el marketing, muchos países han desarrollado actividades de diplomacia pública que existen independientemente de la diplomacia y que solo tienen un impacto secundario en los resultados diplomáticos. Bien podría aplicar al caso de Chile y su oficina de marketing dentro de Sernatur.

La segunda hipótesis específica, versaba que los mensajes de campaña de promoción turística internacional varían en función de cambios políticos y sociales. Esto queda medianamente comprobado en el capítulo 3 de la investigación, mediante un análisis de contenido a las campañas y entrevistas a sus principales ejecutores. Efectivamente sus mensajes varían en función de cambios políticos y sociales, pero también en relación a los resultados de estudios de audiencia de los mercados objetivos. Algo es seguro, y es que esos mensajes varían constantemente. En 5 años, Chile ha sido el país de la naturaleza y cuya población es de naturaleza abierta, el país donde lo imposible es posible cuya población es resiliente y el país

de la aventura, cuya población queda representada de la mano de destacados deportistas de aventura. Pero la diplomacia pública se basa en la confianza y la credibilidad y, a menudo, funciona mejor con un horizonte a largo plazo. (Melissen, 2005:15)

Esto, dado que como establece Van Ham (2016:255) la marca no se trata solo de "vender" productos, servicios e ideas o de ganar participación de mercado y atención, sino también de administrar la identidad, la lealtad y la imagen. (Van Ham 2016:255)

Si, como señalaron los funcionarios en entrevista, cada vez que cambia un gobierno se levanta un nuevo llamado que construye imagen país, se hace cada vez más difícil generar una identidad de nacional. De hecho, Dinnie (2008:111) expone que conocer y entender los rasgos fundamentales de la identidad nacional es un prerequisite para el desarrollo de campañas de marca país, ya que la esencia de cualquier marca de una nación no solo procede de las empresas o marcas sino también de su cultura en el más amplio sentido - lengua, literatura, música, deportes, arquitectura y todo aquello que engloba el alma de la nación.

La tercera y última hipótesis específica establecía que Sernatur funciona como un ente paralelo a Marca Chile en cuanto a la promoción internacional del país sin necesariamente alinear mensajes para construcción de imagen país. Esta hipótesis también se comprueba en las entrevistas realizadas a los ejecutores de diplomacia pública y marca país en la Subdirección de Marketing. Aunque existe una relación entre ambas instituciones y Sernatur hace uso del logo en sus marcas Chile es Tuyo y Marca Chile, las estrategias de promoción no son trabajadas de manera conjunta y tampoco los principales llamados de promoción turística. Incluso ambos llamados (Creating Future y Donde lo Imposible es posible) se juntan en las campañas, integrándose en lo visual, más no necesariamente en lo conceptual.

Se puede concluir, por tanto, habiéndose comprobado las tres hipótesis específicas, que efectivamente Sernatur es un actor relevante en la diplomacia pública del país y su construcción de imagen, como sugiere la hipótesis general.

Pero dada su gran estructura de trabajo relacionado a la diplomacia pública, con un peso económico y de dotación de personal, incluso superior al de la Fundación Imagen País, cabe preguntarse si no se debiese incluir en el conocimiento mismo de sus funcionarios la noción de que más allá de atraer turistas, están generando relaciones internacionales y

construyendo la reputación del país. Y no solo en la noción de sus propios funcionarios, sino que de todos quienes construyen imagen, reputación, relaciones y marca en Chile, para poder llevar los mensajes de manera más alineada. Como bien lo expone Pamment (2018:34) las actividades de marketing se tratan con demasiada frecuencia, como si fueran fines y no medios. Para lograr resultados políticos, toda la organización debe comprender la utilidad de la diplomacia pública como un proceso de reforma, más que como un departamento de marketing autónomo. Melissen (2005:15) en un pensamiento similar, señala que la diplomacia pública no debiese desarrollarse independientemente de la política exterior de un país.

Es un problema que bien puede aplicarse al caso de Sernatur. ¿Accionan diplomacia pública en Sernatur? Si. ¿Se alinea este trabajo de diplomacia pública a la política exterior de Chile? No necesariamente. Dependientes del Ministerio de Economía, funcionan con objetivos económicos y pareciera ser, al menos en lo que refleja este estudio, que el trabajo de construcción de marca e imagen desde Sernatur, así como las relaciones con otros países, están dadas por la intuición de sus ejecutores más que por una política definida. Sí es seguro que el turismo y su promoción seguirán influyendo en las percepciones del público extranjero respecto al país.

“Para mi Chile es mi profesora de primaria que vivió allá y nos hablaba de Chiloé, la Patagonia, Santiago. Algunos destinos que tienen el desarrollo de su industria turística en estadios iniciales, tienden a ver el turismo solo como actividad económica, pero el que vengan personas y conozcan tu país de primera mano y luego cuenten lo que vivieron, es la mejor embajada del mundo.” (Márquez, 2021)

Finalmente agregar que como establece Anholt (2010:10), si un país se toma en serio la mejora de su imagen internacional, debe concentrarse en los equivalentes nacionales del "desarrollo de productos" (y el marketing eficaz y profesional de esos "productos") en lugar de perseguir la quimera de la marca. Futuros estudios, deberán indagar de qué manera todos estos esfuerzos de diplomacia y marca en turismo, se condicen con las políticas públicas asociadas a aquello que se busca promover. Si Chile se promueve como un destino verde a través del turismo, como incipientemente lo empieza a hacer, habría que preocuparse de que

efectivamente existan políticas que avancen en esa línea. La regla de oro de la diplomacia pública según Nicholas Cull (2008: 77) es que la voz más importante de un actor internacional, no es lo que dice, sino lo que hace ya que la historia está llena de ejemplos de actores internacionales que encontraron que hasta la mejor diplomacia pública no podía sustituir a una mala política.

Referencias Bibliográficas

Publicaciones:

- Aguirre, Daniel (2020), “Public Diplomacy in Latin America An Emerging Field of Practice?”, en Nancy Snow y Nicholas Cull (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy Second Edition*, Nueva York, Routledge, pp. 368-378.
- Aguirre, Daniel y Matías Erlandsen (2018), “La diplomacia pública digital en América Latina: desafíos y oportunidades”, *Revista Mexicana de Política Exterior*, núm. 113, pp. 119-139.
- Anholt, S. (2010) “Definitions of place branding – Working towards a resolution” en Robert Govers y James Pamment (eds), *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 6, núm. 1, febrero, pp. 1-10
- Anholt, Simon (2008), “Las marcas país”, *Estudios Internacionales*, vol. 41, núm. 161, septiembre-diciembre, pp.193-197.
- Arceneaux, Phillip y Shawn Powers (2020), “International Broadcasting Public Diplomacy as a Game in a Marketplace of Loyalties”, en Nancy Snow y Nicholas Cull (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy Second Edition*, Nueva York, Routledge, pp. 50-63.
- Bardin, Laurence (1996), *El Análisis de Contenido*, Madrid, Akal.
- Berelson, Bernard (1952), *Content analysis in communication research*, Free Press.
- Carrazana, Amador y Tania Caridad (2017), “Las relaciones internacionales y el turismo”, *Economía y Desarrollo*, vol. 158, núm.1, enero-junio, pp.211-224



- Cull, Nicholas (2012), “El futuro de la diplomacia pública: implicaciones para México”, *Revista mexicana de política exterior*, núm. 96, julio-octubre, pp. 45-73
- Cull, Nicholas (2008), “Diplomacia pública: consideraciones teóricas”, *Revista mexicana de política exterior*, num. 85, pp. 55-92
- Di Martino, Luigi (2020), “The spectrum of listening”, en Nancy Snow y Nicholas Cull (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy Second Edition*, Nueva York, Routledge, pp. 21-29.
- Dinnie, Keith y Efe Sevin (2020) “The Changing Nature of Nation Branding Implications for Public Diplomacy”, en Nancy Snow y Nicholas Cull (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy Second Edition*, Nueva York, Routledge, pp. 137-144.
- Dobson, Andrew (2014), *Listening for Democracy Recognition, Representation, Reconciliation*, Oxford, Oxford University Press.
- Govers, Roberts y Frank Go (2009) *Place Branding, Glocal, Virtual and Physical Identities Constructed, Imagined and Experienced*, London, Palgrave Macmillan
- Kaefer, Florian (2020), “Country Branding A Practitioner Perspective”, en Nancy Snow y Nicholas Cull (eds), *Routledge Handbook of Public Diplomacy Second Edition*, Nueva York, Routledge, pp. 129-136.
- Kavaratzis Mihalis y Greg Ashworth (2015), “Hijacking culture: the disconnection between place culture and place brands”, *The Town Planning Review*, vol. 86, núm. 2, pp. 155-176.
- Kavaratzis Mihalis y Mary Jo Hatch (2013), “The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory”, *Marketing Theory*, vol.13, núm.1, pp. 69-86.
- Lichtenstein, Jesse “Digital Diplomacy”, New York Times, 16 de julio del 2010, en <https://www.nytimes.com/2010/07/18/magazine/18web2-0-t.html> [17de junio del 2021]
- Loua, Chen y Shupeí Yuanb (2018), “Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media”, *Journal of Interactive Advertising*, vol.19, núm. 1 pp.1-45.



- Manfredi, Juan Luis (2011) “Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública”, *Comunicación y Sociedad*, vol. XXIV, Núm. 2, pp. 199-225.
- Manfredi, Juan Luis (2014) “Taxonomía de la diplomacia digital en la agenda de las nuevas relaciones internacionales”, *Historia y Comunicación Social*, vol. 19, pp. 341-354
- Melissen, Jann (2005), “The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice”. en Jann Melissen (ed), *The New Public Diplomacy, Soft Power and International Relations*, Nueva York, Palgrave Macmillan, pp. 3-28
- Naciones Unidas (ONU), Convención de Viena sobre Relaciones Consulares (1963), 23 Abril 1963, en <https://www.refworld.org/es/docid/5bd791df4.html> [18 de junio del 2021]
- Nye, Joseph (2008), “Public Diplomacy and Soft Power”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 616, pp. 94-109.
- Pamment (2018), “La diplomacia y la digitalización: un oficio en adaptación a las nuevas redes de poder”, *Revista Mexicana de Política Exterior*, núm. 113, mayo-agosto, pp. 53-71
- Pamment (2014), “Diplomacy: Digital and Public”, en Emilio Pérez de Ágreda, Rafael Rubio y Luis Manfredi (eds), *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior*, Madrid, Escuela Diplomática pp. 30-43
- Ramos, Alejandro y Luz Espinoza (2018) “La Diplomacia en 140 caracteres: el caso de México”, en Daniel Aguirre et al (eds.), *Diplomacia Pública Digital: el contexto iberoamericano*, Costa Rica, Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, pp. 33-70.
- Rubio, Rafael (2014) “La diplomacia pública: nuevos actores en un escenario nuevo”, en Emilio Pérez de Ágreda, Rafael Rubio y Luis Manfredi (eds), *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior*, Madrid, Escuela Diplomática pp. 10-19
- Sotiriu, Sabrina (2015), “Digital Diplomacy, between promises and reality”, en Bojola, Corneliu y Marcus Holmes (eds), *Digital Diplomacy Theory and Practice*, Nueva York, Routledge, pp. 33-51

- Van Ham, Peter (2002), “Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory”, *Millennium*, vol. 31, núm. 2, pp. 249-269.
- Van Ham, Peter (2016),
- Van Nispen, Joost (2012), *Diccionario LID Marketing directo e interactivo*, Lid
- Zenker, Sebastian y Erick Braun (2010), “Branding a City: A Conceptual Approach for Place Branding and Place Brand Management”, Paper presentado en la 39th EMAC Annual Conference 2010, Frederiksberg, Dinamarca.

Entrevistas:

- Entrevista con César Ramírez, Encargado de Operaciones en la Subunidad de Marketing de Sernatur, Santiago de Chile, 15 de junio de 2021
- Entrevista con Claudio Sances, Encargado de Turismo MICE (reuniones, incentivos, conferencias y exhibiciones) en la Subunidad de Marketing de Sernatur, Santiago de Chile, 8 de julio de 2021
- Entrevista con Javier Barrientos, Encargado de marca, contenidos y medios en la Subunidad de Marketing de Sernatur, Santiago de Chile, 11 de junio de 2021
- Entrevista con Magdalena Ramírez, Ex Brand Manager Internacional en la Subunidad de Marketing de Sernatur, Santiago de Chile, 13 de junio 2021
- Entrevista con Ana Márquez, Actual jefa de PR para Chile en los mercados europeos, Agencia Interface, Madrid, España (vía remota), 19 de junio 2021
- Entrevista con Naureen Kazee, Ex jefa de PR para Chile en el mercado norteamericano, Agencia Turner, Miami, Estados Unidos (vía remota), 21 de junio de 2021
- Entrevista con Ximena Baeza. Directora de Marketing y Contenidos de Marca en la Fundación Imagen de Chile, Santiago de Chile, 25 de julio de 2021

Documentos:

- Ley de Presupuestos del sector Público de la DIPRES años 2010 al 2019, recuperados de <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-2129.html>



- Documento Sernatur 1: Actualización del 2019 a la Estrategia de promoción internacional 2016-2018 (PPT)
- Documento Sernatur 2: Planillas de ejecución de viajes de prensa internacional con resultados y publicaciones de Sernatur (XLS)
- Documento Sernatur 3: Distribución presupuestaria 2017-2019 (XLS)
- Documento Sernatur 4: Manual de Campaña (2017)
- Documento Sernatur 5: Manual de Campaña (2020)
- Presentaciones usadas en Consejos Consultivos de Sernatur a la industria privada (PPT)
- Subsecretaria de Turismo 1: (Anuario Subsecretaria de Turismo 2019) recuperado de http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/ANUARIO-TURISMO-2019_29092020.pdf

Videos:

- Donde lo Imposible es Posible, Chile Travel, enero del 2020, en https://www.youtube.com/watch?v=uq-zfnpxLSw&ab_channel=ChileTravel
- Naturaleza Abierta 1, Chile Travel, noviembre del 2016, en https://www.youtube.com/watch?v=7sxH2C-N9mY&ab_channel=ChileTravel
- Naturaleza Abierta 2, Chile Travel, noviembre del 2017, en https://www.youtube.com/watch?v=Ra0hX6MZPjs&ab_channel=ChileTravel
- Bienvenidos al Turismo Aventura, Marca Chile, enero del 2020, en https://www.youtube.com/watch?v=Hxd-HBv5AmI&ab_channel=MarcaChile

Sitios Web:

thunder::tech's Creative Department, "Hero, Hub, Help: get started with a video content marketing strategy", Thunder::tech, 27 de abril de 2021, en <https://www.thundertech.com/blog/January-2019/Hero-Hub-Help> [28 de julio de 2021]

Sernatur <https://www.sernatur.cl/>

Chile Travel <https://chile.travel>



Chile es Tuyo <https://chileestuyo.cl/>

Tradenews.chile.travel <http://tradenews.chile.travel/>

Marca Chile <https://marcachile.cl/>

Anexo 1

Inversión estatal en miles \$clp		
	<i>Fundación Imagen de Chile</i>	<i>Programa Promoción turística internacional</i>
2019	\$4,186,457	\$9,523,614
2018	\$4,100,349	\$9,276,683
2017	\$3,980,921	\$9,041,601
2016	\$3,323,840	\$8,818,742
2015	\$3,227,029	\$6,895,898
2014	\$2,908,891	\$6,695,047
2013	\$3,137,961	\$4,755,014
2012	\$3,278,159	\$3,621,005
2011	\$3,099,000	\$3,522,378
2010	\$5,266,413	\$3,409,853

*se excluyeron del presente cuadro los datos 2020 y 2021 por haberse visto alterados debido a los recortes presupuestarios asociados a la pandemia

Fuente: Elaboración propia
Datos de DIPRES