



UNIVERSIDAD DE CHILE

INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

Escuela de Graduados

Tesis para optar al grado de Magíster en Estudios Internacionales

IMAGEN PAIS: LOS CASOS DEL VINO Y EL SALMÓN CHILENOS (2007-2011)

Autor

PATRICIO ALDUNATE WAGNER

Profesor guía: WALTER SANCHEZ, PHD.

Santiago, Chile

Enero 2013

INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO 1.....	14
MARCO TEÓRICO	
▪ Del Soft Power al Smart Power.....	26
▪ La Creación y Gestión de una Política Pública Internacional.....	32
▪ El País como Marca: Marca País.....	36
▪ El Concepto de Imagen País.....	43
▪ Herramientas Internacionales de Medición de la Imagen País.....	45
CAPÍTULO 2.....	51
EL CAMBIO DE IMAGEN PAÍS PARA LA INSERCIÓN EN UN MUNDO GLOBAL	
▪ La Imagen País como Política Pública	
CAPITULO 3.....	67
ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA CHILENA DE IMAGEN PAÍS: LOGROS Y OBSTÁCULOS	
▪ Análisis Institucional y Análisis de la Política Pública Imagen País....	67
▪ Análisis del Presupuesto Promoción de Chile.....	80
▪ Análisis de Coordinación y Competencias entre Instituciones.....	90
▪ Análisis de Campaña Chile “ <i>All Ways Surprising</i> ” y Concepto Estratégico “Chile Hace Bien”.....	96
▪ Análisis de los Índices Marca País.....	106
CAPITULO 4.....	119
ANÁLISIS SECTORIAL DE LAS INDUSTRIAS DEL VINO Y EL SALMÓN	
▪ Industria Vinícola.....	119
▪ Industria Acuícola.....	129
▪ Comparación de Estrategias del Vino y el Salmón Chilenos.....	144
▪ Críticas a las Estrategias del Vino y el Salmón Chilenos.....	151
CONCLUSIONES.....	153
BIBLIGRAFÍA.....	160
ANEXOS.....	167
▪ Anexo 1: Presupuesto Anual Destinado a Promoción de Chile.....	168
▪ Anexo Entrevistas.....	169

RESUMEN

Esta tesis analiza el desarrollo de la estrategia chilena de Imagen país como una política pública en los últimos cinco años (2007 a 2011). Este esfuerzo de posicionamiento internacional siguió caminos divergentes, dada la pluralidad de actores encargados del posicionamiento de la marca país y la falta de una entidad pública legitimada por el sector productivo exportador que encauce iniciativas públicas y privadas. Una entidad que considere la experiencia internacional y la traspase a la industria exportadora chilena de productos y servicios. Los casos de las industrias exportadoras del vino y el salmón sirven como ejemplo de caso para la ilustración de estas divergencias entre una industria madura y una emergente.

Esta investigación usa los marcos teóricos del *soft* y *smart power* de las relaciones internacionales con la idea de *agenda setting* y ventanas de oportunidad de las políticas públicas. Posteriormente se analiza la política de imagen país de Chile y el uso de ventanas de oportunidades para posicionar la marca país Chile. Se analizan la campaña de ProChile denominada “Chile *All Ways Surprising*” y el concepto estratégico de la Fundación Imagen de Chile “Chile hace bien”, las que han contribuido a posicionar la imagen del país, pero que no han estado exentos de desacuerdos. Si Chile es valorado positivamente por alguna cualidad que marque la diferencia respecto a los otros países, entonces el modo de vida y lo que produce será valorado en la misma dirección aunque con intensidades diferentes, lo cual dependerá del

esfuerzo directo de cada sector por posicionarse dentro de esta imagen positiva.

Chile aparece como una sociedad aún fragmentada y una identidad en evolución, por lo tanto refleja y proyecta una imagen país, en construcción.

INTRODUCCION

La presente investigación pretende analizar el proceso de desarrollo de la estrategia chilena de Imagen País o Marca País a partir de tres dimensiones, la primera, a nivel institucional abarcando el organismo institucional ProChile y dos organizaciones privadas como Turismo Chile y la Fundación Imagen de Chile; la segunda, es la estrategia de imagen país y el posicionamiento de Chile a través de las campañas llevadas a cabo entre el 2007 – 2011; la tercera, es el análisis comparativo entre dos industrias la del vino y el salmón chileno.

De este modo, se procura examinar el modo de elaboración de la política pública Imagen País cuyo objetivo es posicionar a Chile en el escenario internacional como un país de variadas bondades que está en condiciones de competir desde sus ventajas comparativas en los mercados internacionales.

Un elemento importante para la elaboración de esta política pública internacional era la necesidad de cambiar la imagen internacional de Chile que hasta los años 90s se asociaba fuertemente al cambio de régimen político, mediante negociación y consensos, la participación en un plebiscito y los juicios contra las violaciones de derechos humanos, lo que abrió el escenario

para mostrar un Chile democratizado y con políticas económicas destinadas a profundizar la inserción internacional.¹

Chile tenía la necesidad política de fortalecer su imagen internacional como país democrático, aprovechando el momento económico del comercio globalizado para posicionar su estrategia de crecimiento basada en la apertura comercial y las exportaciones.

En el nivel de la apertura comercial, el trabajo del sector público data desde 1974 cuando se crea ProChile como una institución de apoyo a la política de diversificación y expansión de las exportaciones. Sin embargo, la inserción internacional definitiva se consolida en la década de los noventa con el retorno a la democracia y la campaña Imagen País iniciada por esta institución el año 1992.²

Esta tesis pretende ilustrar este esfuerzo nacional que tomó varios caminos posibles, donde no hubo una política pública que encauzara las iniciativas públicas y privadas, que tomara en cuenta la experiencia externa y la traspasara a la industria chilena de productos y servicios, como lo demuestran las divergencias en los casos de la industria del vino y del salmón.

¹ Colacrai M y Lorenzini M. La Política Exterior de Chile ¿Excepcionalidad o continuidad? Revista Confines Universidad Nacional de Rosario, Argentina, Nº 1 Vol 2 2005 Pág. 46

² ProChile y sus Desafíos Actuales, Seminario de Difusión Misión Comercial New York, Noviembre 2007[en línea] <www.prochile.gob.cl> [consulta:05 Noviembre 2011]

El sector del vino logró posicionar a Chile como productor de buena calidad, siendo una estrategia pionera y exitosa de Imagen País, la cual es considerada un caso emblemático.

Por su parte, la industria del salmón si bien ha colocado sus productos en mercados importantes de Europa ha tenido intentos fallidos de posicionamiento del producto como el reconocimiento de origen y de calidad que tengan impacto en el precio. En Europa y Estados Unidos, el castigo de precios se debió a la ruptura de stock que ocasionó la ausencia del producto, debido a la muerte de los salmones por el contagio con el virus ISA (Anemia Infecciosa del Salmón) durante los años 2008 al 2009 lo que muestra una imagen de evidente debilidad del sector a nivel internacional. Al respecto, si se comparan las exportaciones de salmón entre el 2008 y el 2009 estas disminuyeron en un 13,1% en valor.³ No obstante, datos recientes muestran que se puede revertir la tendencia, dado que el contagio con Virus ISA permitió introducir en Brasil un salmón barato de tamaño pequeño, comercializando el producto aún en etapa de crecimiento, a fin de evitar su muerte producto del virus.

Detrás de estas dificultades existe un problema que se refleja en las preguntas de esta tesis sobre ¿Cuál es el cambio en las percepciones internacionales y locales sobre la evolución del denominado “experimento chileno”? y ¿Cuál es la idea o imagen que el mundo tiene de nuestro país y sobre lo que aquí se

³ Balanza Comercial Exportaciones de Bienes [en línea] <www.bcentral.cl> [consulta:20 Enero 2012]

elabora o cómo se vive? Si Chile es valorado positivamente por alguna cualidad que marque la diferencia respecto a los otros países, entonces el modo de vida y lo que produce será valorado en la misma dirección aunque con intensidades diferentes, lo cual dependerá del esfuerzo directo de cada sector por posicionarse dentro de esta imagen positiva.

Diversos estudios de opinión realizados por universidades chilenas revelan las transformaciones socioculturales de la sociedad chilena en los últimos cuarenta años, mostrando una sociedad fragmentada, para algunos, con menos optimismo respecto al futuro y al desarrollo nacional. “En este contexto, la capacidad de mejorar la calidad de la educación y de eliminar la pobreza son las áreas más resentidas, aunque la expectativa de ser un país reconciliado también sufre un agudo retroceso.”⁴ Se trataría de una sociedad bastante tradicionalista en su modo de vida, con altos niveles de desafección acerca del funcionamiento de las instituciones tradicionales como la Iglesia, los partidos políticos, la educación, la justicia y ciertos aspectos negativos de su estrategia de desarrollo económico.⁵

En este sentido, varias investigaciones consideran a la sociedad chilena fragmentada,⁶ dividiéndose el país en dos identidades independientes y

⁴ Universidad Católica – Adimark. “Estudio Bicentenario”, Santiago, 2011

⁵ Universidad Católica – Adimark. “Estudio Bicentenario”, Santiago, 2011; y Universidad de Chile, IEI. “Chile, las Américas y el Mundo”, Santiago, 2008.

⁶ BENGOA J. La Comunidad Fragmentada, (Catalonia, Santiago, 2009) Pág. 56-57

opuestas, la de la elite y la del pueblo.⁷ La primera tiene una visión empresarial⁸ con influencia europea y norteamericana mientras que la segunda está basada en la lucha por la sobrevivencia⁹. Estos cambios en las percepciones de los ciudadanos nacionales y extranjeros, han dificultado el trabajo de pensar en conceptualizar una identidad nacional que represente la imagen de Chile, capaz de comunicar lo que somos como país.

Jorge Larraín señala que “los individuos se definen por sus relaciones sociales y la sociedad se reproduce y cambia a través de acciones individuales. Las identidades personales son formadas por identidades colectivas culturalmente definidas, pero éstas no pueden existir separadamente de los individuos”.¹⁰

Este devenir y evolución constante de la sociedad chilena y mundial podría ser una causa de las dificultades que se observan a partir de esta investigación en la labor de descubrir un sólo relato o Imagen País que pueda sobrevivir y trascender a los cambios recientes. Al respecto Nye, señala que las culturas locales continúan guiadas por la lealtad a su país, porque la gente está involucrada en redes de estatus y casta familiar, siguen una religión y un mercado común, lo que genera su propia identidad.¹¹ Sin embargo, no es claro

⁷ STUVEN A. Chile Disperso, El país en fragmentos, Editorial Cuarto Propio, Santiago, 2007 Pág. 103

⁸ STUVEN A. Op. Cit. 2007 Pág. 100-102

⁹ LARRAÍN J. Identidad Chilena, (LOM, Santiago, 2001) Pág. 173

¹⁰ LARRAÍN J. Op.Cit. Pág. 34

¹¹ NYE, J. The Future of Power. (Public Affairs, Nueva York, 2011) Pág. 86

si la sociedad chilena quiere aferrarse a una cultura tradicional o pretende mostrarse como sociedad moderna.

Este esfuerzo por investigar este fenómeno de Imagen país ha sido enriquecido mediante la creación de coeficientes para cuantificar cómo es percibida la imagen de un país. Al respecto, es interesante conocer al menos dos indicadores internacionales que evalúan la Imagen País, el *Nation Brands Index* (NBI)¹² y el *Country Brand Index* (CBI).¹³ El NBI fue creado por Simon Anholt, experto en imagen internacional y el CBI fue creado por la consultora en marketing *FutureBrand*. En el año 2010 el índice CBI posicionó a Chile en el lugar 40 de 110 países y en el año 2011 ascendió al lugar 34 entre 113 países, después de Brasil (31) y Argentina (32). Lo que significa que Chile ha mejorado un 6,3% el desempeño de su Marca País, al pasar del país número 40 (entre 110) al país número 34 (entre 113) con mejor Marca País en términos de tener una imagen más valorada en los niveles de conocimiento, familiaridad, preferencia y recomendación, los grados de asociación, consideración y una futura decisión de viaje a Chile frente a otros países.¹⁴

¹² THE ANHOLT-GFK ROPER NATION BRANDS INDEX [en línea] <www.gfkamerica.com>, Consulta: 10 Mayo 2009

¹³ 2010 COUNTRY BRAND INDEX, Executive Summary, 2010 by FutureBrand and in partnership with BBC World News. [en línea] <www.futurebrand.com>, [consulta: 10 Diciembre 2010]

¹⁴ 2008 COUNTRY BRAND INDEX, Executive Summary, 2008 by FutureBrand and in partnership with BBC World News. [en línea] <www.futurebrand.com>, [consulta: 10 Diciembre 2010]

El *Nation Brands Index* publicado en Octubre 2010¹⁵, realizado antes del rescate de los mineros, ubicó a Chile en el lugar 39 entre 50 países. El impacto de imagen que tendría el rescate de los mineros no se tradujo en el mejoramiento de este índice, por el contrario, este se mantuvo en el lugar 39 en Octubre 2011. Esto revela que las noticias de Chile deben publicarse de un modo permanente en el exterior, de modo que logren trascender en el tiempo y permitan aumentar el conocimiento que se tiene de nuestro país, de tal forma que no sean sólo una noticia coyuntural que luego se desvanece con el tiempo.

El mayor nivel de conocimiento acerca de Chile se encuentra en América Latina y los países que mejor lo evalúan son: México, Brasil y Argentina, siendo estos dos últimos importantes socios comerciales. La mejor valoración en este estudio se apoya en una buena percepción de la gobernabilidad (32) y la más baja puntuación se explicaría por el poco valor agregado de las exportaciones (42). De acuerdo a estos datos Chile se encuentra bien posicionado y con expectativas de mejorar.¹⁶

Si bien Chile desarrolla una economía abierta a las exportaciones hacia mercados como Norteamérica, Asia y Europa, la política comercial de Chile al día de hoy se ha destacado por haber generado una red de 22 acuerdos con 60

¹⁵ “Imagen de Chile mejora en ranking Nation Brands Index 2011”, Fundación Imagen de Chile 13/10/2011 [en línea] <www.imagendechile.cl> [consulta: 14 de Enero del 2012]

¹⁶ Nation Brands Index 2011, Fundación Imagen de Chile [en línea] <<http://www.imagendechile.c>> Trayectoria de Chile Anholt-GfK Roper *Nation Brands Index* (NBI) 2008-2011 [consulta: 5 Julio 2012]

países que representan el 85,7% del PIB mundial.¹⁷ Y aunque mantiene buenas relaciones diplomáticas, aun no ha tenido el éxito esperado en sus campañas realizadas de Imagen País y ser una nación ampliamente reconocida y asociada a características positivas, como lo son “*Made in France*” y “*Made in USA*”.

Dado lo anterior, resulta indispensable trabajar en la proyección de una imagen nacional positiva para ser más competitivos, impulsar las exportaciones y atraer inversiones, lo que se traduce a su vez, dentro del ámbito económico, en una mejor reputación y renombre internacional. Es sabido que todo tiene un significado, pero no todo comunica lo que queremos comunicar, “la imagen no tiene dueño”.¹⁸ Por ello no es fácil encontrar un sólo concepto capaz de comunicar y codificar lo que identifica a un país más allá de sus industrias, servicios o productos. Esto, como se ha señalado, Chile ha proyectado una autoimagen de una sociedad fragmentada, a veces polarizada.

Lo interesante es tomar conciencia de que existe alguien que decodifica esas señales y las interpreta. Ese “alguien” está cambiando en forma vertiginosa. Como lo señala Jorge Larrain “La identidad tiene mucho que ver con introyectar

¹⁷ Tratados de Libre Comercio, Acuerdos Comerciales Vigentes, Direcon, 2012<<http://www.direcon.gob.cl/acuerdo/list>> [consulta: 1 Diciembre 2012]

¹⁸ TIRONI E. y CAVALLO A. Comunicación estratégica, vivir en un mundo de señales. Aguilar, Stgo. 2007 Pág. 80

aquello que los otros piensan de uno, y uno es en parte aquello que los otros piensan de uno”.¹⁹

Los estudios del PNUD²⁰ dan cuenta de estos cambios sociales y culturales. Existen otras encuestas regionales y especializadas que miden la Imagen País en la región y señalan las fortalezas y debilidades de la imagen de Chile en nuestra región. A modo de ejemplo, la empresa chilena de estudios de mercado Ipsos realizó un estudio regional de percepciones el año 2007 en Chile, Perú y Bolivia en el que Chile es percibido como el país con mayor estabilidad económica en la región. Sin embargo es percibido como el país más soberbio y ambicioso a nivel regional.²¹

La presente investigación busca relacionar las campañas del vino y el salmón en un contexto mayor, es decir, mostrar también las fortalezas y debilidades de la campaña de ProChile denominada “Chile *All Ways Surprising*” y el concepto estratégico de la Fundación Imagen de Chile “Chile hace bien”, las que han contribuido a posicionar la imagen de Chile y lograr dar luces sobre aquellos aspectos que pueden mejorar.

Las estadísticas de exportaciones en valor del Banco Central muestran que el vino creció desde el año 2007 al 2010 un 23,1% mientras que el salmón

¹⁹ STUVEN A. Op. Cit. Pág 33

²⁰ PNUD Chile Las Imágenes de un País: Una Diversidad disgregada. 2001 [en línea] <www.centrodesarrollohumano.org> [consulta: 26 Julio 2011]

²¹ Diario La Tercera del 11/11/2007, Sección Reportajes, Encuesta Regional Ipsos para Chile, Perú y Bolivia

disminuyó un -7,4% en el mismo periodo²², tiempo en el cual la industria del salmón se vio afectada por el Virus ISA. ¿Cómo podemos explicar esta diferencia entre dos productos de la canasta de exportaciones? El caso de la estrategia internacional de la promoción del vino identificó la idea central de quien estaba detrás del consumo de éste y apuntó a la emotividad, asociándola y logrando posicionar al vino chileno en la mente del consumidor internacional con el romanticismo, *glamour* y “*terroir*” único en el fin del mundo. Eso explica en parte el secreto de su éxito.

En el caso del vino, la estrategia “Vinos de Chile” fue única para toda la industria vitivinícola lo que muestra un esfuerzo por representar a los actores de la industria en su conjunto, desde los pequeños hasta los grandes viticultores, proveedores, viñas nacionales y exportadoras. De este modo, se logró “fortalecer la imagen y el reconocimiento en los mercados internacionales incrementando el valor de la marca *Wines of Chile*”²³.

En el caso del salmón, en años anteriores a la crisis ISA, su estrategia ha sido poco clara e indefinida, mucho individualismo por parte del sector privado y por ende la industria salmonera ha vacilado en la construcción de una imagen respecto a su producto, a fin de posicionar al salmón chileno como un alimento puro y saludable por provenir del fin del mundo. “La poca conciencia de la

²² Balanza Comercial Exportaciones de Bienes, Banco Central [en línea] <www.bcentral.cl> [consulta:20 Enero 2012]

²³ Plan Estratégico 2020, Vinos de Chile, Newsletter Número 9, Año 2010 [en línea] <www.vinosdechile.cl> [consulta:12 Diciembre 2011]

importancia de las variables ambientales y sanitarias y las malas prácticas productivas por parte del sector privado y la débil regulación y escasa fiscalización por parte del sector público”²⁴ jugaron un rol tardío en la prevención de infecciones y enfermedades, que trajo pérdidas a la industria entre 3.000 a 5.000 millones de dólares.²⁵

Como lo muestran los casos anteriores, es posible y se vuelve necesario desarrollar una política pública de Imagen País que logre unir y comunicar las distintas realidades y percepciones de Chile bajo una marca “paraguas”. Si bien la experiencia nacional se basa en logros parciales de estrategias sectoriales, éstas pueden confluir a una estrategia multisectorial de Imagen País.

La hipótesis de trabajo que guía la presente investigación establece que Chile no ha logrado estar presente dentro de los 25 países con mejor Imagen País a nivel internacional de acuerdo a los índices *Country Brand Index* (CBI) y *Nation Brands Index* (NBI), la razón sería: el bajo presupuesto que maneja la Fundación Imagen de Chile, la falta de coordinación y cruce de competencias entre la Fundación y ProChile y la construcción de una estrategia política donde

²⁴ “Visión y Rol del Estado en la Nueva Salmonicultura Chilena”, Encuentro Nacional del Salmón, Noviembre 2011 [en línea]
<<http://www.salmonchile.cl/files/SUBSECRETARIO%20DE%20PESCA-PABLO%20GALILEA.pdf>> [consulta: 12 de Enero del 2011]

²⁵ “Virus ISA habría significado pérdidas de hasta US\$ 5.000 millones para la industria”, El Mercurio, 28 de Septiembre 2011 [en línea] <www.emol.com> [consulta: 30 de Noviembre del 2011]

aún no se exploran todas las potencialidades que ofrecen el enfoque del “*Soft y Smart Power*”.²⁶

Si Chile aumenta su poder blando e inteligente, también su gestión y el presupuesto institucional destinado a la Fundación Imagen de Chile,²⁷ logra poner en marcha una política pública de Imagen País, definida, coordinada institucionalmente, consensuada entre los actores involucrados e integrando a los actores no estatales, podría lograr entrar al selecto grupo de los 25 países exitosos en su Imagen País.

Para comprobar la hipótesis y responder a las preguntas de esta tesis, se utilizaron estadísticas de exportación de bienes del Banco Central, Turismo Chile, Dirección de Presupuestos, Direcon, Vinos de Chile, SalmonChile, estudios de imagen de la Fundación Imagen de Chile, y los índices internacionales de imagen país *Nation Brands Index* y *Country Brand Index*. Además se entrevistó a directivos y ejecutivos del gobierno y empresas relacionadas con el sector imagen país y de las empresas del vino y del salmón.

²⁶ NYE J. *The Future of Power*. Public Affairs, Nueva York 2011 Pág. 22,23,81,82,83,207,208,209. Según Joseph NYE, *Smart Power* o Poder Inteligente es la habilidad para combinar los recursos del *Hard* y *Soft Power* en estrategias efectivas. *Hard Power* o poder duro es el poder militar que tiene que ver con presionar vía la fuerza para que el otro haga lo que uno desea, mientras que *Soft Power* o poder blando tiene que ver con atraer o encantar para que otro te siga y haga lo que uno desee. En el caso de Chile, podríamos plantear que se utilizaron este tipo de estrategias por ejemplo en la década de los 90s se promovieron como valores los derechos humanos y la democracia y el año 2004 se enviaron tropas militares en misión de paz a Haití.

<<http://www.emol.com/noticias/nacional/2004/03/08/140872/bachelet-insiste-en-defender-el-envio-de-tropas-chilenas-a-haiti.html>>

²⁷ Ver Anexo (Presupuesto Anual Destinado a Promoción de Chile, Fuente: Elaboración Propia con Datos Dirección de Presupuestos y Turismo Chile)

La investigación se encuentra organizada en cuatro capítulos, el primero, define el marco teórico que reúne tres enfoques que permiten vislumbrar la necesidad de los estados modernos de crear, desarrollar y ejecutar una política pública que permitan posicionar al país en un mundo en cambio y en constante competencia entre diversos actores gubernamentales y no gubernamentales.

El capítulo segundo, muestra el cambio de imagen de Chile en la inserción en el mundo globalizado post retorno a la democracia después de años en que la principal imagen de Chile se centró en la violación de los derechos humanos, unida a la idea de un milagro económico con altos niveles de crecimiento.

El país ha buscado trascender esa imagen controvertida, por lo que se inició un proceso de campañas de promoción de sus productos con ventajas comparativas dentro de una estrategia de apertura comercial, y de esta manera surge la campaña Imagen País como parte de la política exterior chilena.

El tercer capítulo, analiza el desarrollo de la estrategia chilena de Imagen País, logros y obstáculos de las instituciones que trabajan la imagen de Chile en el exterior, las campañas desarrolladas.

El cuarto capítulo, analiza las experiencias en las industrias del vino y el salmón, para concluir en aquellos aspectos que Chile debe basar los esfuerzos para una futura estrategia global de Imagen País.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO Y ORIENTACIONES METODOLÓGICAS

Existe un conjunto de enfoques para examinar la política estratégica de Marca País o Imagen País que han desarrollado los gobiernos, en particular Chile, durante los últimos cinco años, entre el 2007 y el 2011. Los enfoques teóricos existentes constituyen un cruce entre los estudios sobre la transnacionalización y la necesidad de ejecutar políticas internacionales adecuadas a este escenario de fuerte competencia, entre empresas y multinacionales y también entre gobiernos y entre otros actores internacionales del sistema internacional. En este sentido, el modo en que se crean y se gestionan las políticas públicas a nivel nacional e internacional responde a una oportunidad del sistema que le puede permitir a un Estado competir mejor y con más fuerza en el ámbito, geopolítico, económico, seguridad y diplomático.

Desde la perspectiva metodológica esta tesis utiliza conceptos propios del marketing y de las ciencias políticas que son explicados caso a caso, también se realizaron entrevistas a expertos del mundo público y privado, éstas se realizaron en Santiago y Sao Paulo, Brasil (ver Anexos), además se explotaron datos de diversas fuentes como el Banco Central y se usaron *rankings* internacionales.

En la presente investigación se hace una revisión del enfoque transnacional de Joseph Nye. Luego se propone el análisis y teoría de las políticas públicas de John Kingdon y en tercer lugar, se presenta el hexágono de Simon Anhold, experto en el tema Imagen País. Según Joseph Nye, se entiende por *Smart Power* o Poder Inteligente la habilidad para combinar los recursos del *Hard* y *Soft Power* en estrategias efectivas. *Hard Power* o Poder Duro es el poder militar, que tiene que ver con presionar a través de la fuerza para que el otro haga lo que uno desea. *Soft Power* o Poder Blando, dice relación con atraer o encantar para que otro te siga y haga lo que uno desee.²⁸ Para Nye el poder duro, militar y económico es un requisito, pero no es suficiente para ejercer influencia. Esta se relaciona con su poder blando e inteligente.

Steven Lukes argumenta que hay formas racionales y no racionales en las cuales una de las fases de la conducta del poder²⁹ opera, empoderando y desempoderando los caminos a través de la formulación objetiva de factores de influencia que inciden en sus preferencias y propios intereses de los individuos.³⁰ Las 3 Fases de la Conducta del Poder son:

- Fase 1: DAHL: Inducir a otros a hacer lo que de otra manera no harían
- Fase 2: BACHRACH & BARATZ: Enmarcar y establecer la agenda (“*agenda setting*”).
- Fase 3: LUKES: Formación de las preferencias de otros.

²⁸ NYE, J. Op. Cit. Págs. 22,23,81,82,83,207,208,209

²⁹ NYE J. Op. Cit. Pág. 91

³⁰ NYE J. Op. Cit. Pág. 86

El *Soft Power* no es una forma de idealismo, es simplemente un estilo de poder, una vía para obtener resultados deseados haciendo que el otro se sienta atraído por nosotros. La legitimidad es un poder real. La lucha competitiva por la legitimidad es parte del aumento o privación del Poder Blando, y esto es crucial en la era que vivimos, la era de la información.

Hoy no sólo están involucrados los Estados en esta lucha por la legitimidad, sino que también están involucradas las corporaciones, instituciones, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y redes de terrorismo transnacional, que usan el *Poder Blando* para su propio beneficio. Cada actor individual es capaz de usar su *Soft Power* a través de ideas atractivas y aceptables para otros. El *Soft Power* puede ser menos riesgoso que el poder económico o el poder militar, pero es a menudo más difícil de utilizar, fácil de perder y con un alto costo de recuperar. El *Poder Blando* depende de la credibilidad que se tenga. Cuando los gobiernos son percibidos como manipuladores y la información es vista como propaganda política, la credibilidad es casi nula.³¹

El *Soft Power* de un país descansa sobre tres recursos básicos³² :

- Su cultura (un lugar donde ésta es atractiva para otros)

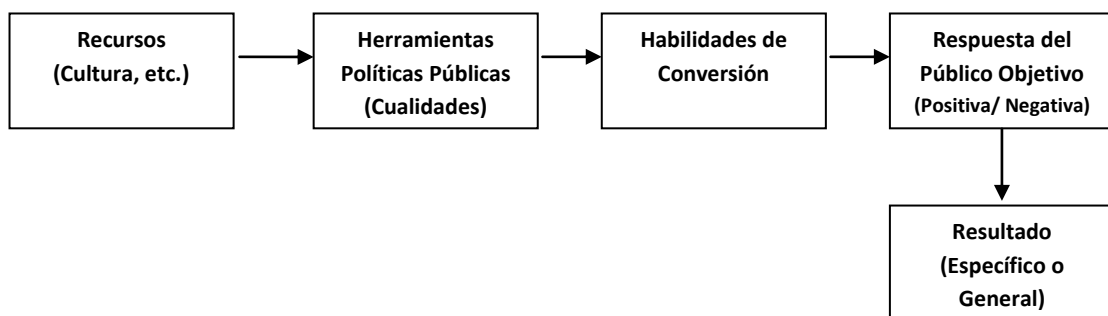
³¹ NYE J. Op. Cit. Pág. 82-83

³² NYE J. Op. Cit. Pág. 84-85

- Sus valores políticos (cuando están a la altura tanto nacional como internacional)
- Su política exterior (cuando otros lo ven como un país legitimado y con autoridad moral).

Sin embargo, cultura, valores y políticas no son los únicos recursos que producen *Soft Power*. Los recursos económicos también pueden producir Poder Blando, así como también una conducta de *Hard Power*, sin tener que llegar a utilizar las armas. Hay una gran variedad de recursos que pueden convertirse en *Soft Power* a través de habilidades estratégicas o recursos de conversión de éste. En la figura 1 se muestra el proceso de cómo operan los recursos de conversión del *Soft Power*.³³

Figura 1: Recursos de Conversión del *Soft Power* en Conductas o Resultados:



De la figura 1 se desprende que los recursos básicos incluyen cultura, valores, políticas de legitimación, un modelo doméstico positivo, una economía exitosa y

³³ NYE J. Op. Cit. Pág. 100

un ejército competente. Algunas veces esos recursos están especialmente conformados para los propósitos del Poder Blando. Algunos de estos recursos conformados incluyen servicio nacional de inteligencia, agencias de información, diplomacia, diplomacia pública, programas de intercambio, programas de asistencia y programas de entrenamiento. Los recursos conformados proveen una gran variedad de herramientas de políticas públicas, que producirán respuestas negativas o positivas en el público objetivo y así se lograrán o no los resultados deseados dependiendo del contexto, el público objetivo y la calidad de las estrategias de conversión de poder utilizadas.³⁴

Para convertir los recursos y herramientas del *Soft Power* en resultados, se requiere la habilidad para crear en el público objetivo percepciones positivas de algunas cualidades como la bondad, competencia y carisma.³⁵ Sin una credibilidad nacional subyacente, los instrumentos de la diplomacia pública no pueden transformar los recursos culturales en un *Soft Power* de atracción.³⁶

El Poder Blando es más bien un concepto descriptivo que normativo, pero como toda forma de poder, puede ser usado para buenos o malos propósitos.³⁷

Contrario a lo que dicen los escépticos, *Soft Power* a menudo ha tenido muchos efectos reales en la historia, incluyendo movimiento de fuerzas armadas.³⁸

³⁴ NYE J. Op. Cit. Pág. 99, 100

³⁵ NYE J. Op. Cit. Pág. 100

³⁶ NYE J. Op. Cit. Pág. 107

³⁷ NYE J. Op. Cit. Pág. 81

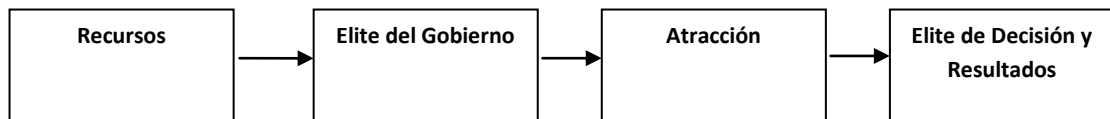
³⁸ NYE J. Op. Cit. Pág. 82

Sin embargo, cuando un gobierno tiene objetivos de fines estructurales u objetivos valóricos generales, como promover la democracia, los derechos humanos, el cuidado ambiental, la libertad, es mucho más efectivo el uso del Poder Blando que el Poder Duro.³⁹

El Poder Blando puede ser usado como una interacción de suma cero o interacción de suma positiva. Es un error pensar que el poder, es sólo la habilidad de influir en los otros para obtener resultados deseados, y que simplemente es un poder “sobre” los otros y no “con” los otros. El éxito de los efectos del *Soft Power* dependerá de la habilidad de atraer y generar credibilidad y confianza en los otros.⁴⁰

Existen 2 modelos en la forma que opera el Poder Blando. Uno tiene efectos directos y el otro tiene efectos indirectos. A continuación se presentan ambos modelos del *Soft Power*⁴¹:

➤ Figura 2: Modelo Causal Directo (Efectos Directos)



En la figura 2 se aprecia el modelo directo del *Soft Power*, que como se indicó anteriormente, es la forma básica de cómo éste opera y es la habilidad de

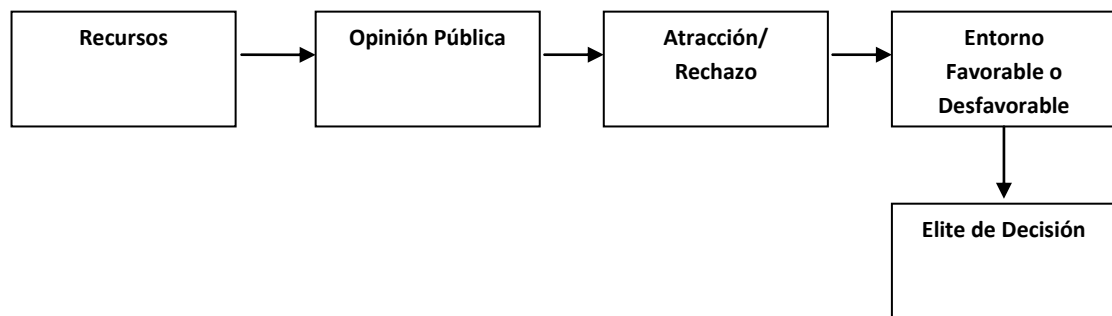
³⁹ NYE J. Op. Cit. Pág. 84

⁴⁰ NYE J. Op. Cit. Pág. 90-91

⁴¹ NYE J. Op. Cit. Pág. 95

impactar a otros a través de los recursos básicos o recursos adicionales apropiados para establecer la agenda (“*agenda setting*”), persuadir y obtener de una atracción positiva, en orden de tener resultados deseados.⁴²

➤ Figura 3: Modelo Indirecto (Efectos Indirectos)



En la figura 3 se aprecia el modelo indirecto, el que se basa en la premisa que para que una sociedad sea atractiva para otra, se debe crear un entorno favorable para que los objetivos de fines generales sean parte de su propia elite de decisión. En este trabajo, el objetivo del *Soft Power* es la opinión pública y las actitudes culturales.

Por ejemplo, el poder norteamericano promovió algunos objetivos a la Europa de la postguerra, que fue fuertemente influenciada por la cultura e ideas norteamericanas a través del Plan Marshall. El apoyo económico a Europa logró también transferir ideas y valores norteamericanos. Las corporaciones norteamericanas, los ejecutivos de publicidad y los directivos de los estudios de

⁴² NYE J. Op. Cit.. Pág 20-21

Hollywood están vendiendo no sólo sus productos, sino que también la cultura norteamericana y sus valores. Norteamérica lo exporta de forma adicional y sublime, logrando que sea mucho más fácil de mantener lo que ellos llaman “el imperio por invitación” .⁴³

Los actores del sistema internacional no solamente tratan de influenciarse unos a otros directamente o indirectamente a través del Poder Blando, sino que ellos también compiten para privar a los otros de atracción y legitimidad, creando un entorno desfavorable en la opinión pública del otro país y/o en los ojos de las más relevantes actores de este sistema.⁴⁴

Sin embargo, otros casos demuestran lo contrario, por lo cual no se puede pensar que el *Soft Power* resuelve todo. Si bien el Poder Blando europeo tuvo un importante impacto en lograr los objetivos de democratización de la Europa Central después de la Guerra Fría, sin embargo el año 2009 en la Cumbre de Copenhagen, del cambio climático, la estrategia de Europa fue presionar a otras naciones en la reducción de emisiones de carbono, lo cual no fue aceptado por otros países.⁴⁵

El Poder Blando es difícil de ejercer para los gobiernos y los actores privados. Atracciones sostenidas producen resultados positivos, pero requieren consistencia en la práctica de valores. Yendo más lejos en un proyecto de atracción, establecer la agenda (*agenda setting*) y persuadir a otros es aún

⁴³ NYE J. Op. Cit. Pág. 97

⁴⁴ NYE J. Op. Cit. Pág. 99

⁴⁵ NYE J. Op. Cit. Pág. 98

más difícil. Los caminos informales son a menudo indirectos y los efectos suelen tomar tiempo en concretarse. Algunos de los objetivos generales en los cuales el *Soft Power* es directo, son difusos y los gobiernos escasamente tienen total control de todos los instrumentos.⁴⁶

La dificultad política está compuesta por la riqueza de la información disponible, la importancia de las redes de contacto y el cambio en los estilos de liderazgo en las sociedades democráticas. Para ser creíble en este siglo, donde el poder se difunde desde los Estados a los actores no estatales, los esfuerzos de los países para proyectar Poder Blando deben aceptar que hoy el poder es menos jerárquico que antes. Esto debido a la era de la información y las redes sociales, que hoy en día han cobrado gran importancia. Para tener éxito en este mundo interconectado se requiere que los líderes piensen en atraer y elegir democráticamente, más que imponer.

Por otro lado, la generación de *Poder Blando* se ve afectada, ya sea en forma positiva o negativa por la multitud de actores no estatales dentro y fuera del país. Estos actores afectan a la opinión pública y a las elites del gobierno de otros países y crean un entorno favorable o desfavorable para la política del gobierno.

Promover imágenes atractivas de un país no es algo nuevo, pero las condiciones para tratar de crear Poder Blando han cambiado dramáticamente en los últimos años. Hoy en día, la mitad de los países del mundo son

⁴⁶ NYE J. Op. Cit. Pág. 100

democracias. En esas circunstancias la diplomacia dirigida o diplomacia clásica cobra importancia en los resultados para la opinión pública como la tradicional comunicación diplomática efectuada entre líderes.

Sin embargo la diplomacia clásica, llamada “diplomacia de gabinete” ya no es suficiente. En la figura 4, se aprecia que los mensajes son enviados sólo desde un gobierno a otro, a menudo en comunicaciones confidenciales. En cambio, en la figura 5, el gobierno G1 se comunica directamente con el gobierno G2, pero éstos también encuentran útil comunicarse con la opinión pública del otro país, influyendo así a la sociedad civil del otro país en un esfuerzo por influenciar en forma indirecta al otro gobierno. Este modelo indirecto de diplomacia se conoce como diplomacia pública.⁴⁷

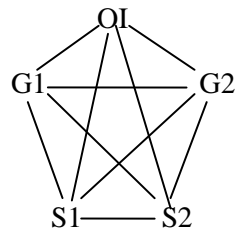
➤ Figura 4: Modelo Clásico de Diplomacia (Directa)

G1 ↔ G2

S1 ↔ S2

➤ Figura 5: Modelo de Diplomacia Pública (Indirecta)

⁴⁷ NYE J. Op. Cit. Pág. 100-101-102



G: Gobierno, S: Sociedad, OI: Organización Internacional

Hoy en día, manejar la diplomacia pública se ha hecho más complejo que antes, debido a la proliferación de la Internet, los viajes de bajo costo y al desarrollo de las organizaciones intergubernamentales y transnacionales. Lo anterior ha generado que el poder se haya hecho difuso, encontrándose lejos de los Estados. Las líneas de comunicación entre dos gobiernos no están a mucha distancia en la figura 5, pero al ver el pentágono de esta figura, se aprecian líneas que relacionan gobiernos, opinión pública, sociedades y organizaciones no gubernamentales.⁴⁸ Es decir, están todos los organismos interrelacionados.

Al estar todos interrelacionados, la información es poder. Hoy en día es mucho más grande la parte de la población mundial que tiene acceso a ese poder. Los avances de la tecnología han generado una dramática reducción de los costos de procesamiento y transmisión de la información. El resultado es una explosión de la información y esto ha generado la llamada “paradoja de la abundancia”.

⁴⁸ NYE J. Op. Cit. Pág. 102

La paradoja consiste en que la abundancia de información produce escasez de atención. Cuando las personas están sometidas a un exceso de información, es muy difícil para ellas poder focalizarse y por ende captar su atención.⁴⁹ Para un país como Chile, aislado del mundo es muy difícil obtener un lugar fijo en la retina de la opinión pública mundial.

Entre editores de los medios de comunicación y líderes de opinión, la credibilidad es un recurso crucial y es una importante fuente de *Soft Power*. La reputación hoy se ha hecho más importante que en el pasado, y la lucha política ocurre sobre la creación o destrucción de la credibilidad. Los gobiernos compiten por credibilidad no sólo con otros gobiernos, sino también con medios de comunicación, opinión pública, noticias, corporaciones, ONGs, organizaciones intergubernamentales y las redes de comunidades científicas.⁵⁰

Sin embargo, los formuladores de políticas públicas tratan a la diplomacia pública como un parche que se puede aplicar después del daño causado por otro instrumento político.⁵¹ Bajo las nuevas condiciones de la era de la información, el *Soft Power* se muestra mucho más efectivo que el *Hard Power*.

Los grandes medios masivos de comunicación se aproximan a la diplomacia pública, jugando un importante rol, debido a que son capaces de manejar la opinión pública. Los gobiernos necesitan corregir diariamente la falta de representación de sus políticas públicas, así como tratar de transmitir su

⁴⁹ NYE J. Op. Cit. Pág. 103

⁵⁰ NYE J. Op. Cit. Pág. 103-104

⁵¹ NYE J. Op. Cit. Pág. 106

mensaje estratégico de largo plazo. La principal fortaleza de la aproximación a los medios masivos es alcanzar su audiencia y la habilidad de generar recordación de marca pública y establecer la agenda (“*agenda setting*”). Pero la inhabilidad de influenciar de que manera el mensaje es percibido en diferentes entornos culturales, es su punto débil. El emisor sabe lo que dijo, pero no siempre sabe lo que su receptor escucha. Las barreras culturales son un factor de distorsión de lo que se escucha.⁵²

Las comunicaciones interconectadas pueden tomar una ventaja sobre la comunicación biunívoca (uno a uno) y las relaciones entre pares para superar las diferencias culturales. Para que los gobiernos tengan éxito en un mundo interconectado de la nueva diplomacia pública, éstos tienen que aprender a manejarse con los actores no gubernamentales, ya que a menudo no están alineados con sus objetivos y con sus políticas gubernamentales.⁵³ Por ejemplo, si las ONGs ambientalistas son influyentes es importante proyectar la imagen de un país sano ambientalmente.

Del *Soft Power* al *Smart Power*

El poder no es bueno ni malo para siempre. Teniendo pocos recursos de poder significa una baja probabilidad de obtener resultados deseados, pero mucho poder en términos de recursos, puede llegar a ser una debilidad más que una

⁵² NYE J. Op. Cit. Pág. 107

⁵³ NYE J. Op. Cit. Pág. 108-109

ventaja si se administra con exceso de confianza y estrategias inapropiadas en la reconversión del poder. La paradoja del uso de la diplomacia pública para generar *Soft Power*, en la era de la información globalizada, es que la descentralización del poder y la disminución del control pueden ser cruciales en la creación del *Poder Blando*.⁵⁴

La psicología define la “Paradoja del Poder” como el hecho de que el poder es otorgado a algunos individuos, grupos o Estados, que deberían avanzar hacia el bien común. Sin embargo no es así, y luego los que otorgaron el poder, reclaman para recuperar aquello que los líderes les quitaron por la posesión del poder. Esto se debe a que “el poder tiende a corromper a los individuos y el poder absoluto, los corrompe absolutamente” y particularmente corrompe a aquellos que creen que se lo merecen.⁵⁵

¿Cuáles son los objetivos o resultados deseados? ¿Por qué nosotros no podemos usualmente obtener todo lo que queremos en la vida? Estas respuestas requieren más que la mera construcción de una lista infinita de deseos. Esto significa establecer las prioridades que estructuran las compensaciones de los deseos frente a lo que deseamos y lo que logramos obtener. Esto también requiere comprender las relaciones entre un objetivo de posesión tangible y los objetivos generales estructurales, así como entender que objetivos son de poder de suma cero sobre otros, en los cuales involucra

⁵⁴ NYE J. Op. Cit. Pág. 109, 207

⁵⁵ NYE J. Op. Cit. Pág. 207

juntar ganancias que requieren poder sobre los otros.⁵⁶ El mundo no es unipolar, multipolar, ni caótico, es las tres cosas a la vez. Así la estrategia del *Smart Power* debe ser capaz de manejar muy diferentes distribuciones de poder en diferentes dominios y comprensión de la compensación sobre los otros.⁵⁷

Teóricos de la hegemonía han examinado los efectos beneficiosos de la hegemonía en la provisión de bienes públicos. Esto nos lleva a la teoría de la estabilidad hegemónica. Esta teoría nos indica que los bienes públicos, de los cuales todos nos podemos beneficiar, se producen con muy baja producción y por ende pasan a ser muy escasos, debido a que el incentivo para producirlos, se ve mermado al evitar que otros que no pagan por su producción disfruten de los beneficios de estos.⁵⁸

Por ejemplo, Estados Unidos podría ganar mucho más poder con una estrategia basada en la teoría de la hegemonía: desde los bienes públicos que ellos mismos producen y desde el *Soft Power* que ellos pueden crear con éstos. Si los Estados Unidos define su interés nacional en término de los bienes que le interesan de otros, pueden crear una narrativa que es más apropiada para obtener el soporte requerido en el extranjero y que ayude a lograr sus propios objetivos, dado que Estados Unidos enfrenta el riesgo de pérdida de poder frente a los nuevos Estados del grupo BRIC (Brasil, Rusia, India y China).⁵⁹

⁵⁶ NYE J. Op. Cit. Pág. 208

⁵⁷ NYE J. Op. Cit. Pág. 213

⁵⁸ NYE J. Op. Cit. Pág. 214

⁵⁹ NYE J. Op. Cit. Pág. 220

Algo similar ocurriría con la imagen país de Chile al proyectar un país amigo y cercano a la región.

Existen dimensiones adicionales de los bienes públicos globales en este siglo. Uno es el desarrollo y mantenimiento del régimen de leyes internacionales y las instituciones para organizar acciones internacionales, para guiar el comercio y el medio ambiente, así como la no proliferación nuclear, mantenimiento de la paz, derechos humanos y otras preocupaciones.⁶⁰

Una estrategia de *Smart Power* debe considerar que recursos están disponibles y en que contexto. Como los estudios de las estrategias clásicas lo enfatizan, es esencial tener una visión clara de las capacidades e inclinaciones de los potenciales oponentes. ¿Qué es lo que ellos tienen? Y más importante aún: ¿Qué es lo que ellos piensan? ¿Qué es lo que los motiva, los flexibiliza y los hace cambiar de parecer, frente a los cambios en sus preferencias y estrategias durante el tiempo que dura el ejercicio de su poder? ¿Qué formas de conducta de poder tiene más probabilidad de tener éxito? Ante estas disyuntivas, se tiene mucho más probabilidad de tener éxito, en un tiempo y costo razonable, a través de una conducta guiada de *Hard Power*, de *Soft Power* y/o la combinación de ambas.⁶¹

Estados dominantes también tienen incentivos para combinar los recursos de *Hard Power* con los de *Soft Power*. A los imperios le es mucho más fácil

⁶⁰ NYE J. Op. Cit. Pág. 221

⁶¹ NYE J. Op. Cit. Pág. 208-209

imponer reglas cuando su poderío descansa sobre la atracción del *Poder Blando* más que con la coerción del *Hard Power*. Por ejemplo el desarrollo de la Comunidad Británica de Naciones (*Common Wealth Nations*) fue un esfuerzo para mantener esa atracción y por ende ese *Soft Power* en el contexto postcolonial. Más importante que formulas o eslóganes inteligentes es la habilidad para liderar y determinar la valoración exacta de las tendencias de poder y en base a ello generar una respuesta de política inteligente (*Smart Power*).⁶²

Uno de los dilemas de la diplomacia multilateral es como llegar a todos a la vez y aún así obtener su atención. Entre Europa y Estados Unidos ha habido siempre muchos multilateralismos que han hecho variar la distribución de los recursos del poder en diferentes áreas. Sin embargo se debe destacar la inteligencia que tuvo Estados Unidos para imponer su moneda en los asuntos monetarios. En 1944 en la conferencia de Bretton Woods se creó el Fondo Monetario Internacional, más conocido como FMI, que desde esa época se ha expandido a 186 naciones, logrando hasta los años 70s, imponer la premisa de que el dólar americano era la característica crucial de la cooperación monetaria.⁶³

Centralmente las redes pueden ser una fuente de poder, pero el poder que fluye de ese tipo de conectividad no es un poder para imponer resultados. Las redes

⁶² NYE J. Op. Cit. Pág. 212

⁶³ NYE J. Op. Cit. Pág. 216

no se dirigen ni se controlan, pero ellas pueden ser administradas o gerenciadas. Múltiples actores las integran en todo el mundo. En otras palabras las redes proveen un poder para lograr resultados deseados con los actores que la conforman más que sobre ellos.⁶⁴

El primer paso para diseñar una estrategia de *Smart Power* es tener la claridad de los objetivos. Por ejemplo en términos de esta estrategia, Estados Unidos ha debatido largamente sus propios propósitos del uso de su poder. Recientemente, se ha debatido si un objetivo dominante debe ser buscado para retener la primacía de los recursos de poder o para promover los valores de la democracia y del liberalismo en su propia nación o practicando una intervención militar en el extranjero.⁶⁵

Los ciudadanos norteamericanos pueden discrepar respecto a cuán probable es su nexos en la cadena de poder y cuán seguro quieren estar ellos en contra de amenazas terroristas, antes que perseguir otros valores como los derechos humanos. En una democracia, los intereses nacionales son simplemente lo que los ciudadanos hablan y opinan después de sus propias deliberaciones. Esto puede incluir valores como los derechos humanos y la democracia, y particularmente si la opinión pública siente que esos valores son tan

⁶⁴ NYE J. Op. Cit. Pág. 217

⁶⁵ NYE J. Op. Cit. Pág. 218

importantes para su identidad o sienten que ellos están pagando un alto precio para promoverlos. Los valores pasan a ser un interés nacional intangible.⁶⁶

Promoviendo un sistema económico internacional abierto es bueno para el crecimiento económico de los países. La apertura de los mercados globales es una condición necesaria, pero no suficiente, para aliviar la pobreza en países pobres.⁶⁷ El desarrollo llevará un largo tiempo y se deberá explorar adecuadamente los caminos que garanticen que la ayuda llegará a los más necesitados. El Poder Blando sugiere que hay que preocuparse del desarrollo, con prudencia y cuidado, como prioridad.⁶⁸

La creación y gestión de una política pública internacional

Un objetivo importante para la política exterior chilena es la difusión de los aspectos positivos característicos de Chile en los ámbitos político, económico, social y cultural, para “de esta forma destacar nuestras características de país plural, tolerante, comprometido con la sociedad internacional, vecino y socio confiable”⁶⁹

⁶⁶ NYE J. Op. Cit. Pág. 219

⁶⁷ NYE J. Op. Cit. Pág. 221

⁶⁸ NYE J. Op. Cit. Pág. 221

⁶⁹ Gobierno de Chile. Perspectivas, proyecciones y desafíos de la Política Exterior de Chile, Febrero 2010 Pág. 24

La estrategia Imagen País se puede analizar como una oportunidad política. Según Kingdon,⁷⁰ la agenda gubernativa está formada por la lista de temas o problemas a los que los responsables del gobierno, los parlamentarios, los altos cargos de la administración y grupos estrechamente relacionados al gobierno, atienden en cada momento. La decisión de dar énfasis a un determinado tema es un proceso complejo relacionado con tres aspectos:⁷¹

- Proceso de construcción y reconocimiento social del problema
- Proceso de elaboración de alternativas
- Conjunto de acontecimientos políticos que aumentan las probabilidades de la decisión política.

“La coincidencia en el tiempo de las tres dimensiones o corrientes⁷² (*streams*) abre lo que Kingdon denomina ventana de oportunidad (*policy window*), que resulta ser un momento crucial para la introducción de cambios en cualquier política pública”.⁷³ Una “ventana de oportunidad” abierta debe ser aprovechada por empresarios, políticos y simpatizantes de una propuesta específica, ya que

⁷⁰ KINGDON J. Agendas, Alternatives, and Public Policies, (Logman, NY, 2003) Pág. 15-16

⁷¹ KINGDON J. Op. Cit. Pág. 18

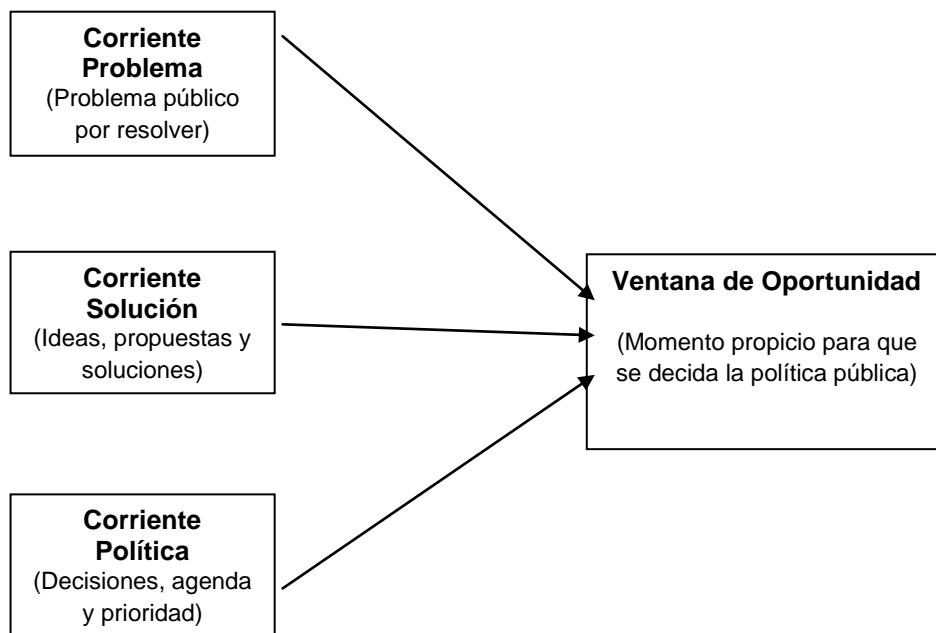
⁷² Se prefiere utilizar la palabra corriente más que dimensión por su traducción del inglés de la palabra “*Stream*” y por estar más asociado al concepto de flujo.

⁷³ RUILOBA J. Un Marco para el Análisis de las Políticas Públicas: Características y Elementos Definitivos del Modelo de las Corrientes Múltiples de J.W. Kingdon, Revista Ciencia Jurídicas y Sociales Socius, Núm. 3, (Abril 2007, España) Pág 7

su tiempo de apertura es corto y permite, si es bien manejada, la posible ocurrencia de acciones poco frecuentes.⁷⁴

Para Kingdon una “ventana de oportunidad” es el momento preciso para que abogados, de dentro y alrededor del gobierno, presionen sobre sus soluciones favoritas o generen la atención sobre problemas específicos.⁷⁵

Figura 6: El Modelo Conceptual de las Dimensiones o Corrientes Múltiples de Kingdon:⁷⁶



El modelo de Kingdon está formado por tres dimensiones independientes entre sí, las cuales son:

⁷⁴ RUILOBA J. Op. Cit., 2007 Pág. 11

⁷⁵ KINGDON J. Op. Cit, Pág. 165

⁷⁶ RUILOBA J. Op. Cit. Pág. 12

- Problemas (*problems*)
- Solución (*policies*)
- Política (*politics*).

Cada una de estas tres corrientes o dimensiones tiene su propia vida y se desarrollan sin considerar lo que le ocurre a las otras. Las propuestas se incuban en la corriente solución mientras no se haya resuelto el problema en cuestión. La corriente política tiene su propio dinamismo independiente de las soluciones propuestas por los especialistas. Cuando las corrientes se unen en un momento crítico y propicio, llamado ventana de oportunidad, son las veces que ocurren los grandes cambios en la agenda.⁷⁷

Las políticas públicas son un factor común de la política, las decisiones del gobierno y la oposición. Así, la política puede ser analizada como la búsqueda de establecer o de bloquear políticas públicas sobre determinados temas, o de influir en ellas. A su vez, parte fundamental del quehacer del gobierno se refiere al diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas. La búsqueda recíproca de la política y las políticas públicas representa una modernización de la esfera pública.⁷⁸

En torno a las políticas públicas se puede: acotar las discusiones políticas, diferenciar problemas y soluciones de manera específica, precisar las

⁷⁷ KINGDON J. Op. Cit. Pág. 227

⁷⁸ KINGDON, Op. Cit. Pág. 2,3

diferencias, vincular los temas a soluciones más amplias o secuenciales, plantearse esfuerzos compartidos y participar de manera específica. Los partidos, los grupos sociales y las personas requieren interiorizarse en el análisis de políticas públicas, sea que estén en el gobierno o en la oposición. Por otro lado, la reforma del Estado debe hacerse en torno a las decisiones de las políticas públicas, primero la función, después el organigrama y sólo hasta que cambie la función, cambiar el organigrama.⁷⁹

Cuando la política pública afecta a más de un Estado, hablamos de Política Pública Internacional. Ésta abarca dos aspectos, por un lado, las dimensiones externas de las políticas públicas nacionales, y por otro, el impacto de los temas internacionales, como derechos humanos y leyes ambientales, en los procesos de decisión interna de los gobiernos.

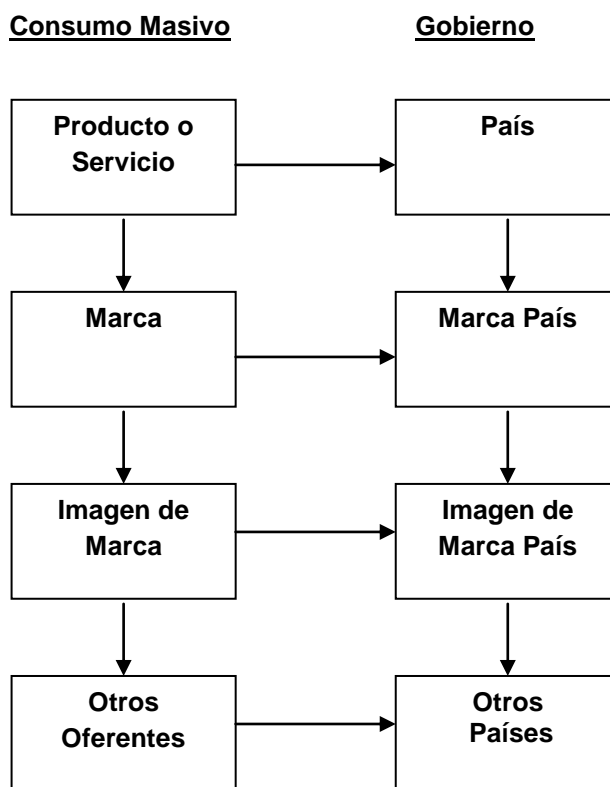
El país como marca: Marca País

El país como marca se refiere a la necesidad de utilizar las herramientas del marketing del mercado masivo para poder exportar sus productos o servicios en otros mercados en un contexto de globalización y fuerte competencia. Por analogía el país pasa ser un producto, y a través su marca, Marca País, un país se puede diferenciar de otros países posicionando y mejorando su imagen de Marca País (figura 7). La globalización ha desatado una fuerte competencia comercial, las empresas, los partidos y los países han incorporado dentro de su

⁷⁹ KINGDON, Op. Cit. Pág. 4,16

batería política y diplomática la comunicación y otros principios, provenientes de disciplinas como el marketing y la publicidad para transformar la imagen que proyectan y convertirla en una imagen reflejo de sus objetivos estratégicos. Es por eso que en la actualidad la diplomacia pública internacional está incorporando el denominado “*Soft y Smart Power*” que son cruciales en la política exterior de un país.⁸⁰

Figura 7: Analogía con el Marketing del Consumo Masivo⁸¹



⁸⁰ NYE J. *The Future of Power*, USA Public Affairs, Estados Unidos, 2011 Pág. 81-83

⁸¹ Fuente: *Elaboración Propia*

Simon Anholt, especialista inglés en imagen país, plantea que para poseer ventajas competitivas frente a otros países, se debe desarrollar una Imagen País fuerte, positiva y destacada. Los gobiernos que tengan una idea clara de lo que son y hacia donde se orientan, podrán coordinar mejor sus esfuerzos.⁸²

Los estados se han apropiado de algunos atributos y han creado una gran cantidad de políticas públicas, incentivos privados y/o iniciativas mixtas generando una comunicación estratégica, focalizada, de largo plazo, que mejore la reputación del país y logrando que su Marca País sea un “paraguas” que cobije positivamente a los productos y servicios del país en cuestión.⁸³

Marca es “un término, signo, símbolo o diseño, o aquella combinación de los elementos anteriores cuyo propósito es identificar los bienes y servicios de un vendedor o conjunto de vendedores y diferenciarlos de la competencia”.⁸⁴

La marca “es un indicador de valor y su grado de influencia en la decisión de compra, depende de la familiaridad, aprecio, confianza y respeto que el comprador tenga con y por la marca.” Las dimensiones anteriores constituyen la equidad de la marca, que es el valor otorgado por los clientes a la marca en cuestión. Estas dimensiones son las que el oferente debe manejar para crear y aumentar el valor de su marca.⁸⁵

⁸² Comunicación de Imagen País: Desafíos de un Nuevo Concepto, 22/04/2011 [en línea] www.imagendechile.cl [consulta: 10 Mayo 2009]

⁸³ TIRONI E. Y CAVALLO A. Op. Cit. Pág. 116

⁸⁴ KOTLER P. *Dirección de Marketing*, (Prentice-Hall, México, 1996) Pág. 444-445

⁸⁵ ESCOBAR S. *La Equidad de Marca “Brand Equity” Una estrategia para crear y agregar valor*, Revista Estudios Gerenciales, Abril-Junio 2000, N° 75, Colombia, Universidad ICESI Pág. 36

Una marca es una promesa de beneficios y calidad, es un complejo símbolo que transmite hasta 6 niveles de significados, entre los cuales se encuentran⁸⁶:

- Atributos
- Beneficios
- Valores
- Cultura del país de origen
- Personalidad de marca
- Usuario final

El término “País de Origen”, se refiere al país donde se asienta la marca, generalmente donde fue creada, que no necesariamente fue el lugar donde se fabricó.⁸⁷ Según Philip Kotler, “los compradores hacen distintas evaluaciones de las marcas considerando su país de origen. El país de origen puede tener un efecto positivo, neutro o negativo en el posible comprador.”⁸⁸

La Marca País es un concepto que posee múltiples objetivos, entre los cuales se encuentran:⁸⁹

- Crear una identidad única que abarque todas las actividades productivas del país.

⁸⁶ KOTLER P. Op. Cit. Pág. 444,445

⁸⁷ ARAVENA Y MARDONES Op. Cit. Pág. 23

⁸⁸ KOTLER P. Op. Cit. Pág. 189

⁸⁹ RESTREPO M, ROSKER E y ECHEVERRI L, Op. Cit. Pág. 5,6

- Promocionar y posicionar una identidad única, clara y bien definida, evitando regionalismos.
- Exportar una imagen de un país productivo y exportador al resto del mundo.
- Focalizarse bajo un solo concepto comunicacional como país ante el público nacional e internacional.
- Generar una cultura de valor nacional entre los ciudadanos bajo una identidad común altamente reconocida.

La Marca País debe poder envolver el marketing territorial, integrar a los productos y servicios, sus empresas y la imagen que simboliza al país. Además, debe ser capaz de diferenciar a un país frente a otro y de fortalecer continuamente la marca a través de una estrategia comunicacional del país de origen hacia el resto del mundo.⁹⁰

”Mientras más positiva es la imagen del país de origen, más grande y notoria se debe hacer la etiqueta que dice “Hecho en” o “*Made in*” para anunciar la marca.⁹¹

En el caso de América Latina, los estudios del Latinobarómetro han sido un poderoso instrumento para medir las variaciones en las percepciones

⁹⁰ RESTREPO M, ROSKER E y ECHEVERRI L, El País como una Marca, Estudio Caso: Colombia es Pasión, Universidad del Rosario y Colegio de Estudios Superiores de Administración, Colombia, 2008, Pág. 5.

⁹¹ KOTLER P. Op. Cit. Pág. 189

ciudadanas sobre diversos tópicos incluyendo cuáles son los países líderes de la región. Sin duda el líder regional es Brasil. Chile puede aprender de esa capacidad de empresa y gobierno de Brasil para el uso del *Soft Power*. No solo el carnaval, sino varios torneos deportivos mundiales, ayudarán a mantener y consolidar esa imagen pujante de Brasil.⁹²

Por otro lado el Latinobarómetro realizó un estudio de Imagen de Progreso en Chile entre los años 1995 y 2011 señalando que “el problema más masivo es más bien el estancamiento, que lo comparte el 50% de los chilenos” y que “la opinión pública, mira el progreso o decadencia del país no en términos económicos sino mas bien político sociales”.⁹³

Chile puede también aprender de China a utilizar de mejor manera el *Soft Power*. Los juegos olímpicos en ese país cambiaron positivamente su imagen.⁹⁴ “En el mundo actual el poder está cada vez más distribuido” y, por lo tanto, se puede usar la “no polaridad” y la globalización a favor de un país como Chile, pero eso requiere un adecuado uso del poder blando e inteligente, creando una buena imagen internacional.⁹⁵

Cuando casi todo es percibido como comunicación y cuando se nos dice que la imagen lo es todo, los países no pueden dejar de usar este poder blando. La

⁹² LAFER C. La Identidad Internacional de Brasil, (Fondo de Cultura Económica, Argentina, 2002) Pág 143-145

⁹³ Latinobarómetro: Imagen de Progreso en Chile [En Línea] www.latinobarometro.org [Consulta 15 Octubre 2012]

⁹⁴ CSIS. Chinese Soft Power and Its Implications for the United States, (Mc Giffert, USA, 2009)

⁹⁵ HAASS R. La Era de la no polaridad, *Foreign Affairs Latinoamerica* Vol. 8 N° 3, (Estados Unidos, 2008) Pág. 67

imagen no tiene dueño, sino que es un concepto de recepción, es decir, indica la forma en que una organización es percibida por su entorno o sus audiencias. Esta percepción es en parte generada por su comunicación, y en parte por el modo en que está filtrada o decodificada por sus públicos. En términos de difusión cultural, los íconos “son las manifestaciones, los hechos, las marcas privadas y las personalidades con las que un Estado (si tiene fortuna) es asociado de inmediato por millones de personas, que en la mayoría de los casos ignorarán el resto de los datos (incluso básicos) del país en cuestión”⁹⁶. Cabe destacar que los factores más importantes, que realmente hacen la diferencia en la Marca País, son sus asociaciones y atributos, aquello que la gente piensa cuando escuchan el nombre del país o miran una fotografía o planean un viaje a ese lugar. No obstante, una Marca País fuerte es más que la suma de sus atributos, ya que ésta puede:⁹⁷

- “Comunicar con poder
- Atraer talentos e inversiones
- Promover fuentes de valor económico
- Permitir y/o respaldar el cambio
- Obtener rentabilidad de las inversiones

⁹⁶ GIACOMINO C. Cuestión de Imagen. La Diplomacia Cultural en el siglo XXI, (Biblos, Argentina, 2009) Pág. 69

⁹⁷ 2008 COUNTRY BRAND INDEX, Executive Summary, 2008 by FutureBrand and in partnership with BBC World News. [en línea] www.futurebrand.com, [consulta: 10 Diciembre 2010]

- Eliminar estereotipos
- Expresar una única idea central
- Construir ventajas competitivas globales
- Servir como fuente de diferenciación
- Relacionar diferentes ofertas del país”.

Según FutureBrand, empresa especialista en imagen país, señala que “los países están tomando conciencia de la importancia de definir cómo quieren ser vistos y la necesidad de mejorar y aprovechar sus bienes a través de la Marca País”.⁹⁸

El concepto de Imagen País

La Imagen País es un objeto que se maneja cada vez con más cuidado, siendo millonarias las campañas que los países invierten en transformar las percepciones que las audiencias globales tienen de determinada nación, ya sea para alterar juicios o para agregar atributos nuevos.⁹⁹

El concepto base para entender la Imagen País es el de Marca País. La marca actúa como marco de referencia que sirve para crear la Imagen País.

⁹⁸ 2008 COUNTRY BRAND INDEX, Executive Summary, 2008 by FutureBrand and in partnership with BBC World News. [en línea] www.futurebrand.com, [consulta: 10 Diciembre 2010]

⁹⁹ TIRONI E. Y CAVALLO A. Comunicación estratégica, vivir en un mundo de señales. (Aguilar, Santiago. 2007) Pág. 24-25

La personalidad de la Marca País es un concepto vivo (nace, muere, se reproduce, cambia, etc.) que reúne características humanas asimiladas al nombre del país (sexo, edad, clase socioeconómica, rasgos de la personalidad de los habitantes del país). La Imagen País es el resultado de cómo su Marca País es percibida, es cómo se perciben mentalmente los atributos y beneficios de esa Marca País¹⁰⁰.

La Imagen País contiene cuatro aspectos a considerar en su definición:¹⁰¹

- Genera una influencia positiva a partir de las marcas de las empresas y productos exportados del país de origen.
- Es la percepción positiva que se tiene de un país como resultado de que los consumidores asocian al país de origen con valores como la confianza, la calidad y la integridad.
- Es dinámica, pues varía a través del tiempo, lo que puede significar que en momentos sea positiva, y luego negativa o viceversa.
- Es un factor clave para el éxito de los productos y empresas en el exterior.

¹⁰⁰ MOLINA G. Sí Logo. Marca País. Marketing Global, (Norma, Buenos Aires, 2004) Pág. 156-157

¹⁰¹ ARAVENA P Y MARDONES M. Desarrollo de Marcas sectoriales y su impacto en la Imagen País: Chile. Seminario de Título, FAC. Economía y Administración. (U. de Chile, 2009), Pág. 23,24

Herramientas internacionales de medición de la imagen País:

El Nation Brands Index

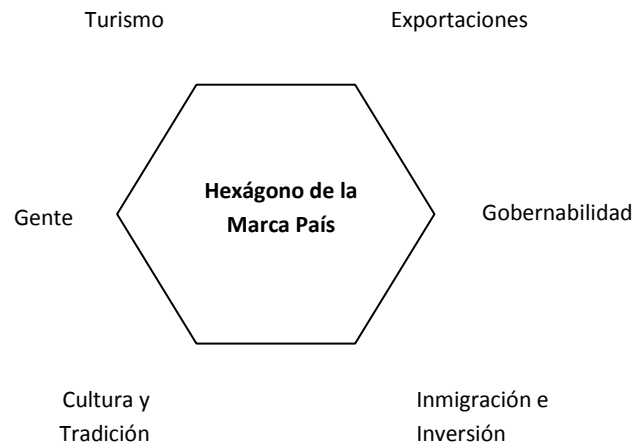
Simon Anholt, especialista británico en Imagen País, desarrolló el año 2005 el “*Nation Brands Index*”¹⁰² o Índice Marca País, NBI, como un método para medir la imagen y prestigio de los países a nivel mundial y de esta forma poder comparar anualmente su desempeño. A partir del 2008 se asoció con la empresa internacional de investigación de mercados GFK a fin de poder tener más recursos para hacer esta medición más extensiva a una mayor cantidad de países.

Como base de medición del NBI, Anholt creó el año 2002 el llamado “Hexágono de la Marca País”¹⁰³, que combina seis aspectos, los que en su conjunto permiten construir un perfil por país (figura 8).

¹⁰² THE ANHOLT-GFK ROPER NATION BRANDS INDEX [en línea] <www.gfkamerica.com>, [consulta: 10 Mayo 2009]

¹⁰³ 2005 NATION BRANDS INDEX, Anholt-GMI, [en línea] <www.simonanholt.com>, [consulta: 10 Junio 2010]

Figura 8: Hexagrama de la Marca País



Las seis variables que componen el Hexágono de la Marca País¹⁰⁴ son las siguientes:

- Exportaciones: Es lo que los expertos en marketing llaman el efecto país de origen, asociadas a la innovación científica y tecnológica y a los valores e ideas vanguardistas de sus productos exportados.
- Gobernabilidad: Se mide el respeto de los gobiernos a los derechos civiles, cumplimiento de los tratados internacionales y compromiso con valores como paz, protección del medio ambiente y reducción de la pobreza.

¹⁰⁴ THE ANHOLT-GFK ROPER NATION BRANDS INDEX: 2009 Highlights Report, Octubre 2009 [en línea] <www.simonanholt.com>, [consulta: 10 Junio 2010]

- Cultura y Tradición: Asociada a la herencia cultural, desarrollo del arte, la música, el cine, la literatura y los resultados deportivos del país.
- Gente: Se mide la capacidad de su gente para ser amistosa, cordial y respetuosa con el extranjero. Además se evalúa el desarrollo del recurso humano, nivel profesional del país y la productividad laboral del mismo.
- Turismo: Asociado a la atracción por la belleza natural, arquitectura histórica y monumentos que el país posee. Se miden las experiencias vividas por turistas visitantes al país en relación a lo romántico, libre de estrés y lo espiritual que fue la estadía.
- Inmigración e Inversiones: Se mide el poder de atracción de talentos y capital que tiene el país. En relación a las personas que quisieran estudiar, trabajar o vivir en el país, dado que les ofrece prosperidad económica, igualdad de oportunidades y alto nivel de calidad de vida.

El Country Brand Index

El *Country Brand Index*¹⁰⁵(CBI) es otro Índice de Marca País, que fue elaborado el año 2005 por la consultora inglesa en marketing *FutureBrand*. El CBI es actualmente un estudio global de investigación cuantitativa para 3.400 negocios internacionales y turistas distribuidos en 113 países en los cinco continentes,

¹⁰⁵ 2010 COUNTRY BRAND INDEX, Executive Summary, 2010 by FutureBrand and in partnership with BBC World News. [en línea] www.futurebrand.com, [consulta: 10 Diciembre 2010]

calificado por expertos en entrevistas en profundidad, que se lleva a cabo en 14 de las áreas metropolitanas más importantes del mundo.

La metodología utilizada por la consultora inglesa para determinar el CBI es “un modelo de decisión jerárquico (HDM) que identifica el nivel de madurez de la marca de un país y cómo sus habitantes, visitantes e inversores (los actuales y los potenciales) lo relacionan en un continuo que va desde la toma de conciencia hasta el apoyo condicional”.¹⁰⁶

Este índice es un estudio anual que analiza y clasifica la marca de cada país, midiéndola a partir de diversas variables, las cuales se hacen explícitas a través de preguntas en entrevistas. Las variables a medir son:¹⁰⁷

- Nivel de Conocimiento: “*Top of Mind*” o Recordación de Marca espontánea.¹⁰⁸
 - ¿Cuál es el primer país que se le viene a la mente a las personas?
- Nivel de Familiaridad: Se trata de determinar cuán familiar resulta ser el país.
 - ¿Qué conoce la gente de ese lugar y qué ofrece ese lugar?

¹⁰⁶ 2008 COUNTRY BRAND INDEX, Executive Summary, 2008 by FutureBrand and in partnership with BBC World News. [en línea] <www.futurebrand.com>, [consulta: 10 Diciembre 2010]

¹⁰⁷ 2010 COUNTRY BRAND INDEX, Executive Summary, 2010 by FutureBrand and in partnership with BBC World News. [en línea] <www.futurebrand.com>, [consulta: 10 Diciembre 2010]

¹⁰⁸ Según K. Keller, Recordación de Marca Espontánea o “*Top of Mind*” es la capacidad de los consumidores de extraer de su memoria la marca cuando se les sugiere una categoría de producto, necesidades satisfechas por esa categoría o una situación de compra o uso. KELLER K. & MACHADO M. Gestão Estratégica de Marcas, (Pearson Prentice-Hall, Brasil, 2007) Pág. 42

- Grado de Asociaciones: Se basa en un estudio de percepciones a partir de las siguientes dimensiones o áreas:
 - Turismo
 - Tradiciones y cultura
 - Inversión Extranjera
 - Calidad de Vida
 - Sistema valórico.
 - ¿Qué cualidades se le vienen a la mente a las personas cuando piensan en ese país?

- Nivel de Preferencia: Se mide cuánto estima o prefiere la gente al país.
 - ¿Qué tanto estima la gente a ese país?

- Grado de Consideración: Mide cuán cercano se considera al país para una visita futura.
 - ¿Es este uno de los países que la gente está pensando en visitar?

- Decisión de viaje/ Visitas: Indaga en qué gatilló que el encuestado viajara a visitar el país.
 - ¿Qué hace a la gente venir a visitar el país?

- Nivel de Recomendación: Mide cuán recomendable se considera al país para que otros viajen a conocerlo.
 - ¿Le recomienda la gente el país a su familia, amigos o colegas?

El enfoque transnacional nos permite ver estas interrelaciones entre estados y privados y las herramientas creadas a partir de aplicar el concepto de marca ayuda a comprender la necesidad de los estados de ganar poder blando y competir mejor en el mundo, atentos a estos cambios deben estar los creadores de políticas públicas y aplicar los nuevos conocimientos para que el país potencie sus ventajas, este esfuerzo país no ha sido claro siempre, más bien ha tenido altibajos, es por ello necesario comprender ¿Cuál ha sido el devenir de la política Imagen País en Chile en los últimos años?

CAPITULO 2

EL CAMBIO DE IMAGEN PAIS

PARA LA INSERCION EN UN MUNDO GLOBAL

La actual política exterior de Chile está siendo sometida a un complejo proceso de cambios cuyo origen se encuentra en factores provenientes tanto del plano interno como del externo. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurrió tradicionalmente en que la política exterior estuvo condicionada por variables domésticas, actualmente se puede sostener con seguridad que actualmente son las transformaciones que ocurren en el escenario internacional las que tienen un peso mayor.

Es posible identificar algunos patrones en la política exterior de los últimos 20 años: la tradición legalista, la doctrina del equilibrio de poder, la relación ambigua con Estados Unidos y la vinculación con el Pacífico. Estos factores estuvieron presentes desde que el país comenzó a autogobernarse y a relacionarse con el exterior. Y todos estos patrones mencionados anteriormente, permanecieron también a lo largo del siglo XIX, aunque en forma

intermitente; dependiendo de las circunstancias, afloraron o quedaron latentes.¹⁰⁹

Los problemas vecinales que en el pasado determinaron la forma de relacionarse, y que en muchos casos aún persisten. En los últimos años el país adoptó las políticas de regionalismo abierto. Por otra parte, la relación con Estados Unidos, continúa siendo inestable, alternando periodos de cercanía, con los de distanciamiento. Por último, la vinculación con la Cuenca del Pacífico a que no ha estado exenta de dificultades, adquirió gran relevancia básicamente por razones comerciales, corroborando un patrón establecido desde el pasado.¹¹⁰

Durante la década de los noventa, Chile fue reconocido como el modelo a seguir un país que vivió una transición democrática, llegando a ser una de las democracias más exitosas de la región.

Algunos efectos de la gestión política de los últimos años han contribuido a desdibujar ese panorama alentador, como una negativa percepción sobre la actual gestión gubernamental, el incremento de denuncias sobre la corrupción en los servicios públicos y las masivas protestas sociales estudiantiles que han

¹⁰⁹ ALAMOS V. P. "Algunas fuentes históricas de la política exterior de Chile" Estudios Internacionales (U. de Chile, IEI, Santiago) Vól.32 N°126 1999 Pág. 5

¹¹⁰ ALAMOS V. P. Op. Cit. Pág. 37

instalado un discurso crítico frente al sistema económico y sus negativos efectos en la clase media del país.¹¹¹

La acción exterior de Chile no escapó a las características propias de la transición que sufrieron las instituciones durante los gobiernos de la Concertación. por ejemplo, el uso del derecho a veto en el parlamento redujo muchas iniciativas de esos gobiernos; mientras Chile tenía la imperiosa necesidad de adaptarse a un contexto internacional sujeto a profundos cambios que según algunos autores, chocaban con ciertas características de nuestra política interna y nuestra condición de “isleños” sumadas a la permanencia de algunas conductas heredadas del régimen militar de nuestra tradición diplomática, de la lógica del nuevo gobierno de coalición, el modelo neoliberal, el centralismo, la capacidad de presión de las Fuerzas Armadas y un fuerte presidencialismo.¹¹²

En los años noventas el Consenso de Washington aumentó la disciplina fiscal, monetaria y cambiaria, fomentando la iniciativa privada y la liberalización de los mercados con el objetivo de lograr la apertura de las economías al exterior incentivando las exportaciones. El régimen militar ya había comenzado dichos cambios desde el año 1975 y los plasmó en la Constitución de 1980 dejando

¹¹¹ SIAVELIS. P. “Enclaves de la Transición y democracia chilena” Revista de Ciencia Política Vol. 29 N° 1 2009 Pág. 4

¹¹² ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿Quo Vadis? (Santiago, Fundación Chile 21) 2011 Pág.16

consagrados el derecho de propiedad, el libre mercado, la inserción económica internacional, la libertad de trabajo y asociación, una política fiscal restrictiva, entregó un rol subsidiario al Estado, autonomía al Banco Central y un fuerte poder al Ministerio de Hacienda.

En este contexto los gobiernos de la Concertación se mantuvieron al margen de las reformas radicales que no tenían la aprobación de la oposición política y optaron por acomodar un conjunto de políticas sociales dentro de este modelo neoliberal, conformando un “híbrido que mezcla los componentes más ortodoxos, con un sistema de protección social en expansión que pretende moderar las inequidades propias del modelo original”.¹¹³

Sin embargo, existen posturas críticas que señalan que esta ganancia internacional ha ido en desmedro de las relaciones políticas con nuestro entorno regional más cercano. Aunque esta idea es real también ha involucrado la voluntad política de nuestros vecinos de no buscar soluciones de entendimiento mutuo en pro de la paz regional, debido a que ningún país está dispuesto a ceder soberanía. Por otro lado, el principal cuestionamiento al caso chileno apunta a la falta de una estrategia de desarrollo que acompañe las oportunidades y necesidades de esa apertura económica, logrando generar exportación de bienes con mayor valor agregado y no sólo materias primas.

¹¹³ FUENTES, C. La política exterior de Chile 1990-2010 ¿Modelo a imitar o proceso inconcluso? en *Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿Quo Vadis?*, ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. (Santiago, Fundación Chile 21) Pág. 30

Esto es lo que Fernández y otros llaman “esfuerzo inconcluso de inserción económica internacional”.¹¹⁴

La amplia red de Tratados de Libre Comercio es parte de una política de estado, un uso del poder duro y blando de una manera aceptable. Es un patrimonio que otorga un marco jurídico a nuestras exportaciones, lo cual le ha brindado al sector exportador una imagen de gran seguridad y estabilidad.

La gran deuda sigue siendo la brecha que existe aún para aprovechar el conjunto de oportunidades mediante políticas de fomento, por ejemplo en apoyar a las PYMES en participar de la exportación del país (3,2% del valor exportado país¹¹⁵), en ampliar la canasta exportadora con bienes de mayor valor agregado y en generar mayor asociación con el vecindario. Falta apoyo político para estas iniciativas, pero también hay sectores que rechazan la participación estatal en estas áreas de fomento exportador.¹¹⁶

Con respecto a la imagen de Chile en el exterior, en los 90s aprovechó de éstos logros pero se basó en factores políticos más que económicos. El país hizo una opción estratégica al aceptar un pacto político interno de transición a la democracia para conservar la estabilidad institucional y la paz social que fue

¹¹⁴ ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿Quo Vadis?, (Santiago, Fundación Chile 21) 2011 Pág.19

¹¹⁵ GUARDIA. A. “La inconclusa inserción económica-comercial de Chile” en Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿quo Vadis?, ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. (Santiago, Fundación Chile 21) Pág. 72

¹¹⁶ FUENTES. C “La política exterior de Chile 1990-2010 ¿Modelo a imitar o proceso inconcluso? en Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿Quo Vadis?, ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. (Santiago, Fundación Chile 21) 2011 Pág. 31

reconocido mundialmente como un éxito político social. Algo similar ocurrió en los años 70s cuando Chile eligió el socialismo como forma de gobierno; el golpe militar viene a romper esa tradición democrática. En el ámbito económico, el periodo militar sentó las bases para la liberalización y privatización de capitales, situación que los siguientes gobiernos democráticos continuaron reforzando a través de la política exterior llamada de “regionalismo abierto”.¹¹⁷

En el campo de las exportaciones éstas fueron el motor principal del crecimiento por lo que se aseguraron políticas de tipo de cambio real, competitivo y estable, se realizó una rebaja generalizada de aranceles y un llamado a la inversión extranjera que tuvo éxito. De esta manera, “la política exterior quedó predeterminada por razones económicas, con una clara impronta de mercado y respeto por la inversión extranjera”. Estas acciones fueron muy bien evaluadas por los organismos internacionales de comercio (FMI, BM y BID) y las compañías evaluadoras de riesgo internacionales clasifican a Chile dentro de los 10 países con menor riesgo país¹¹⁸, lo cual se traduce en el gran capital actual.¹¹⁹

En los años 80s en Chile se produjo un desplazamiento del sector industrial hacia el procesamiento de materias primas en un país de abundantes recursos

¹¹⁷ ESCOBAR, E. “Chile y la política exterior de geometría variable” en Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿Quo Vadis?, ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. (Santiago, Fundación Chile 21) 2011 Pág. 42,43 y 45.

¹¹⁸ Chile se ubica entre los 10 países con menor riesgo país, Consultora CMA, 8/04/2011 [en línea] www.latercera.cl [consulta: 08 Mayo 2012]

¹¹⁹ ESCOBAR, E. Op. Cit., Pág. 43 y 46

pesqueros, forestales y minerales, dejando atrás el modelo de industria manufacturera. El país inició el desarrollo exportador de sus materias primas, al menos una década antes que los demás países de América Latina. Esta situación significó una ventaja y un “desarrollo desahogado de nuevos subsectores como la celulosa, las frutas, el salmón, los vinos y algunos servicios, todo ello con la diversificación de mercado, lo que le generó flexibilidad y capacidad de absorción frente a las recesiones que impactaron desde el exterior”.¹²⁰

Considerando este escenario de boom exportador, la política exterior profundizó diferentes medios para mejorar su Imagen país, “utilizando la simpatía y la cooperación internacional, que despertó el proceso de recuperación democrática”. Con este capital social se apuntó a una estrategia de largo plazo que fomentó el multilateralismo. Esta estrategia definió nuestras relaciones exteriores, inclusive en política de Defensa Nacional, haciendo que ésta pasará de una política defensiva a una “política defensiva-disuasiva, se impulsara el proceso del control político civil de la defensa”¹²¹, para luego pasar a ser una política disuasiva y de cooperación internacional el año 2003.¹²² Una crítica que Fernández y otros plantean es que el proceso de transformación de Chile dura

¹²⁰ ESCOBAR, E. Op. Cit., Pág. 46

¹²¹ RUZ, M. “Relación Chile Argentina” en Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿Quo Vadis?, ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. (Santiago, Fundación Chile 21) 2011 Pág. 42,43 y 45.

¹²² “Evolución y Desafíos de la Agenda de Defensa Nacional” Discurso Ministra de Defensa M. Bachelet, 20 de Marzo 2003 [en línea] <www.archivochile.com> [consulta: 19 de Agosto de 2011]

hasta hoy, pero “tiene una baja calidad técnica de ejecución respecto de sus complejidades y requerimientos”.¹²³ Debido en parte a las deficiencias en los mecanismos y la estructura administrativa del servicio diplomático, que quedó atrasada para enfrentar el nuevo contexto donde Chile logró insertarse.

Por otra parte, en relación a marcos legales medioambientales, no existe un manejo estricto respecto a la explotación de los recursos naturales y en cuanto a la conservación de recursos renovables como agua dulce, lo cual refleja una falta de preocupación por la degradación del ambiente, en favor de una sobreexplotación de recursos. Tampoco se ha desarrollado una conciencia país respecto de los niveles de contaminación de sus actividades productivas y extractivas.

En este contexto, la Imagen país que es positiva sufre las principales críticas y aquello que es nuestro principal capital, se convierte en amenaza.

En el ámbito social, la gran desigualdad en el ingreso y el acceso a oportunidades, ha configurado una imagen controvertida ante los organismos internacionales que miden la calidad de vida. En cuanto al ámbito vecinal inciden factores geopolíticos y Chile es visto con desconfianza por su elevado gasto militar.¹²⁴

¹²³ ESCOBAR, E. Op. Cit., Pág. 47

¹²⁴ ESCOBAR, E. Op. Cit., Pág. 49 y 50

Con el fin del ciclo de gobiernos de la Concertación (1990 – 2010), se cierra una etapa de la política exterior chilena. Este período se caracterizó por un reimpulso de los procesos de integración regional y por una nueva relación de Estados Unidos con América Latina, el que se concretó en una serie de Cumbres Hemisféricas, sin embargo, en la actualidad se vislumbra una crisis de esos procesos regionales, ya que a nivel global la tendencia se dirige a construir una nueva gobernabilidad global y una mejor redistribución del poder.¹²⁵

Como se dijo anteriormente, la inserción económica internacional de Chile aún se encuentra incompleta. Esto ya que, si bien la red de acuerdos comerciales conseguidos durante los últimos 20 años ha tenido un impacto positivo en el crecimiento económico de nuestro país, ha existido una falta de “competitividad sistémica en los niveles de decisión política. Predominó siempre una concepción de competitividad por producto o por sector y la ausencia de una estrategia-país que incluyera al sector externo”.¹²⁶

Es importante comprender que las preferencias obtenidas a través de los acuerdos comerciales son a mediano plazo, debido a las exigencias cada vez mayores que van surgiendo en un mundo competitivo, por lo que es necesario

¹²⁵ Observatorio de Política Exterior. “la Política Exterior latinoamericana como una herramienta de gobernabilidad regional y global. El caso de Chile 1990-2010” [en línea] www.icso.cl/observatorio-de-politica-exterior/ (16 de junio de 2012)

¹²⁶ GUARDIA. A. “La inconclusa inserción económica-comercial de Chile” en Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿quo Vadis?, ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. (Santiago, Fundación Chile 21) 2011 Pág. 61 y 75

prepararse en materia de nuevas regulaciones globales que ordenan los servicios, inversiones, propiedad intelectual, protección ambiental y en resolución de controversias.

De todas maneras, ningún país es inmune a los ciclos de las economías de nuestros socios comerciales, de la economía global y con ello a las fluctuaciones de los precios de nuestras materias primas. Por ello, se hacen necesarias una serie de medidas como por ejemplo, una mayor oferta exportadora, más diversificada y que incorpore mayor valor agregado; trabajar para que la inversión extranjera no se concentre sólo en los sectores de materias primas que ofrecen una alta renta; avanzar en innovación tecnológica y generar un mayor acercamiento entre el sector público y el privado para elaborar estrategias de desarrollo conjuntos. “Estrategia de desarrollo significa orientar a los principales actores socioeconómicos (grandes empresas nacionales y extranjeras, pequeñas y medianas empresas, trabajadores y gobierno) hacia donde quiere marchar el país en el largo plazo. Sin ella no hay salto al desarrollo. Naturalmente ello no se entendería si ésta no va acompañada de la institucionalidad adecuada, los incentivos y los recursos necesarios para lograrlo”.¹²⁷

¹²⁷ GUARDIA. A. “La inconclusa inserción económica-comercial de Chile” en Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿quo Vadis?, ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. (Santiago, Fundación Chile 21) 2011 Pág. 76

Una visión de país no puede basarse en las circunstancias del momento, en la rutina o en la improvisación, sino que es preciso contar con un lineamiento estratégico, hacia dónde se quiere llegar. Como lo señala Fernández, “*et alii*”, determinar si una cosa es útil o no, no es el punto. Independiente de su valor, lo importante es lograr definir la dirección o rumbo que se le quiere dar. Así es como se debe recapacitar sobre la idea de país, teniendo una estrategia y visión de futuro que involucre todas las variables posibles. Muchas veces una mala decisión no tiene retorno.¹²⁸

En la actualidad, se critica la falta de una estrategia país como una falencia de la estrategia Imagen País. Es decir no existe un diseño de poder inteligente como diría Nye. Es necesario incorporar al sector exportador en su conjunto y asumir la falta de una competitividad con un enfoque sistémico. Otra crítica en el ámbito social, es que existe una memoria nacional que “es aún una memoria fragmentada: o es escindida, o es antagónica, o es parcial o sectorial. No podrá haber proyecto de país, si no hay una memoria colectiva que supere las escisiones o fragmentaciones actuales en el ámbito ético (verdad y justicia en DDHH), socioeconómico (igualdades) y político (un orden constitucional

¹²⁸ ESCOBAR, E. “Chile y la política exterior de geometría variable” en Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿quo Vadis?, ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. (Santiago, Fundación Chile 21) 2011 Pág. 55

consensuado)".¹²⁹ Sin un consenso sobre una memoria colectiva común es difícil tener identidad y proyectar una imagen país consecuente.

Es interesante hacer notar que tanto analistas económicos llegan a observar que este mismo aspecto de falta de visión de conjunto a nivel nacional, el cual si bien no rompe el orden e institucionalidad tan arraigado en Chile, no permite avanzar al país y se mantiene sin aprovechar muchas de las oportunidades de un país alineado y ordenado en su conjunto.

Como apunta Garretón, nuestra memoria colectiva está basada en hechos del pasado como la crisis política vivida el año 1973, el quiebre de la forma de coexistencia de la sociedad civil, es decir, compartimos una memoria de crisis y de cómo se salió de ella, lamentablemente no existe una memoria colectiva única que involucre todo, existen memorias individuales, grupales, de parcialidades y que son antagónicas, separadas y no compartidas. Es la ausencia de consensos.¹³⁰ Además, plantea que la democracia en Chile aún se encuentra "incompleta", debido a las herencias institucionales del régimen militar y las tensiones que ello provocó en el funcionamiento democrático durante los gobiernos de la Concertación.¹³¹

¹²⁹ GARRETON. M. A. "Memoria y proyecto de país" en Revista de Ciencia Política Vol. 23 N° 2 2003 Pág. 215

¹³⁰ GARRETON M. A. y GARRETON R. "La democracia incompleta en Chile: La realidad tras los rankings internacionales" en Revista de Ciencia Política Vol. 30 n° 1 2010 Pág. 216 y 229

¹³¹ GARRETON M.A. y GARRETON R. "La democracia incompleta en Chile: La realidad tras los rankings internacionales" en Revista de Ciencia Política Vol. 30 n° 1 2010 Pág. 116

La Imagen País como política pública

La Política Comercial de Chile apunta a dos grandes objetivos, por un lado, profundizar la inserción internacional, combinando el desarrollo exportador con la promoción y protección de inversiones, y por el otro, favorecer la competitividad y la difusión del cambio tecnológico, en un contexto de reglas estables, de vigilancia de la competencia desleal, y con políticas que refuercen su impacto sobre la equidad social.¹³²

Para Colacrai y Lorenzini, Chile tiene una estrategia internacional múltiple, es decir, a nivel económico-comercial está catalogado como un “*free rider*” (oportunista) o “*global trader*” (comerciante global) y a nivel político se posiciona como un país serio, maduro, moderno y fidedigno. En consecuencia, todo lo que ayude a la difusión de los aspectos positivos característicos de Chile en los ámbitos político, económico, social y cultural es bienvenido. Por lo tanto, vale la pena “de esta forma destacar nuestras características de país plural, tolerante, comprometido con la sociedad internacional, vecino y socio confiable”.¹³³

Las políticas públicas son un factor común de la política, las decisiones del gobierno y la oposición. La política puede ser analizada como la búsqueda de establecer o de bloquear políticas públicas sobre determinados temas, o de influir en ellas. A su vez, parte fundamental del quehacer del gobierno se refiere

¹³² Principios de Política Exterior [en línea] www.minrel.cl (consulta 16 de junio 2012)

¹³³ COLACRAI M Y LORENZINI M. La Política Exterior de Chile ¿excepcionalidad o continuidad? Revista Confines Universidad Nacional de Rosario, Argentina, 2005 Pág. 46

al diseño, gestión y evaluación de las políticas públicas. La búsqueda recíproca de la política y las políticas públicas representa una modernización de la esfera pública.¹³⁴

Cuando la política pública afecta a más de un país se trata de una política pública transnacional, una visión emergente en las relaciones internacionales; ésta abarca dos aspectos, por un lado, las dimensiones externas de las políticas públicas nacionales, y por otro, el impacto de los temas internacionales en los procesos de decisión interna de los gobiernos. La coincidencia en el tiempo de estas corrientes (“*streams*”) abre lo que Kingdon denomina ventana de oportunidad (“*policy window*”), que resulta ser un momento crucial para la introducción de cambios en cualquier política pública. Esta ventana de oportunidad, supone una oportunidad para una acción poco frecuente.¹³⁵

La Imagen País es un objetivo que se maneja cada vez con más cuidado, siendo millonarias las campañas que los países invierten en transformar las percepciones que las audiencias globales tienen de determinada nación, ya sea para alterar juicios o para agregar atributos nuevos. Cuando casi todo es percibido como comunicación y cuando se nos dice que la imagen es todo, los países no pueden dejar de usar este poder blando.¹³⁶

¹³⁴ KINGDON J. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, (Logman, NY) 2002 Pág. 46

¹³⁵ KINGDON J. Op. Cit. Pág. 46

¹³⁶ TIRONI E. y Cavallo A. *Comunicación estratégica, vivir en un mundo de señales*. (Aguilar, Santiago) 2007 Pág. 24-25 y 116.

Chile tiene en China una experiencia curiosa de cómo usar el “*Soft Power*”, ese país con una imagen controversial, por un lado un gigante económico pero con una cuestionada imagen internacional en materia de derechos humanos, ha logrado convertirse en sede de los juegos olímpicos y repuntar su imagen positivamente.

En el mundo actual el poder está cada vez más distribuido y por lo tanto se puede usar la “apolaridad” y la globalización a favor de un país como en el caso de Chile. Sin embargo, ello requiere de un adecuado uso del poder blando e inteligente, creando una buena imagen internacional.¹³⁷

La cualidad fundamental de la imagen es que no tiene dueño y es un concepto de recepción, es decir, indica la forma en que una organización es percibida por su entorno o sus audiencias. Esta percepción es en parte generada por lo que comunica y en parte, por el modo como ésta es filtrada o decodificada por el público. En términos de difusión cultural, los íconos “son las manifestaciones, los hechos, las marcas privadas y las personalidades con las que un Estado (si tiene fortuna) es asociado de inmediato por millones de personas que en la mayoría de los casos ignorarán el resto de los datos (incluso básicos) del país en cuestión”.¹³⁸

¹³⁷ HAAS R. La Era de la no polaridad, Foreign Affairs Latinoamérica Vol. 8 N° 3, Estados Unidos, 2008 Pág. 67

¹³⁸ GIACOMINO C. Cuestión de Imagen. La Diplomacia Cultural en el siglo XXI, (Biblos, Argentina) 2009 Pág. 69

En esta investigación examinamos la aplicación del concepto de Imagen País en los casos del vino y el salmón, de esta manera analizamos las estrategias de cada industria, sus éxitos y fracasos para el período 2007-2011 que muestran la necesidad de tener un concepto “paraguas” o genérico que es lo que ha entendido la industria del vino, pero no así la del salmón y conocer la institucionalidad que maneja la promoción internacional de Chile en el exterior, donde la tendencia ha sido a trabajar en “nichos” de oportunidades como se demuestra a continuación en el siguiente análisis.

CAPITULO 3

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA CHILENA DE IMAGEN PAÍS:

LOGROS Y OBSTÁCULOS

I.- ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ANÁLISIS DE LA POLÍTICA PÚBLICA

IMAGEN PAIS

1.1 Institucionalidad

Las instituciones que en Chile se dedican a aportar el desarrollo de una imagen país son tres:

- ProChile



- Turismo Chile



- Fundación Imagen de Chile



La labor que desarrollan es elaborar una imagen de Chile en el exterior en el ámbito comercial con el fin de dar a conocer el país, sus cualidades, sus productos y servicios. Cabe destacar que la Subsecretaría de Turismo se dejó

fuera de este análisis por iniciar sus funciones sólo el año 2011 y la corporación que se encarga de promover principalmente el turismo al exterior es Turismo Chile.

La Dirección de Promoción de Exportaciones (ProChile) fue creada en 1974 como organización gubernamental, Turismo Chile inició actividades el año 1995 como organización privada y específica del sector turismo y Fundación Imagen País creada el año 2009 como organismo específico para desarrollar la marca país y promover genéricamente a Chile.

Si bien existen iniciativas que podemos interpretar como aportes a la imagen de Chile, éstas no constituyen instancias gubernamentales con organización, presupuesto y planificación sino en esfuerzos privados que nacen de la coordinación de los propios sectores sin ayuda estatal.

➤ **Dirección de Promoción de Exportaciones, PROCHILE**

Es un organismo dependiente de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores. Su Misión consiste en contribuir al desarrollo económico de Chile a través de su

promoción en el exterior, y de la internacionalización sostenible de sus empresas.¹³⁹

Objetivos

- ✓ Incorporar elementos diferenciadores en las exportaciones nacionales, para abordar los desafíos de una exportación sustentable.
- ✓ Desarrollar e implementar, estrategias de promoción comercial, que permitan una mejora continua del posicionamiento de Chile y de la diversificación de mercados.
- ✓ Buscar proactivamente la oferta exportable en todas las regiones del país, generando y/o fortaleciendo las capacidades exportadoras de los clientes de ProChile.
- ✓ Posicionar ProChile y sus servicios en las empresas nacionales, y en la mente de los emprendedores y profesionales chilenos.
- ✓ Lograr eficiencia en la administración y ejecución del presupuesto de ProChile.”¹⁴⁰

Mantiene una amplia gama de servicios para la promoción de los negocios internacionales disponibles para el sector empresarial además de información general sobre aspectos gremiales y legales asociados.

¹³⁹ Dirección: Teatinos 180, Santiago, Chile / Central Telefónica: (56-2) 2827 5100 © 2010, PROCHILE. <www.prochile.gob.cl>

¹⁴⁰ ProChile [en línea] <www.prochile.gob.cl> ¿Qué es ProChile? [consulta: 12 Diciembre 2012]

Cuenta con una Red Mundial de apoyo en la gestión a las empresas exportadoras Chilenas internacional y realizar posicionamiento de la imagen de Chile en el mundo.

Dentro de las acciones de promoción internacional ProChile tiene dos espacios específicos para la industria del vino, uno de ellos llamado “Muestra y Cata” donde ProChile se encarga de mostrar lo mejor de la industria vitivinícola nacional, en eventos especialmente diseñados para lucir los vinos nacionales.¹⁴¹ El otro es “*Chilean Wine Tour*”, que es un evento de degustación, seminarios especializados y visitas guiadas para que las viñas chilenas establezcan contacto con importadores, líderes de opinión y prensa especializada del sector. Se trata de potenciar la industria del vino para que los exportadores nacionales conozcan cómo penetrar en los mercados más relevantes para la industria.

También trabaja en Marcas Sectoriales cuyo objetivo es apoyar el diseño, implementación y fortalecimiento del posicionamiento internacional de sectores productivos nacionales que contribuyan a la construcción de la imagen de Chile en el exterior. En el proyecto se trabajan atributos, beneficios y/o valores relevantes del sector que permitan potenciar su penetración y desarrollo en el (los) mercado(s) de destino definido(s). Estos proyectos deben posicionar al

¹⁴¹ <www.prochile.gob.cl> [en línea] [consulta: el 12 de Febrero del 2011]

sector a nivel general, sin distinción de marcas, empresas o grupos de empresas. Los proyectos deben seguir lineamientos y atributos de Chile.

➤ **Corporación de Promoción Turística de Chile (Turismo Chile)**

Es una corporación privada sin fines de lucro que promueve Chile y sus destinos turísticos en los mercados internacionales. Desarrollando planes de promoción de acuerdo a la estrategia de marketing del país al que se orienta a incrementar la llegada de visitantes, fortaleciendo la cadena de comercialización y contribuyendo al desarrollo de la industria del turismo. El objetivo es potenciar la demanda turística mediante la marca Chile con el desarrollo de campañas masivas.¹⁴²

Principales funciones de Turismo Chile

- ✓ Diseña la estrategia de promoción turística internacional.
- ✓ Implementa el Plan de Acción para la promoción turística internacional.
- ✓ Administra los fondos públicos destinados a promoción internacional.

¹⁴² Dirección: Providencia 2088, of. 20, Providencia, Santiago de Chile Teléfonos: (56-2) 2959 5500 <www.turismochile.travel>

- ✓ Levanta financiamiento privado nacional e internacional para el desarrollo de campañas de promoción.
- ✓ Desarrolla proyectos regionales de promoción, sumando sinergias con países vecinos en la apertura de mercados lejanos.
- ✓ Organiza eventos internacionales (ferias, workshops, otros)
- ✓ Coordina viajes de promoción turística
- ✓ Produce material promocional y comunicacional necesario para el cumplimiento de las acciones.
- ✓ Incentivar al consumidor final en mercados prioritarios.¹⁴³

Cuenta con tres áreas de trabajo: 1) las campañas turísticas de Chile y de promoción, 2) viajes de prensa, ferias y eventos y 3) proyectos de promoción turística Internacional. Chile participa anualmente en más de 20 ferias de turismo alrededor del mundo.¹⁴⁴

El material promocional de las campañas de promoción turística busca comunicar un activo, donde no sólo el paisaje es lo esencial, sino también la interacción entre el viajero y el destino. Las tendencias mundiales en comunicación turística transitaron de lo meramente geográfico a lo vivencial,

¹⁴³ Turismo Chile [en línea] www.turismochile.travel ¿Qué es Turismo Chile? [consultado: 12 Diciembre 2012]

¹⁴⁴ Turismo Chile [en línea] www.turismochile.travel ¿Qué es Turismo Chile? [consulta: 12 Diciembre 2012]

motivando al público a imaginar las experiencias que puede llegar a vivir en los lugares que visita.

En este sentido, Chile ha definido un grupo de seis experiencias: 1) Cultura y Patrimonio, 2) Inspiración Natural, 3) Aventura y Deporte, 4) Vida Urbana, 5) Salud y Bienestar y 6) Sabores y Vinos.

Turismo Chile ha creado un relato o imagen de Chile apuntando a 200 años de independencia donde describe a los chilenos como fruto del mestizaje de la conquista española con los pueblos originarios y la antigua inmigración española y europea ocurrida desde el siglo XVIII. Plantea que trabajan principalmente en la producción de materias primas en áreas como la minería, la agricultura, la agroindustria y la pesca. Habla del turismo, el gobierno democrático, la escolaridad promedio de 10 años y la baja tasa de analfabetismo.¹⁴⁵

En el relato de la identidad del chileno, la organización gira primero en torno a la falta de relato apuntando que “en tanto es algo para descubrir y experimentar por los viajeros, existiendo claras diferencias entre los siempre apurados habitantes de las grandes ciudades y los de los poblados de valles, costa y montañas, donde el ritmo de vida se tranquiliza y los tiempos se alargan”.¹⁴⁶ Sin embargo, sí aclara que existe una fuerte raíz de identidad con el campo chileno

¹⁴⁵ <www.turismochile.travel> [en línea] [consulta: 12 de Octubre del 2011]

¹⁴⁶ www.turismochile.travel [en línea] [consulta: 12/10/2011]

y sus costumbres. Más adelante se desarrollan con más detalle diversos aspectos propios, tales como la idiosincrasia, vestimenta, artesanías, religión, alimentación, transportes, entre otros.

Destaca a Chile como destino por:

Infraestructura de primer nivel: Tanto el aeropuerto internacional como hoteles y centros de convenciones cuentan con modernas instalaciones y equipamiento de última generación. La mayor parte de las cadenas internacionales se encuentran en Chile, correspondiendo a hoteles de categoría 4 y 5 estrellas construidos en los últimos años.

Entorno privilegiado: Chile es un destino aún por descubrir, uno de los pocos tesoros inexplorados en el mundo. Un destino nuevo y un lugar fascinante, que ofrece experiencias inolvidables. Chile es un país de contrastes. De norte a sur y de la cordillera al mar, Chile asombra por sus paisajes extremos.

Estabilidad económica y política: La economía Chilena es abierta, con normas claras y estables, y su crecimiento es sostenido. En los últimos 15 años, Chile ha negociado acuerdos comerciales con el grueso de sus principales socios. Chile registra altos índices de seguridad ciudadana por lo que es catalogado como uno de los países más seguros de la región. Fue designado como el segundo país con mayor transparencia en el mundo para hacer

negocios. Además, Chile está considerado como el país menos corrupto de Latinoamérica.

Avanzada tecnología y comunicaciones: Chile posee un avanzado sistema de telecomunicaciones, incluyendo 10 mil kilómetros de fibra óptica, que cubre las zonas más pobladas del país. Todo el sistema telefónico chileno está digitalizado. Asimismo, el acceso a Internet desde hoteles y centros de convenciones es un servicio que se encuentra en todo el país.

Servicio y experiencia: La hospitalidad, amabilidad y el concepto de excelencia en el servicio se encuentran muy arraigados en la cultura del chileno. La eficiencia, responsabilidad y profesionalismo de ejecutivos y trabajadores chilenos son muy valorados por los extranjeros que visitan el país.

Excelente gastronomía: El vino chileno es conocido en todo el mundo por su cuerpo y aroma. La cocina chilena obtiene sus ventajas de la tierra y el mar.

➤ **Fundación Imagen de Chile**

Es una organización específica creada con la misión de desarrollar una imagen de Chile en el exterior. Es una institución autónoma, creada en 2009 para “velar por la promoción genérica de Chile y darle valor y prestigio al origen, convirtiendo esta tarea en una misión país, que recoja la diversidad de visiones

y trascienda las coyunturas”.¹⁴⁷ En su trabajo pretende abarcar los ámbitos político y gubernamental y recoger los aportes de la sociedad civil y las regiones. Tomando en cuenta la historia del país, desde los tiempos precolombinos hasta la actualidad, buscando entender la identidad Chilena más profunda, pero también la manera en que nuestra idiosincrasia es percibida en el exterior, construyendo de esta manera un relato y herramientas que destacan los valores y acciones que distinguen a Chile y lo proyecten.¹⁴⁸

En su accionar, la Fundación Imagen de Chile ha priorizado ciertos ejes de trabajo:

- Estudiar y comprender en toda su complejidad la imagen que nuestro país proyecta en el exterior.
- Conceptualizar la mejor forma de representar nuestra realidad hacia el exterior, sustentando sobre esos conceptos un diseño estratégico para la promoción de los intereses de Chile.
- Apoyar directamente a los principales “constructores de imagen país” con asesorías, material, estudios e información relevante para su quehacer comunicacional en el exterior, de manera que éste sea consistente con el diseño estratégico común.

¹⁴⁷ <www.imagendechile.cl> [en línea] [consulta: el 12 de Octubre del 2011]

¹⁴⁸ Dirección: Monjitas N° 392, piso 15, Santiago – Chile <www.imagendechile.cl>

- Coordinar, para así optimizar, la componente comunicacional de las agendas de trabajo de los principales actores nacionales con presencia en el extranjero.
- Generar acciones puntuales como campañas publicitarias, acciones digitales, culturales, de arte y otros, para aprovechar coyunturas estratégicas para la visibilidad y reputación de Chile.
- Promover la difusión de contenidos de alto valor, que respalden y apoyen la estrategia de posicionamiento internacional.

La Fundación ha creado un relato sobre Chile al igual que Turismo Chile, pero a diferencia del énfasis en una identidad campesina - tradicional, éste se apoya principalmente en la descripción de la naturaleza “el país más austral del planeta y también el más largo. Ofrece climas para todos los gustos, los cielos más transparentes del mundo para observar las estrellas del hemisferio sur y la mayor reserva de agua dulce en sus glaciares. Hace hincapié en la lejanía en relación al mundo lo que coloca a Chile como un país por descubrir.”¹⁴⁹

La Fundación cuenta con cuatro áreas de trabajo: 1) área de Comunicaciones, encargada de difundir, monitorizar y apoyar información específica de la prensa internacional sobre Chile; 2) “ChileGlobal”, red de talentos como empresarios, ejecutivos y profesionales chilenos o afines a Chile que residen en el extranjero, 3) área de Estudios que se ocupa de actualizar y gestionar un acervo de

¹⁴⁹ <www.imagendechile.cl> [en línea] [consulta: el 12 de Octubre del 2011]

conocimientos que da cuenta de la imagen del país en el mundo y sus principales componentes, 4) área de Proyectos que diseña y ejecuta acciones y productos estratégicos que son desarrollados internamente o a través de la colaboración con socios estratégicos, velando por el desarrollo y la coherencia conceptual y gráfica de lo que Chile comunica al exterior. Además, realiza diversas campañas promocionales como “*Foods from Chile*” sobre alimentos, “Reforestemos Patagonia”, “Campaña Brasil” sobre turismo, “FIL Guadalajara” para editoriales y “Dakar” para carreras en moto en el Desierto de Atacama.

Dentro de sus servicios están los programas de *Co-Branding* que definen y ejecutan planes de acción de posicionamiento de Chile en el exterior, con los socios estratégicos y clientes de la Fundación. Entre ellos se organizan seminarios, talleres temáticos, asesorías especializadas y tours.

La Fundación monitorea la posición de Chile en los siguientes indicadores de posicionamiento global, *The Anholt-GFK Roper Nation Brand Index* (NBI), *Country Brand Index* (CBI) de *FutureBrand* y *Country Rep Track* de *The Reputation Institute*.

La Fundación realiza un estudio de percepciones llamado Estudio de Imagen en Países Relevantes, tales como Argentina, Brasil, Colombia, España, Estados Unidos, Inglaterra, México, Perú. Por otro lado a través de CHILE MONITOR se registran y revisan trimestralmente la cobertura en la prensa internacional que tiene Chile. También estudia la imagen de Chile en Chile a través de los

siguientes estudios: Radiografía de los Chilenos, Las metáforas de Chile y Extranjeros en Chile.

Cabe destacar que el año 2008 el Proyecto Chile-Imagen País contrató a Simon Anholt para buscar la mejor manera de posicionar a Chile en el extranjero.¹⁵⁰ Su relación con el país incluía consultorías y una serie de visitas que culminaron con su participación en el seminario "Comunicación de Imagen País: Desafíos de un Nuevo Concepto", efectuado en Santiago el 22 de Abril del 2009.¹⁵¹

¹⁵⁰ Simon Anholt: El Inglés que llegó para cambiar la imagen de los chilenos, 7/9/2008 [en línea] <www.emol.com> [consulta: 10 Mayo 2009]

¹⁵¹ Comunicación de Imagen País: Desafíos de un Nuevo Concepto, 22/04/2011 [en línea] <www.imagendechile.cl> [consulta: 10 Mayo 2009]

II.- ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO PROMOCIÓN DE CHILE

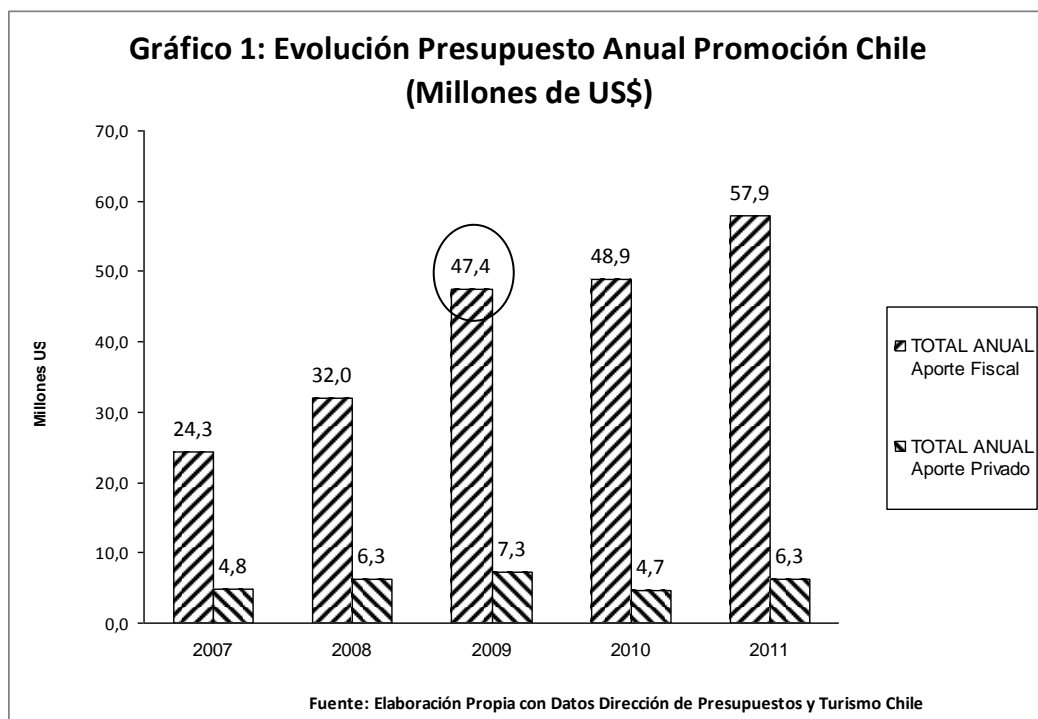
TABLA 1: PRESUPUESTO ANUAL DESTINADO A PROMOCIÓN DE CHILE (MILES DE US\$)

Tasa de Cambio según Informe de Finanzas Públicas Dir. Presupuesto	555,0	532,0	538,0	560,1	500,0
Años	2007	2008	2009	2010	2011
Ministerio de Relaciones Exteriores					
Direcon/ Fundación Imagen de Chile	n/a	n/a	n/a	9.403	6.198
Direcon/ ProChile	9.423	12.690	12.025	12.120	13.603
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo					
Corfo / Programa Fomento Productivo Agropecuario	8.818	8.814	9.256	9.024	14.089
Corfo / ProChile (Promoción de Exportaciones)	n/a	274	592	577	668
Corfo / Comité Marcas Sectoriales	n/a	n/a	n/a	n/a	7.024
SERNATUR / Programa de Promoción Turística (Turismo Chile)	4.300	3.700	5.400	4.400	6.200
SERNATUR / Programa de Promoción Turística (Sernatur)	294	1.294	844	1.688	845
SERNATUR / Programa de Fomento de Turismo	n/a	2.424	2.259	3.049	4.697
Comité de Inversiones Extranjeras (Invest Chile)	1.434	1.636	1.771	1.992	3.961
Subsecretaría de Turismo	n/a	n/a	n/a	n/a	664
Corfo / Comité Imagen País	n/a	n/a	14.014	6.597	n/a
Corfo / Programa Cluster	n/a	1.175	1.234	n/a	n/a
TOTAL ANUAL APORTE SECTOR PUBLICO	24.270	32.008	47.396	48.850	57.948
Turismo Chile / Aporte Sector Privado	4.800	6.300	7.300	4.700	6.300
TOTAL ANUAL PAIS	29.070	38.308	54.696	53.550	64.248

Fuente: Elaboración Propia con Datos Dirección de Presupuestos y Turismo Chile

Para entender el presupuesto anual que destina Chile para la promoción del país, no basta sólo con observar el presupuesto de la Fundación Imagen de Chile. Intervienen también otras instituciones, programas y comités. (Tabla1)

El presupuesto país para la promoción de Chile se separa en aporte fiscal y aporte privado. En el gráfico 1 se aprecia que el aporte fiscal ha crecido un 138% desde año 2007 (24,3 millones de dólares) al año 2011 (57,9 millones de dólares). El gráfico 1 denota la intencionalidad del gobierno en promocionar al país, se hace muy notorio el gran incremento generado el año 2009, bajo la presidenta M. Bachelet, año en que se crea la Fundación Imagen de Chile.¹⁵²



¹⁵² Fundación Imagen de Chile [en línea] www.fundacionimagendeChile.cl Información General, Creación 28/01/09 [consulta: 12 Diciembre 2012]

El aporte privado, que va destinado a Turismo Chile¹⁵³, se ha incrementado sólo un 31% desde el año 2007 al 2011. El terremoto ocurrido en Chile el año 2010, hizo que el aporte fiscal se mantuviera relativamente constante con respecto al año 2009, sin embargo el aporte privado, se contrajo fuertemente en un 36% con respecto al año anterior. (Ver gráfico 1).

En la tabla 1 se observa que desde el año 2007 al año 2011 han intervenido, en forma discontinua, diez instancias; entre instituciones, comités o programas; desde los cuales se ha manejado o administrado recursos para la promoción de Chile.

Los interventores han sido:

- Fundación Imagen de Chile
- ProChile
- Turismo Chile
- Sernatur
- Subsecretaría de Turismo
- Programa de Fomento Productivo Agropecuario
- Programa Cluster
- Comité de Marcas Sectoriales
- Comité de Inversiones Extranjeras
- Comité Imagen País

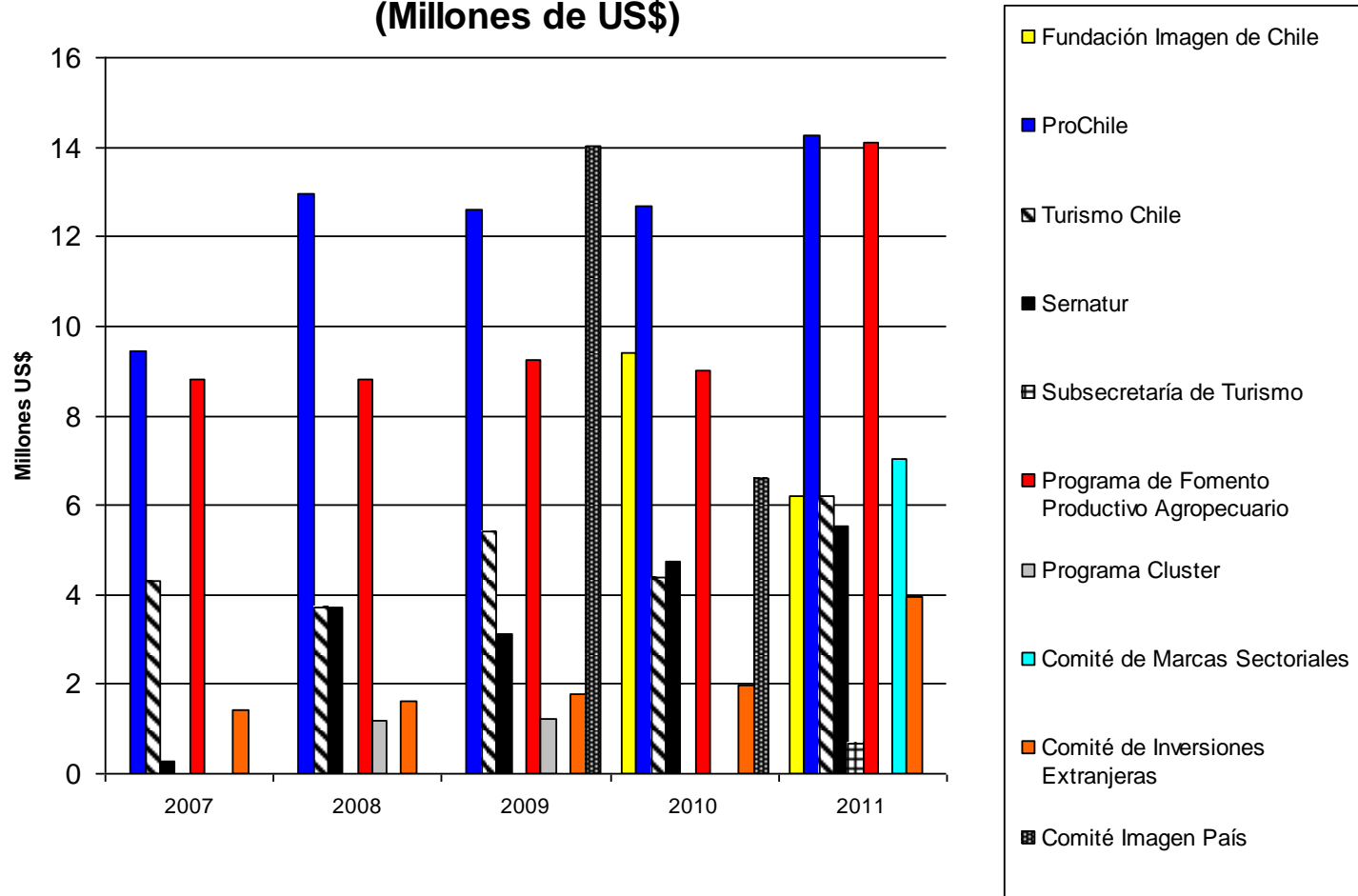
¹⁵³ Información Gerencial Turismo Chile, Gerente General, Andrea Wollater, 5/12/12

Lo anterior demuestra que no ha existido un lineamiento general de la promoción de la imagen país. Muchas veces se han duplicado esfuerzos, generado dualidad de funciones, no ha existido una continuidad en el tiempo y ha habido competencia entre instituciones. (Ver gráfico 2).

En el gráfico 2 se aprecia que hay interventores que no participan con regularidad los 5 años comprendidos entre el 2007 y el 2011, solamente ProChile, Turismo Chile, Sernatur, el Programa de Fomento Productivo Agropecuario y el Comité de Inversiones Extranjeras están actuando el periodo completo.

El Comité Imagen País fue absorbido por la Fundación Imagen de Chile, la que el año 2009 ya inició sus funciones. El Programa Cluster sólo intervino los años 2008 y 2009. El Comité de Marcas Sectoriales y la Subsecretaría de Turismo iniciaron sus funciones el año 2011.

**Gráfico 2: Evolución Presupuesto Fiscal Anual por interventor
(Millones de US\$)**

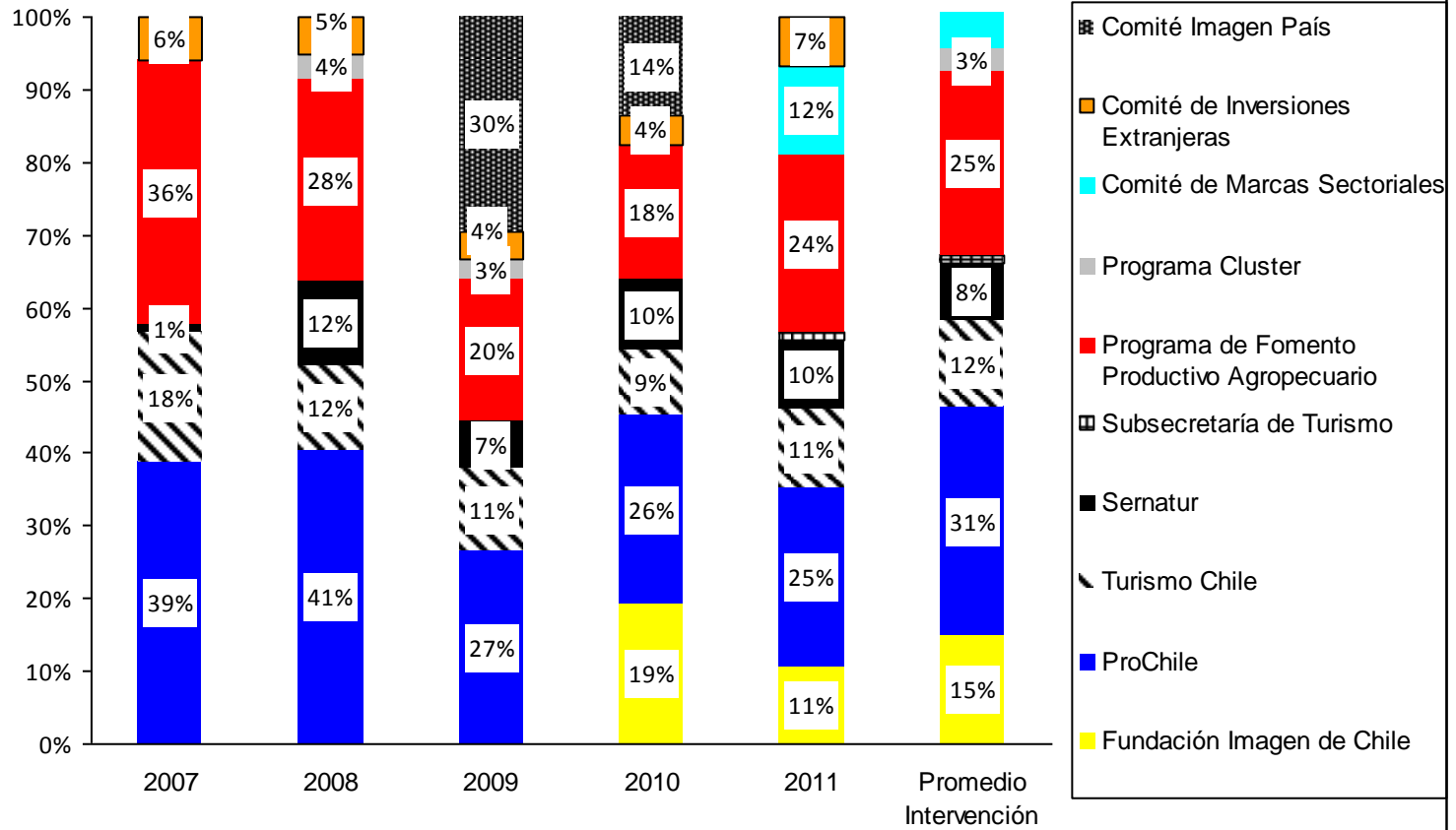


Fuente: Elaboración Propia con datos Dirección de Presupuestos y Turismo Chile

En el gráfico 3 se observa el porcentaje de participación de cada interventor desde el año 2007 al 2011 en el presupuesto fiscal anual en la promoción de Chile. Del análisis se desprende que ProChile y el Programa de Fomento Productivo Agropecuario son los que mayor participación y continuidad han tenido en la promoción del país.

Como una manera de ser consistente con la información y no castigar a un interventor que sólo participó un par de años o su creación es muy reciente, por lo tanto no tiene una historia durante esos 5 años, es que se calculó el promedio anual ponderado por los años de intervención de los montos administrados y el promedio del grado de participación que tuvo ese monto sólo durante los años de su participación. (Ver Tabla 2)

Gráfico 3: Participación del Presupuesto Fiscal Anual en Promoción de Chile por Instituciones, Comités o Programas



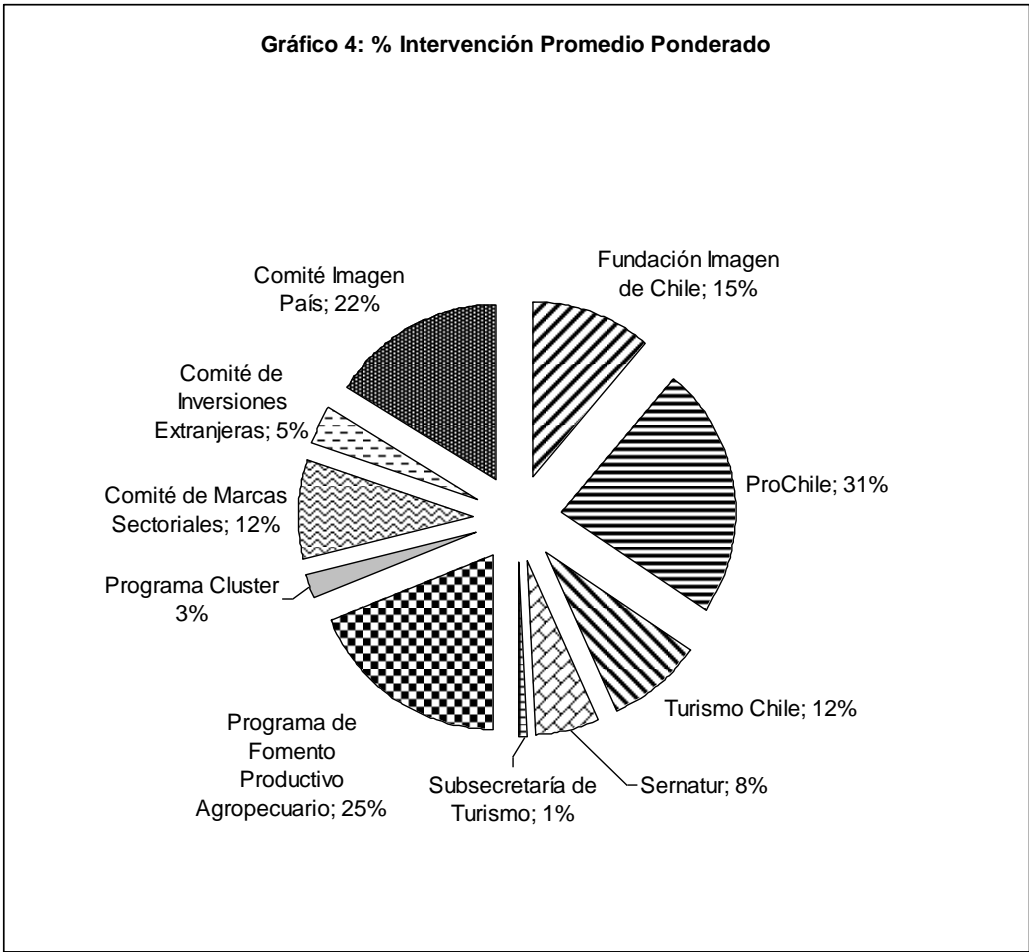
Fuente: Elaboración Propia con datos Dirección de Presupuestos y Turismo Chile

TABLA 2: PROMEDIO ANUAL PONDERADO POR INTERVENTOR	Millones US\$ Promedio Ponderado	% Participación Promedio Ponderado
Fundación Imagen de Chile	7,8	15%
ProChile	12,4	31%
Turismo Chile	4,8	12%
Sernatur	3,5	8%
Subsecretaría de Turismo	0,7	1%
Programa de Fomento Productivo Agropecuario	10	25%
Programa Cluster	1,2	3%
Comité de Marcas Sectoriales	7,0	12%
Comité de Inversiones Extranjeras	2,2	5%
Comité Imagen País	10,3	22%
Promedio Total del 2007 al 2011	42,1	

Fuente: Elaboración Propia con Datos Dirección de Presupuestos y Turismo Chile

Al analizar la tabla 2 se observa que Chile ha destinado en promedio 42,1 millones de dólares como aporte fiscal en promocionar al país a través de los 10 interventores ya señalados anteriormente durante el año 2007 al año 2011. Resulta muy interesante observar que ProChile lidera con un 31% promedio ponderado de participación en los montos destinados a promover las exportaciones del país, muy seguido se encuentra el Programa de Fomento Productivo Agropecuario de CORFO con un 25% de participación promedio ponderado.

Llama la atención que el presupuesto de la Fundación Imagen de Chile, que es la encargada oficial de promover la imagen del país, sea tan bajo comparado con ProChile y el Programa de Fomento Productivo Agropecuario. Su monto promedio ponderado entre el año 2010 y el año 2011 es de 7,8 millones de dólares con un 15% de participación promedio ponderado durante su intervención. (Gráfico 4).



Fuente: Elaboración Propia con datos Dirección de Presupuestos y Turismo Chile

Cabe destacar que un presupuesto anual en promedio ponderado de 7,8 millones de dólares para la Fundación Imagen de Chile es muy bajo en comparación a lo que gastan al año otros países en imagen país, por ejemplo Colombia invierte US\$ 70 millones, Nueva Zelanda US\$ 40 millones y Australia US\$ 200 millones al año.¹⁵⁴

Lo anterior es reafirmado por Claudio Cilveti, Gerente General de Vinos de Chile, argumentando que: “pese a contar con una Fundación de Imagen de Chile, creo que ha faltado una inversión importante para construir una imagen de nuestro país en el exterior. El vino, como producto emblema de la identidad del país, se ha centrado en mostrar la diversidad cultural, geográfica y productiva de Chile; sin embargo, creemos que se deben destinar más recursos, como en otros países del mundo, para fortalecer la estrategia país”.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Las vueltas de la imagen país por Bárbara Gutiérrez, Septiembre 2010 <http://www.df.cl> [en línea] [consulta 03 Enero 2011]

¹⁵⁵ Entrevista personal a Claudio Cilveti, Gerente General de Vinos de Chile, Santiago, 20/07/12

III.- ANÁLISIS DE LA COORDINACIÓN Y COMPETENCIAS ENTRE INSTITUCIONES

➤ Reuniones conjuntas entre las Instituciones:

Las instituciones en análisis son la Fundación Imagen de Chile, ProChile y Turismo Chile. Entre ellas no hay una obligación o reglamento a nivel gubernamental que señale que todo lo que tenga que ver con imagen país debe ser validado por la Fundación Imagen de Chile.

Hoy en día las reuniones conjuntas operan en base a la buena voluntad de las personas pertenecientes a las instituciones, éstas se conocen entre ellas y tienen ganas de querer hacer cosas en conjunto, así lo señala la Gerente de Turismo Chile, Andrea Wolatter diciendo: "Hoy en día el acercamiento que uno tiene con la Fundación Imagen de Chile o con ProChile, es por las personas que están, por las ganas de juntarse, por las ganas de hacer cosas, y le ponemos hartito empeño y la verdad es que siempre "la máquina" nos supera, ella va más adelante que nosotros; y no basta solamente con la buena voluntad, falta una estructura o algo que te obligue a lograr esa sinergia".¹⁵⁶

¹⁵⁶ Entrevista personal a Andrea Wolatter, Gerente General Turismo Chile, Santiago, 24/07/12

➤ Actividades Conjuntas:

Al navegar por la página Web de ProChile (www.prochile.gov.cl) a simple vista no se observa ningún enlace o contacto que permita conectarse con la Fundación Imagen de Chile o Turismo Chile. Sin embargo al navegar más detalladamente, se encuentra la pestaña “Mesa de Ayuda” y dentro de ésta aparece la opción “Gremios y Asociaciones Empresariales”, luego la opción “Turismo” y así se obtiene acceso a Turismo Chile. No hay ningún acceso o enlace que señale a la Fundación Imagen de Chile.

Desde la página Web de Turismo Chile (www.turismochile.travel) existe en la página de inicio, extremo inferior derecho un direccionamiento llamado “Enlace” que permite tener acceso a la página de ProChile (www.prochile.gob.cl) y a la página de la Fundación Imagen de Chile (www.imagendechile.cl).

La página Web de la Fundación Imagen de Chile (www.imagendechile.cl) permite al usuario tener acceso desde el la página de inicio, extremo inferior derecho a la página Web de ProChile (www.prochile.gob.cl) y presenta un enlace mal direccionado para tener acceso a la página de Turismo Chile (www.turismochile.travel) ya que por error se direcciona a una agencia y guía turística llamada también Turismo Chile (www.turismochile.cl) que no se relaciona con la Corporación de Promoción Turística de Chile, llamada Turismo Chile (www.turismochile.travel) (Se informó a la Fundación del error).

Al analizar en la página Web de la Fundación Imagen de Chile se observan los proyectos que esta institución desarrolla para la creación de imagen país. En ellos sí se observan actividades conjuntas. Por ejemplo en el proyecto “FIL Guadalajara” participa en forma conjunta con ProChile y Turismo Chile y en los proyectos “*Foods From Chile*” y “*Dakar*” sólo participa en forma conjunta con ProChile.¹⁵⁷

El análisis de estas tres páginas Web permite entender que no hay mucho relacionamiento e intercambio de información entre estas instituciones.

Las páginas Web carecen de información en cuanto a relaciones y reuniones conjuntas. Solamente en la página de la Fundación se pueden ver los tres proyectos específicos en los que trabajan en conjunto.

Según Andrea Wolatter, Gerenta General de Turismo Chile, señala que las instituciones actuales que intervienen en la Imagen País no están alineadas “bajo una misma estructura, bajo un mismo objetivo, si bien se han hecho cosas por tratar de lograr esta nueva imagen país, no hemos logrado tener una imagen consensuada y con un concepto potente de imagen país. Esto ha costado mucho, poder lograr una definición clara de lo queremos transmitir”.¹⁵⁸

¹⁵⁷ “Acciones de Alta Visibilidad, Proyectos Fundación Imagen de Chile” [en línea] <http://www.imagendechile.cl> [consulta:15 Agosto 2012]

¹⁵⁸ Entrevista personal a Andrea Wollater, Gerente General de Turismo Chile, Santiago, 24/07/12

En palabras de Jennifer Salvo, Directora de Comunicaciones de la Fundación Imagen de Chile, señala que la Fundación debe ganar credibilidad dentro de las demás instituciones existentes y expresa que “hemos experimentado lo difícil que es ejercer un rol coordinador, como el que se le mandató a la Fundación y que busca lograr que las acciones de todos los actores estén sintonizadas bajo el paraguas estratégico conceptual en el trabajo de promoción. Toma tiempo seducir y lograr confianza de otras entidades. Es parte de un proceso que debemos recorrer y el precio a pagar por ser justamente una institución nueva.”¹⁵⁹

Por otro lado la Directora de la Fundación Imagen de Chile tiene la esperanza y optimismo que posicionar a la Fundación Imagen de Chile en el país es un trabajo a largo plazo, pero ya comienzan a verse sus frutos y lo señala diciendo “Ha sido valioso que las autoridades estén incorporando esta variable de imagen país en su trabajo. Creo que hemos logrado que se entienda que la imagen de un país no es un asunto de “marketing”, sino que se trata de la reputación de Chile: una tarea que implica un esfuerzo transversal, de largo plazo y que va más allá del gobierno de turno”.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Entrevista personal a Jennyfer Salvo, Directora de Comunicaciones de la Fundación Imagen de Chile, Santiago, 26/06/12

¹⁶⁰ Entrevista personal a Jennyfer Salvo, Directora de Comunicaciones de la Fundación Imagen de Chile, Santiago, 26/06/12

Para Alberto Van Klaveren, Embajador del Ministerio de Relaciones Exteriores un punto débil de la estrategia Imagen País ha sido que “falta de inserción institucional más sólida en la administración del Estado”.¹⁶¹

La Gerente de Turismo Chile señala que existe mucha competencia de las instituciones actuales por figurar en la contribución a la imagen país primando los intereses de la institución por sobre el interés del país y lo manifiesta diciendo: “para mí no vale ningún logo, ni del Sernatur, ni de Turismo Chile, ni el de nadie, sino que el de la marca Chile. Lo que pasa con las instituciones, es que si bien está presente el logo de la marca Chile, es mucho más importante el logo de la institución y eso no se que tanto construya a la marca país”.¹⁶²

El encargado de la sustentabilidad de la Subsecretaría de Turismo, Francisco Allard, manifiesta hay un inicio de querer converger hacia un objetivo común en relación a la imagen país, sin embargo todavía falta mucho por hacer, es sólo el comienzo y señala que “de un tiempo a esta parte, había muchas entidades que trabajaban con la imagen del país, estaba el comité Imagen País, Turismo Chile, ProChile, Comisión de Inversiones Extranjeras y muchas otras. Y reitero la Subsecretaría de Turismo ha trabajado mucho en converger todos estos

¹⁶¹ Entrevista personal a Alberto Van Klaveren, Embajador, Ministerio de Relaciones Exteriores, Santiago, 26/06/12

¹⁶² Entrevista personal a Andrea Wollater, Gerente General de Turismo Chile, Santiago, 24/07/12

puntos, de manera que se llegue a vender una imagen en común y no quince imágenes dispersas.”¹⁶³

➤ Frecuencia de aparición en la Prensa:

Dado que la Fundación Imagen de Chile fue creada durante el año 2009 se analizaron las apariciones en la prensa entre los años 2010 y 2011.

Al analizar las apariciones en la Prensa durante los dos años señalados anteriormente se observa que en ese periodo casi no ha habido ninguna noticia de una actividad conjunta entre ProChile, Turismo Chile y/o la Fundación Imagen de Chile. Cada una ha aparecido en la prensa en una actividad individual. Las apariciones en la Prensa durante estos dos años han sido las siguientes:

Tabla 3: Frecuencia de noticias en la prensa chilena

Institución	Frecuencia de noticias en la prensa chilena 2010-2011
ProChile	344
Fundación Imagen de Chile	57
Turismo Chile	43

Fuente: Elaboración Propia con datos El Mercurio S.A. (www.emol.com)

¹⁶³ Entrevista personal a Francisco Allard, Encargado de Sustentabilidad de la Subsecretaría de Turismo, Santiago, 31/07/12

➤ Asociatividad y Sinergia

No se aprecia mayor sinergia en el actuar de estas tres instituciones. Así lo manifiesta la Gerente General de Turismo Chile diciendo: “considero que no se conocen las sinergias. La sinergia se practica poco en Chile porque falta una institucionalidad que ayude a agruparse”.¹⁶⁴ Por otra parte, Andrea Wollater, argumenta “la asociatividad queda sólo en el nombre. Queda entre la asociación pública y privada y la asociación entre privados, pero cuesta que la gente logre dejar sus intereses personales fuera del programa desarrollo país”.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Entrevista personal a Andrea Wollater, Gerente General de Turismo Chile, Santiago, 24/07/12

¹⁶⁵ Entrevista personal a Andrea Wollater, Gerente General de Turismo Chile, Santiago, 24/07/12

IV.- ANALISIS DE LA CAMPAÑA “Chile *All Ways Surprising*” Y EL CONCEPTO ESTRATÉGICO “Chile Hace Bien”

El 28 de Noviembre del 2005, anterior a la Fundación Imagen de Chile, ProChile lanzó la campaña de Imagen País llamada “Chile *All Ways Surprising*”:¹⁶⁶



El concepto de esta campaña se basó “en tres conceptos centrales: 1) Una geografía sobrecogedora, variada y transparente; 2) gente cálida, eficiente y emprendedora; y 3) un país estable, abierto al mundo, con instituciones sólidas y donde la palabra se cumple. Cada uno de estos tres mensajes claves tiene lecturas específicas para los sectores que utilizarán la nueva marca: turismo, exportación e inversión. Además, estos conceptos complementan las estrategias y acciones específicas que desarrolla cada institución pública y privada en forma independiente. El objetivo es que coexistan y se potencien a través del tiempo. Así, las actividades de promoción que emprenda cada

¹⁶⁶ “Chile, All Ways Surprising”: La nueva marca para el mundo, lanzamiento Imagen País, Noviembre 2005 [en línea] <http://www.proChile.cl/noticias/noticia.php?sec=5612> [consulta:05 Agosto 2011]

institución tienen la posibilidad de realizarse bajo estos mensajes e ideas fuerza comunes para todos. Esta capacidad de sorprender tiene que ver con las sensaciones, emociones y percepciones que, según revelaron los estudios que realizamos, generan los atributos del país entre turistas, compradores y consumidores de productos chilenos y la gente del mundo de los negocios”, así lo señaló el director de ProChile de aquella época, Sr. Hugo Lavados.¹⁶⁷

Esta campaña estuvo vigente hasta Agosto del año 2010 y presentó críticas que provinieron de los propios afectados, diversos espacios de debate como el Programa "Construyendo a Chile", donde se debatió la imagen que nuestro país proyecta en el extranjero y de qué manera ésta se promueve. En aquél entonces se dio una fuerte crítica a la imagen que ProChile estaba utilizando, la de aquellas estrellas que se enmarcaban en el slogan "Chile *All Ways Surprising*, "Chile sorprende, siempre". La crítica era que "no representa ninguna característica clave de Chile. Se ve muy genérica con el uso de estrellas (que son usadas por muchos países, incluyendo Estados Unidos) y al mirarla, no sé sabe a lo que se refiere", diagnóstico que hace David Lightle, experto mundial en marca país de la imagen actual de Chile, quien propone que

¹⁶⁷ "Chile, All Ways Surprising": La nueva marca para el mundo, lanzamiento Imagen País, Noviembre 2005 [en línea] <http://www.proChile.cl/noticias/noticia.php?sec=5612> [consulta:05 Agosto 2011]

la nueva imagen país de Chile contenga el concepto de naturaleza para destacar esta fortaleza de la nación.¹⁶⁸

En la práctica y en el caso exportador, los empresarios se quejan que los productos chilenos al tener una débil imagen de origen hay una repercusión en los bajos precios, José Ramón Gutiérrez, socio de *Multiexport*, explica que “en el caso de los salmones, una industria relativamente nueva, el país enfrenta en el exterior diferencias de precios de entre 30 a 50 centavos de dólar por cada kilo de producto exportado, en comparación a otros productores de salmón, como Noruega y Canadá. Otro ejemplo ocurre en la industria del vino chileno en que un vino chileno de 8 dólares es igual o mejor que uno californiano de 15 dólares.”¹⁶⁹

“Chile sorprende siempre” no es positivo para un alimento, por el contrario, genera desconfianza. La industria alimenticia del país señala que “Chile *All Ways Surprising*” fue una campaña más afín al sector turismo, así lo argumenta Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas de Salmón Chile, quién dice: “*Chile All Ways Surprising* la conozco muy poco, sobretodo a nuestro sector eso no aportaba mucho”.¹⁷⁰

¹⁶⁸ “Experto mundial en branding recomienda a Chile incluir naturaleza en su imagen país”, Julio 2008 [en línea] <http://www.Chilepotenciaalimentaria.cl> [consulta:05 Septiembre 2011]

¹⁶⁹ “Falta de imagen país tiene efectos negativos en retornos de exportaciones”, Junio 2006 [en línea] <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl> [consulta:05 Septiembre 2011]

¹⁷⁰ Entrevista personal a Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas de Salmón Chile, Puerto Montt, 18/07/12

Debido a las fuertes críticas nacionales, es que se crea en Junio del 2009, la Fundación Imagen de Chile. Su Ex director, Juan Gabriel Valdés, explicó que “la fundación fue creada para coordinar las iniciativas internas y externas de promoción del país, basada en una estrategia definida para que se conozca en el extranjero”.¹⁷¹

En Septiembre del 2010 la Fundación Imagen de Chile lanza un concepto estratégico llamado “Chile hace bien” sobre el cuál Chile pretende construir su Marca País. “Este concepto es el eje estratégico del posicionamiento internacional de Chile. No es un eslogan, sino que el reflejo de los diversos estudios de percepción sobre Chile realizados en distintos países y que da cuenta de cómo nos ven quienes nos conocen”.¹⁷² “Cuando decimos que Chile hace bien hablamos del talento, el ingenio, el sacrificio, el alcanzar imposibles, la resiliencia y la capacidad de innovar de su gente. Se pretende con ello potenciar una imagen y una percepción de país que hace bien las cosas y, que por la belleza y atractivo de su naturaleza y de su gente, hace bien a quien lo conoce y lo visita”, sostuvo Valdés.¹⁷³

¹⁷¹ “Fundación Imagen de Chile será presidida por canciller”, Abril 2009 [en línea] <http://www.imagendechile.cl> [consulta: 10 Septiembre 2011]

¹⁷² “Concepto Chile Hace Bien”, Septiembre 2010 [en línea] <http://www.imagendechile.cl/> [consulta: 10 de Enero del 2011]

¹⁷³ El concepto “Chile hace bien” encabeza nueva campaña del país en el exterior, 9 de Septiembre 2010 [en línea] <http://www.emol.com> [[consulta: 15 de Enero 2011]

Por otro lado, la Fundación propuso cambiar el logo de Chile que utilizaba la campaña anterior “Chile *All Ways Surprising*” y logró que ProChile adecuará el logo por el siguiente diseño:¹⁷⁴



A diferencia de “Chile *All Ways Surprising*”, el nuevo concepto no es una campaña, no tiene logo, por lo que no se puede usar como sello distintivo en el material de promoción que usan los interventores, ya sean instituciones, comités o programas, que participan en la promoción de imagen país del país.

El concepto “Chile hace bien” ha sido criticado por ser más afín con la industria alimenticia que con el sector turismo y por otro lado por ser muy abierto y poco dirigido, no genera un mensaje claro, incluso se cuestiona que es autorreferente y un poco arrogante el decir que hacemos bien las cosas. Así lo señala la Gerente de Turismo Chile, Andrea Wollater, argumentando “cuando la Fundación Imagen de Chile vino a mostrarme la campaña “Chile hace bien” yo les dije que el eslogan en inglés, “*Chile is good for you*”, me hacía más sentido, era como decir “Chile te hace bien a ti”, porque Chile es lindo, no se por cualquier cosa, es algo contigo, dirigido a ti. En cambio “Chile hace bien” es

¹⁷⁴ Entrevista personal a Jennyfer Salvo, Directora de Comunicaciones de la Fundación Imagen de Chile, Santiago, 20/07/12

autorreferente, el decir que nosotros hacemos bien las cosas, además de ser tan “higiénico”, es un poco arrogante.”¹⁷⁵

Desde el principio de esta investigación se planteó la duda de por qué el concepto estratégico en español es tan genérico “Chile Hace Bien” y no “Chile Te Hace Bien” que sería más específico o es diferente en inglés “*Chile is Good For You*” a lo que Jennyfer Salvo contestó “la idea en español del concepto estratégico “Chile Hace Bien” se dejó abierto a propósito, dado que es simplemente porque Chile hace bien las cosas”.¹⁷⁶

Para Alberto Van Klaveren la situación es aún más antagónica, indicando que “la estrategia de Imagen País contribuyó a generar más conciencia en torno a la posibilidad de fortalecer la imagen de Chile en el extranjero, pero creo que este esfuerzo se debería haber canalizado más a través de la Cancillería, sobre todo mediante un trabajo mancomunado con ProChile”.¹⁷⁷

El proceso de transición de la campaña inicial “*Chile All Ways Surprising*” liderada por ProChile al nuevo concepto “Chile Hace Bien” liderado por la Fundación Imagen de Chile ha sido un proceso confuso y denota que ha habido un grado de lucha de poder entre las instituciones que intervienen en la promoción del país. Así lo manifiesta, Felipe Manterola de Salmón Chile,

¹⁷⁵ Entrevista personal a Andrea Wollater, Gerente General de Turismo Chile, Santiago, 24/07/12

¹⁷⁶ Entrevista personal a Jennyfer Salvo, Directora de Comunicaciones de la Fundación Imagen de Chile, Santiago, 20/07/12

¹⁷⁷ Entrevista personal a Alberto Van Klaveren, Embajador, Ministerio de Relaciones Exteriores, Santiago, 26/06/12

indicando: “Chile hace bien no ha tenido ningún impacto en nuestra industria, ni en las ferias tampoco se ha visto el mensaje. Siento poco claro cual campaña esta vigente. No sé cómo se une “Chile *All Ways Surprising*” con “Chile hace bien” y más encima con el ser potencia alimentaria y forestal que promueve el Ministerio de Agricultura. Siento que “Chile hace bien” es “inocuo”. La primera campaña esta orientada claramente al turismo y la segunda al alimento. No se si hay puntos comunes, estoy confundido, no siento que este claro y que exista una marca paraguas que abarque todo. Debieran juntarse las dos campañas. Se gasta dinero, pero se diluye mucho. Cada uno va muy disperso. Yo veo el asunto de afuera y si quisiera asociar a Chile con algo podría si lo hiciéramos con una idea más común. Nosotros, Salmón Chile actuamos en forma independiente de la Fundación Imagen de Chile”.¹⁷⁸

En este sentido, Andrea Wollater de Turismo Chile argumenta que actualmente Chile carece de un logo, concepto o eslogan que sea capaz de representar al país como un todo en una sola Marca País, señalando “hoy día en la Web, el logo de “Chile hace bien”, no tiene posibilidad de ser descargado para complementar nuestro material a utilizar. Pero para mi es mejor que sea así, pues nos cuesta muchísimo ponernos de acuerdo, de cual es la imagen que nos comunica a todos. Por ejemplo, “Chile hace bien” le sirve a la industria alimentaria, la del vino, la de otro tipo de industria, pero no necesariamente al

¹⁷⁸ Entrevista personal a Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas de Salmón Chile, Puerto Montt, 18/07/12

turismo. No es fácil encontrar un punto de encuentro. En Chile no tienes un caso genérico, como por ejemplo: “Colombia es pasión”, que los define, “Argentina es mate con vos”, que también los define o “100% Pure New Zealand”. A nosotros nos cuesta encontrar una definición tan inteligente y tan potente como esas.”¹⁷⁹

Además de las palabras, en términos de imagen llama la atención que en todas la páginas Web de la Fundación Imagen de Chile aparece el logo institucional de ésta en blanco y negro, siendo muy poco vistoso y atractivo a la vista, existiendo su propia e inutilizada versión en colores.¹⁸⁰

El individualismo y la competencia entre las instituciones se hace presente al verificar que el concepto “Chile Hace Bien” de la Fundación Imagen de Chile no está presente en las páginas Web de ProChile y Turismo Chile, inclusive la búsqueda de la frase como tal en el buscador de las páginas Web de ambas instituciones, no arroja resultados positivos. Falta que el concepto sea validado por todos los sectores que intervienen en la promoción de la imagen país. Claramente se aprecia que el mensaje propuesto no tiene esta característica debido la disconformidad manifestada por las diferentes instituciones e industrias involucradas. Se requiere un concepto más universal, que tenga mayor aceptación, que sea único y que logre que las páginas Web de las

¹⁷⁹ Entrevista personal a Andrea Wollater, Gerente General de Turismo Chile, Santiago, 24/07/12

¹⁸⁰ “Logo Fundación Imagen de Chile”, [en línea] <http://www.imagendechile.cl> [consulta:10 Octubre 2012]

distintas instituciones estén conectadas y alineadas bajo ese concepto faltante que a su vez sea capaz de absorber la misión del Ministerio de Agricultura en consolidar a Chile como potencia alimentaria y forestal.

V.- ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES MARCA PAÍS

De acuerdo a lo señalado anteriormente en esta investigación se trabaja con dos índices internacionales de Marca País, que son los utilizados por la Fundación Imagen de Chile. Uno es *Nation Brands Index* (NBI) de la empresa GFK y el otro es el *Country Brand Index* (CBI) de la empresa *FutureBrand*.

Cabe destacar que el NBI es un índice no gratuito en que la información de los países que no están dentro de los 10 mejores, es liberada al año siguiente. En cambio el CBI es totalmente gratuito y accesible en línea a través de Internet.

La evolución chilena de los índices es la siguiente:

Tabla 4: Evolución *Nation Brands Index* (NBI) Chile (Universo 50 países)

2008	2009	2010	2011
38	38	39	39

Fuente: Elaboración Propia con datos en línea de www.gfk.com

Tabla 5: Evolución Country Brand Index (CBI) Chile (Universos 110 a 113 países)

2008	2009 ¹⁸¹	2010 ¹⁸²	2011 ¹⁸³
No disponible ¹⁸⁴	59	40	34

Fuente: Elaboración Propia con datos en línea de www.futurebrand.com

Cabe destacar que no existe registro del CBI para Chile del año 2008, debido a que ese año sólo se desagregó estudio para los *Top 25* y Chile estaba fuera de esa categoría.¹⁸⁵

El gráfico 5 muestra los lugares que ha obtenido Chile a nivel mundial como Marca País desde el año 2008 al año 2011, donde 1 es el país con mejor Marca País.

Al observar el índice NBI observamos un comportamiento sin mayor variación en el tiempo a lo largo de los cuatro años, mientras que observando el CBI se observa una mejora considerable de 25 posiciones dentro de 113 países en cuanto a su marca país.

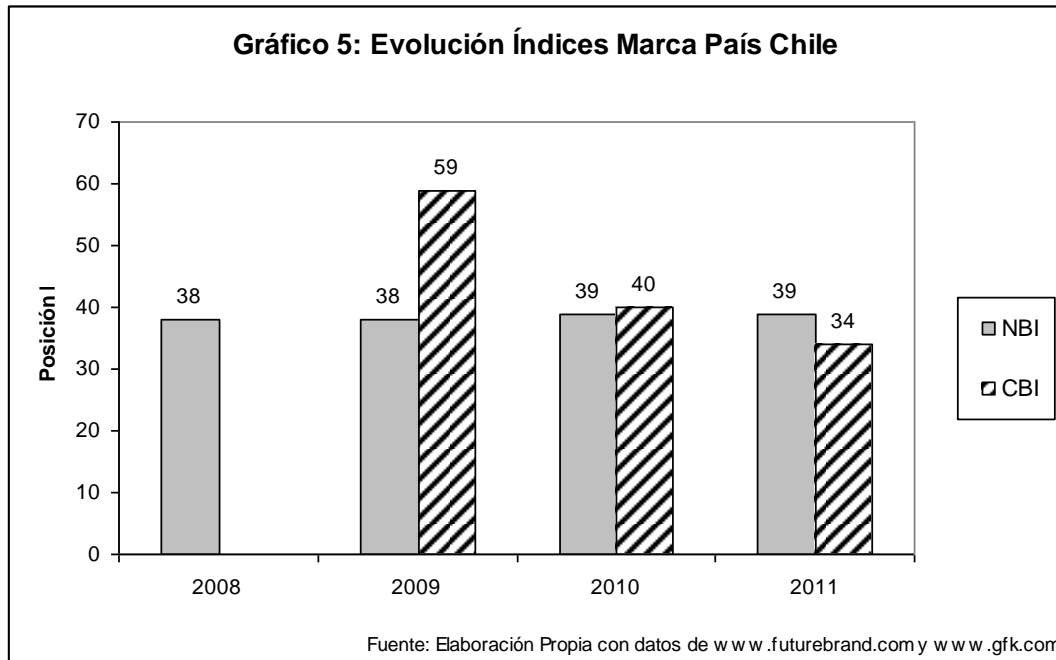
¹⁸¹ Realizado para 110 países.

¹⁸² Realizado para 110 países.

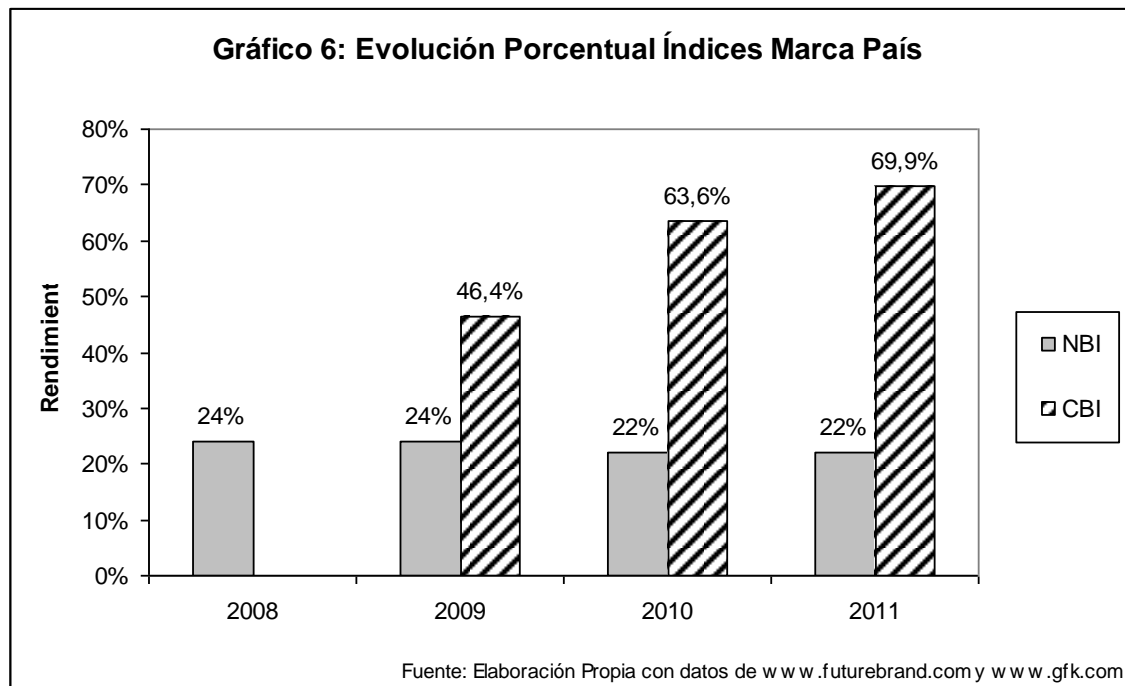
¹⁸³ Realizado para 113 países

¹⁸⁴ El año 2008 sólo se desagregó estudio de los TOP 25 países y Chile no estaba en esa categoría.

¹⁸⁵ Country Brand Index 2008, FutureBrand [en línea] www.futurebrand.com [[consulta: 10 de Agosto del 2011]



En el gráfico 6 se observa el desempeño porcentual de la Marca País Chile, donde 0% es el peor desempeño que se puede tener como país y 100% es el mejor desempeño como Marca País. Del gráfico 6 se desprende que para el NBI Chile ha empeorado un 2% su desempeño como Marca País, ya que pasó del lugar 38 a 39 mientras que en el CBI Chile ha mejorado un 23,5% el desempeño de su Marca País, al pasar del país número 59 al país número 34 con mejor Marca País desde el año 2009 al año 2011.



Se hace contradictorio a simple vista que en el índice NBI nos mantuvimos constantes mientras que en el CBI mejoramos considerablemente nuestra imagen país. Se debe tener claro que afecta la cantidad de países que conforman los estudios. Es mucho más difícil figurar en la lista de los 50 mejores países (NBI) que en los 113 mejores países (CBI), así lo explica la Fundación Imagen de Chile argumentando que “los diez países que lideran el ranking al 2011 son los mismos que lo hicieron en el 2010: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia, Japón, Canadá, Italia, Australia, Suiza y Suecia. La estabilidad en los resultados del ranking se explica porque las

variables estudiadas se relacionan en general con factores que operan en el largo plazo.”¹⁸⁶

Surgen algunas interrogantes al tratar de explicar el comportamiento de Chile bajo estos índices de Marca País. Para el NBI Chile ha tenido un comportamiento casi constante de su Marca País en estos 4 años, o sea no ha mejorado ni empeorado, sino que por el contrario ha mantenido su lugar 39/50.

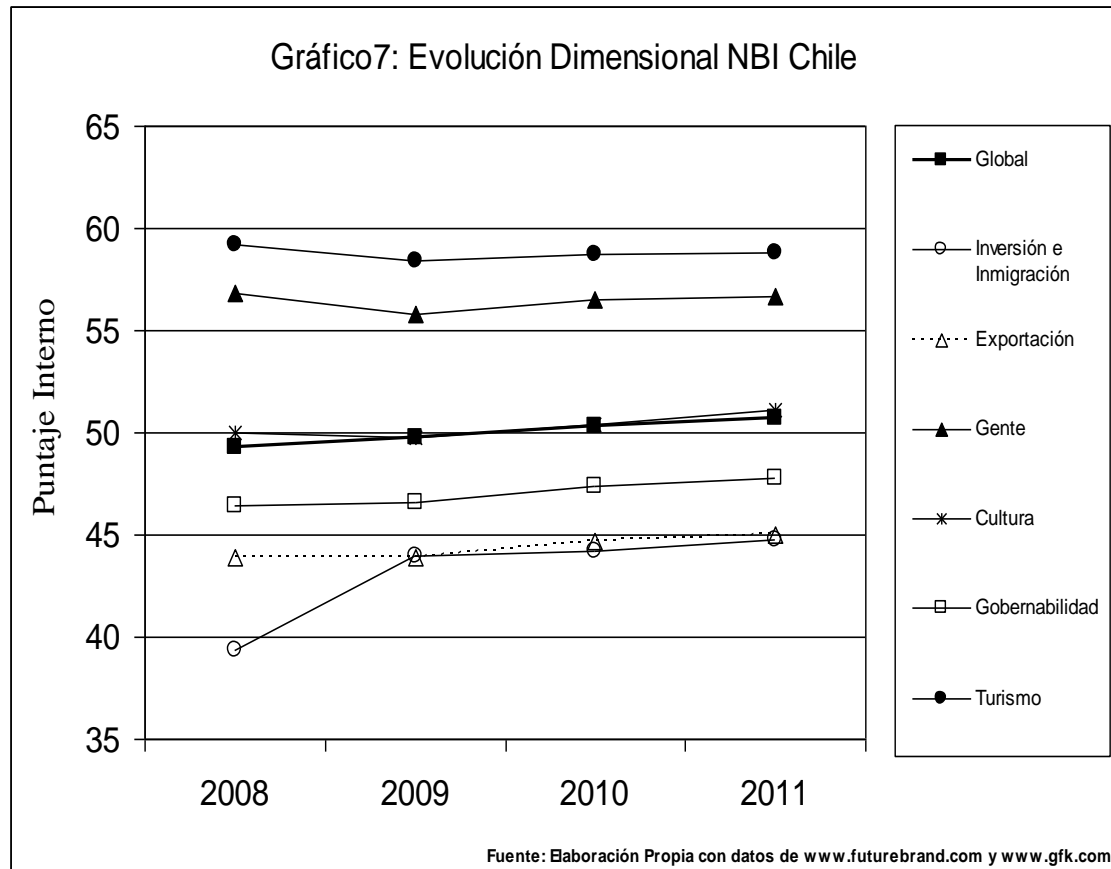
Como se señaló en el Capítulo 2 de la presente investigación el NBI combina seis aspectos, los que en su conjunto permiten construir un perfil por país.

Estos aspectos son:

- Inversión e Inmigración
- Exportaciones
- Gente
- Cultura
- Gobernabilidad
- Turismo

¹⁸⁶ “Imagen de Chile mejora en ranking Nation Brands Index 2011”, Fundación Imagen de Chile 13/10/2011 [en línea] www.imagendechile.cl [consulta: 14 de Enero del 2012]

El gráfico 7 muestra que el comportamiento del NBI a nivel de atributo se ha mantenido constante a lo largo de estos 4 años, sin embargo se aprecia una mejora importante el año 2009 para la dimensión Inversión e Inmigración.



La Fundación Imagen de Chile explica que el desempeño de Chile ha sido bueno,¹⁸⁷ si bien no ha mejorado sustancialmente el índice NBI, se ha mantenido en el lugar 39 de 50, argumentando que “la dimensión de la imagen en la que Chile tiene la más alta puntuación es la de Gobernabilidad, estando

¹⁸⁷ “Imagen de Chile mejora en ranking Nation Brands Index 2011”, 13/10/2011 [en línea] www.imagendechile.cl [[consulta: 14 de Enero del 2012]

en el número 32 del ranking, la que es altamente reconocida y valorada por los países de la región que nos ubican entre los “*Top 25*”. Cultura y Turismo son las dimensiones que destacan de Chile en segundo lugar, colocando a Chile en la posición 36. Así como otros estudios realizados por la Fundación Imagen de Chile, lo más reconocido de Chile son sus bellezas naturales. La dimensión Exportaciones es aquella que nos presenta mayores desafíos para ubicarnos en un lugar de mayor y mejor reconocimiento mundial: es necesario incrementar la percepción de valor agregado y mayor sofisticación a nuestra oferta, así como la incorporación de tecnología e innovación en lo que Chile muestra al mundo”.

Los Gráficos 8 y 9 muestran el desempeño de Chile a nivel latinoamericano, se observa para ambos índices que somos el cuarto país con mejor imagen país en Latinoamérica. Según el NBI 2010, Chile se encuentra después de Brasil, Argentina y México. (Gráfico 8)

El CBI 2010 indica que estamos detrás de Costa Rica, Brasil y Argentina (Gráfico 9). Llama la atención que para este estudio México está en sexto lugar después de Perú, siendo que en el NBI 2010 México está tercero.

Gráfico 8: NBI en Latinoamérica

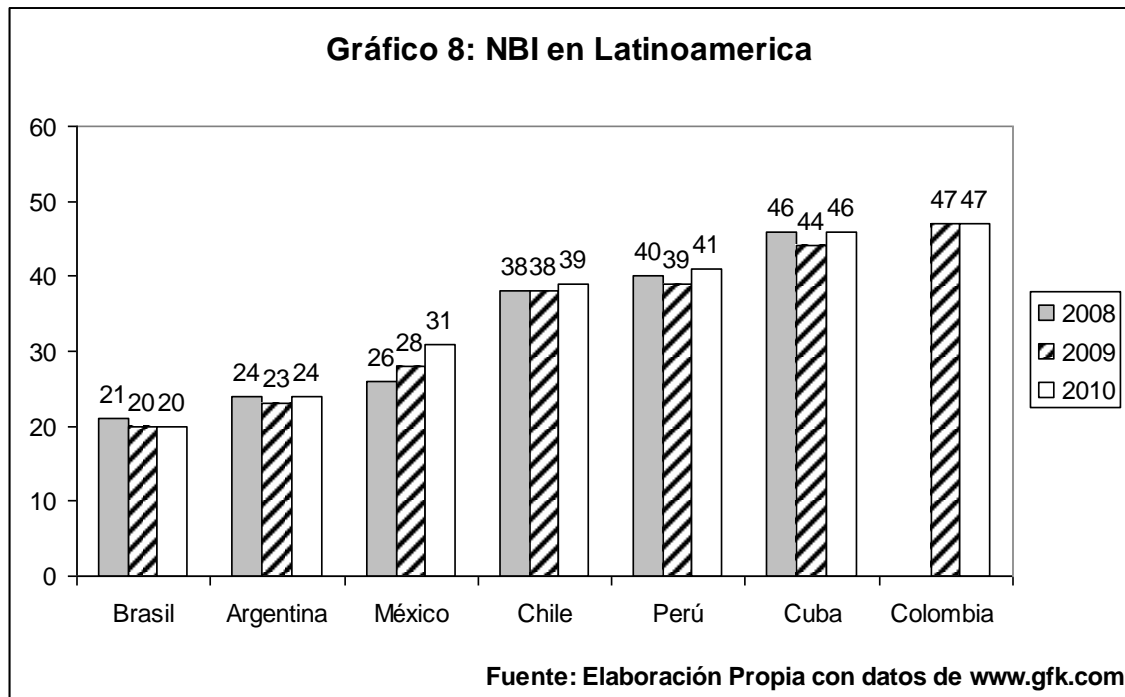
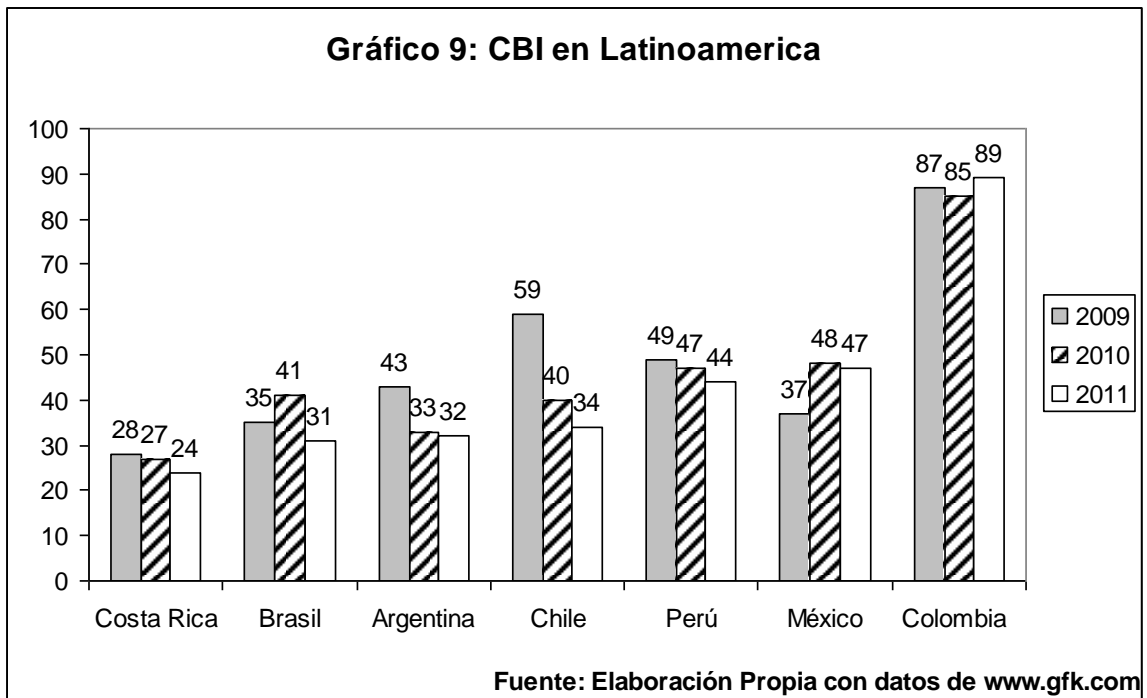


Gráfico 9: CBI en Latinoamérica



A nivel país los índices de Marca País están muy poco difundidos y son poco importantes. Las entrevistas realizadas demuestran que existe un muy bajo conocimiento de ellos y de la posición que ocupa Chile. Los índices son manejados con exactitud por la Fundación Imagen de Chile. Los entrevistados de ProChile, Salmón Chile y Vinos de Chile no tenían conocimiento de ellos. Los entrevistados del Ministerio de Relaciones Exteriores, la Subsecretaría de Turismo y Turismo Chile tenían un conocimiento intermedio de los índices marca país.

Andrea Wollater de Turismo Chile señala que “los índices sirven para darte una mirada general, depende de lo que tu vayas interpretando, son las conclusiones que puedes ir sacando. No sé si nos hemos puesto un lugar o un objetivo de estar dentro de los “Xs” mejores. Yo creo que te dicen de alguna manera como lo estamos haciendo en ciertos ámbitos o pueden levantar alarmas en caso de que lo estemos haciendo mal. Son cosas que en general uno sabe, no son tantas las sorpresas, pero si, yo creo que te dan una mirada global de cómo lo estamos haciendo. Para mí, si no estamos dentro del ranking, no quiere decir que lo hice mal, es un referente mucho mayor de cómo lo están haciendo los vecinos, cómo esta creciendo el mercado en otros países y un poco el posicionamiento que nosotros estamos obteniendo afuera.”¹⁸⁸

¹⁸⁸ Entrevista personal a Andrea Wollater, Gerente General de Turismo Chile, Santiago, 24/07/12

Alberto Van Klaveren del Ministerio de Relaciones Exteriores indica “conozco algunos índices. Me parece que Chile ocupa un lugar muy intermedio en esos índices, pero no creo que eso sea particularmente preocupante. Creo que no hay que magnificar esos índices. Argentina es un país mucho más conocido que Chile, pero ello no significa que tenga mejor imagen. Además, la imagen de un país debe evaluarse en función de grupos y sectores específicos, como por ejemplo los medios empresariales o financieros, nichos de consumidores, etc. La imagen general me parece menos relevante.”

Observando la tabla 6 se aprecia lo baja que es la recordación de marca espontánea¹⁸⁹ Chile o “*Top of Mind*” a través de un estudio de percepciones realizado por la Fundación Imagen de Chile, llamado “Estudios Imagen de Chile en Países Relevantes” realizado en Argentina, Brasil, Perú, Colombia, México, Estados Unidos, España e Inglaterra entre los años 2008 y 2010.¹⁹⁰

La pregunta realizada en este estudio de percepciones de la Marca Chile realizado por la Fundación fue: “¿Qué países de Sudamérica se le vienen a la mente o recuerda aunque sea sólo de nombre?”. Los entrevistados sin sugerencias, respondieron espontáneamente lo que se les vino a la mente. Esto se llama Recordación de Marca Espontánea o “*Top of Mind*”.

¹⁸⁹ Según K. Keller, Recordación de Marca Espontánea o “*Top of Mind*” es la capacidad de los consumidores de extraer de su memoria la marca cuando se les sugiere una categoría de producto, necesidades satisfechas por esa categoría o una situación de compra o uso. KELLER K. & MACHADO M. *Gestão Estratégica de Marcas*, (Pearson Prentice-Hall, Brasil, 2007) Pág. 42

¹⁹⁰ “Serie de Estudios Imagen de Chile en Países Relevantes”, Fundación Imagen de Chile, 2008-2010 [en línea] www.imagendechile.cl [[consulta: 12 de Agosto 2011]

Tabla 6: Top of Mind Marca Chile

	<i>Top of Mind Chile</i>	<i>Top of Mind Brasil</i>	<i>Top of Mind Argentina</i>
Argentina	11,1%	42,3%	9,1%
Brasil	11,0%	48,0%	25,0%
Perú	16,1%	34,1%	23,9%
Colombia	5,3%	19,0%	26,9%
México	2,8%	23,2%	15,9%
Estados Unidos	2,1%	23,5%	5,8%
España	2,0%	10,0%	32,0%
Inglaterra	2,0%	45,0%	6,0%
Promedio	6,6%	30,6%	18,1%

Fuente: Elaboración Propia con Estudios de Mercado Fundación Imagen de Chile

Se observa que Chile tiene un muy bajo nivel de conocimiento, vale decir es muy poco conocido. Tiene un “*Top of Mind*” en promedio de un 6,6% de acuerdo a la tabla 6, que es muy bajo frente al 30,6% de recordación espontánea de Brasil y al 18,1% de Argentina. Esto quiere decir que del total de entrevistados sólo un 6,6% mencionó espontáneamente a Chile como el primer país que se le viene a la mente cuando piensa en Sudamérica.

La idea anterior se refuerza en las palabras de Jennyfer Salvo de la Fundación Imagen de Chile que señala: “A través de los estudios globales de percepción y todo lo que hemos investigado, hemos llegado a la conclusión que Chile es un país poco conocido y que quienes nos conocen son las elites de los países más desarrollados básicamente. Lo que ven de Chile, es su proceso político y

económico, lo califican de valioso e interesante, un país estable, donde las cosas funcionan, donde se respeta la ley, que es predecible y donde tú puedes desarrollar cosas”.¹⁹¹

Para mejorar el bajo nivel de conocimiento de la Marca Chile, Andrea Wollater de Turismo Chile propone lo siguiente: “Yo creo que hoy día las estrategias comerciales, funcionan más a nivel industrial, de proveedor a cliente final, a que sean *"Made in Chile"*. Lo otro es, que yo creo que los productos debieran aportarle mucho más a la imagen país y así deberían tener la imagen de la “Marca Chile” por sobre la imagen del producto. Esto ayudaría bastante.”¹⁹²

Andrés Allard de la Subsecretaría de Turismo señala que: “si hay una presencia, talvez, con algunos otros elementos, como Torres del Paine, Isla de Pascua y San Pedro de Atacama. Elementos que la gente reconoce, por ejemplo, las Torres del Paine, están muy presentes a nivel de conocimiento. Pero más allá de eso, creo que no hay mucho más reconocimiento”.¹⁹³

Para Alberto Van Klaveren del Ministerio de Relaciones Exteriores la situación es diferente, indicando que: “Considero que el nivel de conocimiento de Chile en los medios especializados es razonable, considerando el tamaño y características del país. Su imagen productiva es favorable en el sector

¹⁹¹ Entrevista personal a Jennyfer Salvo, Directora de Comunicaciones de la Fundación Imagen de Chile, Santiago, 20/07/12

¹⁹² Entrevista personal a Andrea Wollater, Gerente General Turismo Chile, Santiago, 24/07/12

¹⁹³ Entrevista personal a Francisco Allard, Encargado de Sustentabilidad de la Subsecretaría de Turismo, Santiago, 31/07/12

agroindustrial, donde hay contacto más directo con los consumidores. Obviamente, Chile es conocido como un productor de materias primas, lo que refleja su realidad, aun cuando sobre todo la industria del vino y de la fruta tiene un valor agregado superior al que normalmente se asume. Chile no puede ser conocido como un país con gran capacidad tecnológica porque simplemente no la tiene en estos momentos.”¹⁹⁴

¹⁹⁴ Entrevista personal a Alberto Van Klaveren, Embajador, Ministerio de Relaciones Exteriores, Santiago, 26/06/12

CAPITULO 4

ANÁLISIS SECTORIAL DE LAS INDUSTRIAS DEL VINO Y EL SALMON

I. Industria Vinícola

a. Antecedentes históricos

Según la Asociación Gremial Vinos de Chile nuestro país tiene 460 años de historia vinícola ya que la uva vinífera llegó a América con los primeros misioneros españoles. Realmente los primeros viñedos chilenos fueron establecidos con la cepa española “Tinto País” el siglo 16, se cultivan los primeros viñedos en el sector de Macul, sin embargo esta uva no produce vinos de calidad. Recién el siglo 19 se plantó viñedos de calidad con variedades nobles francesas. Los enólogos europeos, que habían perdido sus viñedos, por la plaga europea de la filoxera entre los años 1870 y 1900 emigraron al Nuevo Mundo, contribuyendo al crecimiento de la floreciente industria vitivinícola chilena. En 1994 se encontró en el país una variedad extinguida, llamada *Carmenere*, producto de la filoxera, con esto Chile pasó a tener una variedad única en el mundo que lo representa como una cepa distintivamente chilena.

Bajó el gobierno del presidente Eduardo Frei Ruiz Tagle, esta cepa fue nacionalizada chilena, lo que generó que inversionistas franceses y españoles vinieran a Chile y trajeran metodologías y tecnología vitivinícola de punta haciendo que el vino chileno iniciara su camino de consolidación en los mercados internacionales. Hoy los vinos chilenos se comercializan en más de 90 países del mundo.¹⁹⁵

Según el historiador Juan Ricardo Couyoumdjiam la industria vinícola chilena comienza con las máquinas a vapor de la revolución industrial entre los años 1889 y 1891, haciendo referencia a la Viña Cousiño Macul, señalando “las bodegas de Macul son frescas, espaciosas, admirablemente ventiladas y provistas de todas las instalaciones más modernas; las máquinas funcionan con vapor”.¹⁹⁶

b. Asociación Gremial Vinos de Chile A.G.



¹⁹⁵ “460 Años de Historia”, *Wines of Chile*, <http://www.winesofchile.org/espanol/> [en línea] [consulta 12 de Octubre del 2012]

¹⁹⁶ COUYOUMDJIAM J. Vinos en Chile desde la Independencia hasta el fin la Belle Époque, Instituto de Historia Pontificia Universidad Católica, Historia N° 39, Vól. 1, Santiago, Enero a Junio 2006, Pág. 34

La Asociación Gremial Vinos de Chile (www.vinosdechile.cl)¹⁹⁷ es una entidad gremial sin fines de lucro y de carácter privado que representa a los productores vitivinícolas de Chile. La Asociación se creó el año 2007 con el objeto de unificar los esfuerzos gremiales de la industria vitivinícola, que hasta ese entonces representaban las asociaciones gremiales Viñas de Chile A.G. y ChileVid A.G. Su primer presidente fue el Sr. René Merino Blanco, quien se desempeñó entre el año 2007 y el 2011.¹⁹⁸ También fue Vice-Presidente de la Fundación Imagen de Chile desde el 2009 hasta el 2012.¹⁹⁹. Lo que explica en parte la buena relación que tiene la asociación con la Fundación Imagen de Chile.

Actualmente la asociación cuenta con 103 viñas asociadas, que representa el 95% de la exportación de vinos en botella.²⁰⁰

Dentro de sus objetivos están:

- El crecimiento y fortalecimiento de la industria, participando en el análisis y elaboración de políticas gubernamentales de fomento, tratados de libre comercio y normativas.
- La promoción nacional e internacional del vino chileno.

¹⁹⁷ Dirección: Av.Luis Pasteur 5280 oficina 402 Vitacura, Santiago – Chile

<www.vinosdechile.cl>

¹⁹⁸ Nuestra Asociación, Vinos de Chile A.G. [en línea] www.vinosdechile.cl [consulta: 12 de Octubre del 2012]

¹⁹⁹ “Noticias, Rene Merino Vicepresidente”, Fundación Imagen de Chile 2012 [en línea] www.imagendechile.cl [consulta: 22 de Octubre del 2012]

²⁰⁰ Nuestra Asociación, Vinos de Chile A.G., Op. Cit.

- La investigación, el desarrollo y la difusión de nuevas tecnologías y procesos en toda la cadena de la industria, desde la elaboración hasta la comercialización.
- Ser un punto de encuentro para sus asociados, orientándolos en las diferentes fases del negocio sin afectar sus identidades propias.
- El desarrollo de los trabajadores de la industria, a través de capacitación y becas sociales.²⁰¹

Vinos de Chile cuenta con los consorcios tecnológicos empresariales, Vinnova S.A. y Tecnovid S.A., destinados a producir, innovar y realizar investigación y desarrollo con el fin de poder difundir sus resultados a las viñas asociadas.²⁰²

Para llevar a cabo la promoción internacional de Vinos de Chile se creó “*Wines of Chile*” (www.winesofchile.org).²⁰³ Ésta fue fundada el año 2002 y fue incorporada a Vinos de Chile el 2007, con el objetivo de posicionar la imagen del vino chileno en el mundo. Las principales actividades de *Wines of Chile* incluyen ferias a consumidor; ferias a importadores, distribuidores, minoristas y

²⁰¹ Nuestra Asociación, Vinos de Chile A.G., Op. Cit.

²⁰² Nuestra Asociación, Vinos de Chile A.G., Op. Cit.

²⁰³ Dirección: Av.Luis Pasteur 5280 oficina 402 Vitacura, Santiago – Chile
<www.winesofchile.org>

restaurantes; degustaciones; visitas; insertos y publicación en revistas; seminarios; organización de concursos y promoción en punto de venta.²⁰⁴



c. Estudio de Asociación del vino con Chile

El vino es el producto emblemático chileno. Así lo demuestran los estudios de percepciones realizados por la Fundación Imagen de Chile²⁰⁵ en relación al lugar que ocupa la mención espontánea del producto vino en su asociación con Chile bajo la pregunta: “¿Si le menciono Chile. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente?”. Los entrevistados sin sugerencias, contestaron espontáneamente lo que se les vino a la mente. (Ver Tabla 7).

En Colombia año 2009 e Inglaterra año 2011 el vino fue la primera mención que asocian espontáneamente las personas entrevistadas con Chile. En Brasil el año 2009 el vino ocupó el segundo lugar como producto más asociado espontáneamente con Chile. (Ver Tabla 7).

²⁰⁴ Acerca de Wines of Chile, Wines de Chile [en línea] <http://www.winesofchile.org/espanol/> [consulta: 12 de Octubre del 2012]

²⁰⁵ “Serie de Estudios Imagen de Chile en Países Relevantes”, Fundación Imagen de Chile, 2008-2010

Tabla 7: Asociación Espontánea del Vino con Chile

	Mención de Asociación Vino con Chile
Argentina (2009)	no se menciona
Brasil (2009)	Segundo Lugar
Perú (2009)	Cuarto Lugar
Colombia (2009)	Primer Lugar
Inglaterra (2011)	Primer Lugar
Países primera mención	2

Fuente: Elaboración Propia con Estudios de Mercado Fundación Imagen de Chile

Tabla 8: Asociación Ayudada del Sector Productivo del Vino con Chile

	Sector Productivo del Vino Asociado con Chile
Argentina (2009)	50,9%
Brasil (2009)	37,0%
Perú (2009)	54,4%
Colombia (2009)	74,3%
México (2010)	11,0%
Estados Unidos (2010)	11,0%
España (2010)	12,0%
Inglaterra (2011)	55,0%
Promedio	38,2%

Fuente: Elaboración Propia con Estudios de Mercado Fundación Imagen de Chile

La tabla 8 muestra el nivel de conocimiento ayudado o sugerido²⁰⁶ del sector productivo del vino chileno en los países entrevistados a través del “Estudio de Imagen en países relevantes”²⁰⁷ realizado por la Fundación Imagen de Chile. La pregunta utilizada fue: “¿A Chile lo asocia más con cuál de los siguientes sectores productivos?”

En la tabla 8 se aprecia que el 38,2% de los entrevistados en promedio identifica al vino como el sector productivo que más representa a Chile. El país que más asocia a Chile con el sector productivo del vino es Colombia (74,3%), le sigue Inglaterra (55%), que es el país donde más se concentran las exportaciones en valor de vino, con un 17% el año 2010.²⁰⁸

España, competidor de Chile como productor de vinos, nos asocia tres veces más con el sector turismo (36%) que con el sector productivo del vino (12%).²⁰⁹

d. Análisis de exportaciones del vino chileno

En la tabla 9 se observa las exportaciones de vino chileno en valor durante los años 2007 al 2011 fue la siguiente:

²⁰⁶ Según K. Keller, **Conocimiento ayudado o sugerido** es la capacidad de los consumidores de confirmar una exposición previa de una marca o categoría de producto cuando se les exhibe o presenta. KELLER K.& MACHADO M., Op. Cit.

²⁰⁷ “Serie de Estudios Imagen de Chile en Países Relevantes”, Fundación Imagen de Chile, 2008-2010

²⁰⁸ “Resumen Vino Embotellado Exportaciones 10 Principales Países”, Wines of Chile. 2010

²⁰⁹ “Serie de Estudios Imagen de Chile en Países Relevantes, España”, Fundación Imagen de Chile, 2010

Tabla 9: Exportación Total de Vino Chileno en Miles de Dólares

	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)
Total Vino					
	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL	1.257.252	1.377.801	1.381.278	1.547.280	1.696.236

Base 2007	Crecimiento anual promedio				7,0%
Variación Anual Total %	9,6%	0,3%	12,0%	9,6%	
Variación Acumulada Total %	9,6%	9,9%	23,1%	34,9%	

Fuente: Elaboración Propia con Datos de Exportaciones de Bienes del Banco Central de Chile

En la tabla 10 se detalla el comportamiento de las exportaciones del vino chileno embotellado que representa en promedio en estos 5 años analizados el 84% de las exportaciones de vino en valor.

Tabla 10: Exportación de Vino Chileno Embotellado en Miles de Dólares

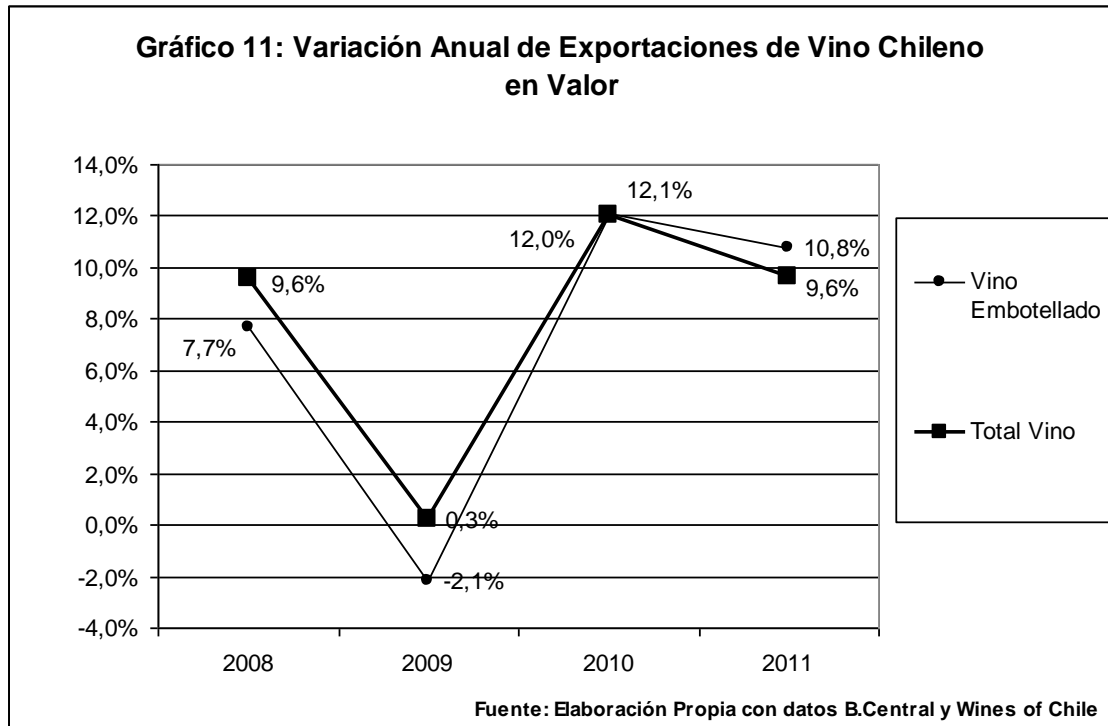
	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)
Vino Embotellado					
	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL EMBOTELLADO	1.080.941	1.164.098	1.139.166	1.276.848	1.414.699
% Embotellado del Total	86%	84%	82%	83%	83%
Base 2007	Crecimiento anual promedio				6,2%
Variación Anual Total %	7,7%	-2,1%	12,1%	10,8%	
Variación Acumulada Total %	7,7%	5,4%	18,1%	30,9%	

Fuente: Elaboración Propia con Datos de Wines of Chile



Al graficar las exportaciones de vino en miles de dólares se determina que el comportamiento entre el vino embotellado presenta una tendencia similar a la exportación total de vinos, que incluye vino embotellado, envasado, champagne, espumosos y granel. (Ver Gráfico 10).

En el gráfico 10 se aprecia que hay una tendencia al alza en las exportaciones de vino, salvo entre el año 2008 al 2009 en que hay un estancamiento en las exportaciones, inclusive una pequeña disminución en las exportaciones de vino embotellado. (Ver Gráfico 11).

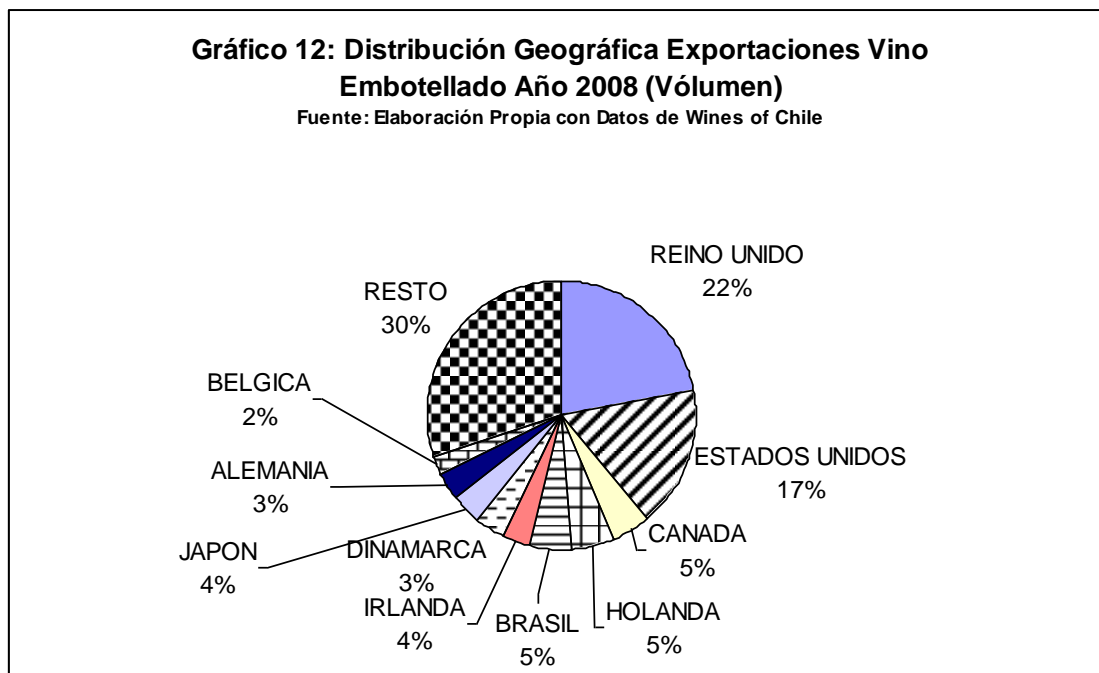


En el gráfico 11 se puede ver la variación anual de las exportaciones en que las de vino embotellado el año 2009 se contrajeron un 2,1% en valor mientras que el total del vino exportado el año 2009 fue un 0,3% mayor en valor que el año anterior.

Durante los 5 años analizados la industria del vino aumento sus exportaciones en valor a un promedio anual de un 7% con un crecimiento acumulado de 34,9% de sus exportaciones en valor para ese periodo. (Ver Tabla 9).

Gráfico 12: Distribución Geográfica Exportaciones Vino Embotellado Año 2008 (Volumen)

Fuente: Elaboración Propia con Datos de Wines of Chile



El gráfico 12 muestra los países donde se exportó el vino chileno el año 2008. Se observa que existen 10 destinos, medianamente distribuidos, con la predominancia de Reino Unido con el 22% de los envíos en volumen y Estados Unidos lo sigue con un 17% de los envíos en volumen del año 2008. En esos dos países se concentraron el 39% de las exportaciones de vino en volumen el año 2008.

II. Industria Acuícola

a. Antecedentes Históricos

Los primeros “salmones Coho”²¹⁰ o “plateado” llegaron a Chile en 1921 a través del Instituto de Fomento Pesquero (IFOP). El año 1974 se inicia la primera iniciativa privada que daría un giro radical a la industria del salmón en Chile, el cultivo de la “trucha arco iris”²¹¹, con fines netamente comerciales para consumo nacional y exportación. En 1976, luego de la construcción de las dos primeras jaulas para alevines²¹², llegaron a nuestro país 500 mil ovas²¹³ de “salmón Coho”. En 1978 el aporte del Estado se hizo más importante con la creación de la Subsecretaría de Pesca y el Servicio Nacional de Pesca, Sernapesca. A principios de los años 80 se comenzó a cultivar el salmón en Chile. Hacia 1985, existían en nuestro país 36 centros de cultivo operando y la producción total llegaba a más de 1.200 toneladas. El año 1986 la producción superaba las 2.100 toneladas anuales.²¹⁴

En 1990, la acuicultura comenzó a desarrollar reproducción en Chile y se obtuvieron las primeras ovas nacionales de “salmón Coho”. El aumento de los volúmenes permitió la profesionalización de la industria, incorporando los

²¹⁰ **Salmón Coho** o del Pacífico es una especie de salmón originaria de la costa del océano Pacífico norte. “Principales Especies” SalmonChile A.G.[en línea] www.salmonchile.cl [consulta:15 de Septiembre del 2012]

²¹¹ **Trucha Arco Iris:** Pez carnívoro de agua fría cuyo cultivo se realiza entre la VII y XII regiones del país. “Principales Especies” SalmonChile A.G., Op. Cit.

²¹² **Alevin:** Estado larval de peces desde la eclosión hasta el final de la dependencia del vitelo como fuente de nutrición, Glosario de Acuicultura FAO [en línea] <http://www.fao.org/fi/glossary/aquaculture/default.asp> [consulta: 10 de Septiembre del 2012]

²¹³ **Ovas:** término común para huevos y esperma. También usado para especímenes jóvenes, habitualmente numerosos, en sus estadios de desarrollo temprano., Glosario de Acuicultura FAO, Op. Cit.

²¹⁴ “El Salmón en Chile”, Salmón Chile A.G. [en línea] www.salmonchile.cl [consulta: 10 de Octubre del 2012]

alimentos secos con crecientes contenidos de lípidos, y un balance más eficiente entre éstos y las proteínas. Junto con las mejoras en los procesos de alimentación, la industria avanzó en otras técnicas de cultivo. Hoy la industria acuícola es el cuarto sector exportador del país, genera más de 45.000 empleos directos e indirectos, y es el segundo productor de salmones en el mundo superado sólo por Noruega.²¹⁵

b. Asociación Gremial SalmonChile A.G.



SalmonChile (www.salmonchile.cl) es la Asociación de la Industria del Salmón de Chile A.G.²¹⁶, agrupación que reúne a las principales empresas productoras y proveedoras de la industria acuícola de Chile. Fue creada en 1986, con el fin de representar y ayudar al sector en brindar apoyo legal, técnico, de investigación, medioambiental y en el desarrollo de mercados. En la actualidad, cuenta con un total de 76 empresas asociadas que representan más del 90% del total de las exportaciones de salmón y trucha del país. De éstas, 25 empresas son productoras, el resto son proveedores de la industria acuícola,

²¹⁵ “El Salmón en Chile”, Salmón Chile A.G. [en línea] www.salmonchile.cl [consulta: 10 de Octubre del 2012]

²¹⁶ Dirección: El Regidor 66, piso 14, Las Condes, Santiago – Chile <www.salmonchile.cl>

vale decir, producen ovas, alevines, *smolts*²¹⁷, alimento de salmón, tecnología, equipamiento y servicios de laboratorio, veterinarios y de transporte.²¹⁸

Los principales objetivos de SalmonChile son:

- Promover el consumo de los productos de la industria en el país y en el extranjero.
- Fomentar la preparación técnica de los trabajadores que se ocupan en las faenas de la industria.
- Promover la comercialización en el extranjero y velar por el prestigio internacional de sus productos a través de una producción de calidad.
- Mantener vinculaciones e intercambio con instituciones afines o similares y con instituciones científicas o educativas tanto del país como del extranjero, que puedan contribuir al desarrollo de la industria salmonera por medio de conferencias, congresos, exposiciones y campañas.²¹⁹

La industria acuícola chilena a mediados del año 2007, fecha en que se supo del primer brote del virus ISA (Anemia Infecciosa del Salmón) en Chile, crea el

²¹⁷ **Smolt:** Salmónido juvenil en la época de pre-adaptación fisiológica y física para la vida marina. Recorre su camino corriente abajo hacia el mar. Glosario de Acuicultura FAO, Op. Cit.

²¹⁸ “¿Quiénes Somos? SalmonChile A.G. [en línea] www.salmonchile.cl [consulta: 20 de Octubre del 2012

²¹⁹ “¿Quiénes Somos? SalmonChile A.G., Op. Cit.

Instituto Tecnológico del Salmón S.A. (INTESAL) con el fin de salvar la acuicultura chilena. El año 2008 la industria comenzó a experimentar una crisis nunca antes vivida, debido a que la especie afectada por el virus ISA, el “salmón del Atlántico”²²⁰, es la especie que generaba mayores márgenes económicos. SalmonChile con INTESAL desarrollaron la Política Sanitaria de la Industria del salmón a fin de poder:

- Minimizar la probabilidad de ingresar ovas con nuevas enfermedades no presentes en el país.
- Asegurar la producción de “*smolt*” sanos en sitios con la mínima carga de patógenos.
- Tener zonas sanitarias diferenciadas.²²¹

Hoy en día INTESAL esta ejecutando el “Programa de Gestión Sanitaria” (PGS), que considera visitas de verificación y auditoria en terreno para determinar el cumplimiento de las Medidas Sanitarias tanto para productores como proveedores de la industria acuícola.²²²

²²⁰ **Salmón del Atlántico:** especie originaria del océano Atlántico norte y sus aguas adyacentes, entre las que se encuentran los grandes lagos de Estados Unidos y Canadá. “Principales Especies” SalmonChile A.G., Op. Cit.

²²¹ “INTESAL”, SalmonChile A.G. [en línea] www.salmonchile.cl [consulta: 20 de Octubre del 2012]

²²² “INTESAL”, SalmonChile A.G., Op. Cit.

c. Estudio de Asociación del salmón con Chile

El conocimiento en el mundo de que en Chile somos productores de salmón es bastante bajo. Así lo demuestra los estudios de percepciones realizados por la Fundación Imagen de Chile²²³ en relación al lugar que ocupa la mención espontánea del producto salmón en su asociación con Chile bajo la pregunta: “¿Si le menciono Chile. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente?”. Los entrevistados sin ayuda, contestaron espontáneamente lo que se les vino a la mente. (Ver Tabla 11).

Tabla 11: Asociación Espontánea de Salmón con Chile

	Mención de Asociación Salmón con Chile
Argentina (2009)	no se menciona
Brasil (2009)	no se menciona
Perú (2009)	no se menciona
Colombia (2009)	no se menciona
Inglaterra (2011)	no se menciona
Veces primera mención	0

Fuente: Elaboración Propia con Estudios de Mercado Fundación Imagen de Chile

La tabla 11 nos muestra que ninguno de los entrevistados asocia el salmón con Chile. El nivel de conocimiento de que Chile es productor de salmón es muy

²²³ “Serie de Estudios Imagen de Chile en Países Relevantes”, Fundación Imagen de Chile, 2008-2010

bajo. Inclusive en Brasil, donde el único proveedor de salmón fresco es Chile, por su cercanía geográfica, así lo señala la presidenta de SalmonChile, María Eugenia Wagner, diciendo “las exportaciones de salmón chileno a Brasil durante el año 2011 llegaron a los US\$ 282 millones, siendo Chile el proveedor exclusivo del mercado salmonero con un producto que llega principalmente fresco”²²⁴.

La situación de desconocimiento se corrobora al entrevistar a dos importadores y distribuidores de vino en *Sao Paulo*, consumían salmón chileno sin el conocimiento de su procedencia. Las palabras de Loise Jaillette, asistente de marketing de la importadora de Vinos *Grand Cru* fueron las siguientes: “No tenía idea que el salmón que se consume en Brasil es chileno. Me encanta el salmón, sin embargo no sabía que Chile exportaba salmón”²²⁵ y las de Cléber Monteiro, gerente de tienda de la importadora de vinos *Expand* fueron: “me gusta el salmón, pero no sabía que era chileno. Me gusta porque es saludable y sabroso.”²²⁶

Al analizar la asociación que tiene Chile con el sector productivo del salmón se percata que dentro de los sectores productivos exhibidos para medir el

²²⁴ ProChile y la industria del salmón lanzan campaña para promocionar el salmón en los hogares brasileños, Marca Sectorial ProChile 2012 [en línea] <http://rc.prochile.gob.cl/noticia/30483/2> [consulta: 20 de Junio del 2012]

²²⁵ Entrevista personal a Loise Jaillette, Asistente de Marketing de Importadora de Vinos Grand Cru, Sao Paulo, Brasil, 6/07/12

²²⁶ Entrevista personal a Cléber Monteiro, Gerente de Tienda de Importadora de Vinos Expand, Sao Paulo, Brasil, 6/07/12

conocimiento sugerido en el estudio de percepciones²²⁷ realizado por la Fundación Imagen de Chile no figuraba el salmón, sólo se encontraban los sectores productivos de “Pesca” y “Pesca de Cultivo”. Se utilizó la información de referente a “Pesca de Cultivo” por ser la más cercana a la industria del salmón.

La tabla 12 muestra el nivel de conocimiento ayudado o sugerido del sector productivo pesca de cultivo chileno en los países entrevistados a través del “Estudio de Imagen en países relevantes” realizado por la Fundación Imagen de Chile. La pregunta utilizada fue: “¿A Chile lo asocia más con cuál de los siguientes sectores productivos?”

Tabla 12: Asociación Ayudada del Sector Productivo de la Pesca de Cultivo con Chile

	Sector Productivo de la Pesca de Cultivo Asociado con Chile
Argentina (2009)	0%
Brasil (2009)	0%
Perú (2009)	0%
Colombia (2009)	0%
México (2010)	8%
Estados Unidos (2010)	6%
España (2010)	8%
Inglaterra (2011)	12%
Promedio	4,3%

Fuente: Elaboración Propia con Estudios de Mercado Fundación Imagen de Chile

²²⁷ “Serie de Estudios Imagen de Chile en Países Relevantes”, Fundación Imagen de Chile, 2008-2010

En la tabla 12 se aprecia que el 4,3% de los entrevistados en promedio identifica a la pesca de cultivo como el sector productivo que más representa a Chile. El país que más asocia a Chile con el sector productivo de la pesca de cultivo es Inglaterra (12%), le siguen México y España con un 8% ambos.

La asociación que tienen los entrevistados de Chile con el sector productivo “pesca de cultivo” es muy baja. En la tabla 13 la situación mejora considerablemente al asociar el sector productivo de la pesca con Chile. En promedio el 16,2% de los entrevistados asocia a Chile con Pesca, siendo Argentina el país que más nos asocia con el sector productivo de la pesca con un 39,2% de los entrevistados, seguido por Perú con un 32,3% de los entrevistados.²²⁸

Tabla 13: Asociación Ayudada del Sector Productivo de la Pesca con Chile

	Sector Productivo de la Pesca Asociado con Chile
Argentina (2009)	39,2%
Brasil (2009)	13,0%
Perú (2009)	32,3%
Colombia (2009)	11,3%
México (2010)	6%
Estados Unidos (2010)	6%
España (2010)	6%
Inglaterra (2011)	16%
Promedio	16,2%

Fuente: Elaboración Propia con Estudios de Mercado Fundación Imagen de Chile

²²⁸ ²²⁸ “Serie de Estudios Imagen de Chile en Países Relevantes”, Fundación Imagen de Chile, 2008-2010

A fin de profundizar aún más en este bajo nivel de conocimiento del salmón por parte de los entrevistados, se investiga con la Fundación Imagen de Chile el por qué no existe una pregunta sugerida que exhiba el sector productivo del salmón en el estudio “Imagen en Países Relevantes”. La Fundación Imagen de Chile indicó que a partir del 2012 los estudios tendrán la exhibición del sector productivo salmón como alternativa de respuesta sugerida.²²⁹

d. Análisis de exportaciones del salmón chileno

En la tabla 14 se observa las exportaciones del salmón y truchas chilenas en valor durante los años 2007 al 2011 fue la siguiente:

Tabla 14: Exportación de Salmón y Truchas Chilenas en Miles de Dólares

	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)
	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL	2.169.599	2.335.305	2.030.261	2.009.787	2.858.356

Base 2007	Crecimiento anual promedio			6,3%
Variación Anual Total %	7,6%	-13,1%	-1,0%	42,2%
Variación Acumulada Total %	7,6%	-6,4%	-7,4%	31,7%

Fuente: Elaboración Propia con Datos de Exportaciones de Bienes del Banco Central de Chile

En la tabla 15 se detalla el comportamiento de las exportaciones de la variedad salmón del Atlántico, que representa en promedio en estos 5 años analizados el 52% de las exportaciones del salmón y truchas en valor. Se observa que el año

²²⁹ Elvira Chadwick, Directora Área Estudios Fundación Imagen de Chile, 4/12/2012

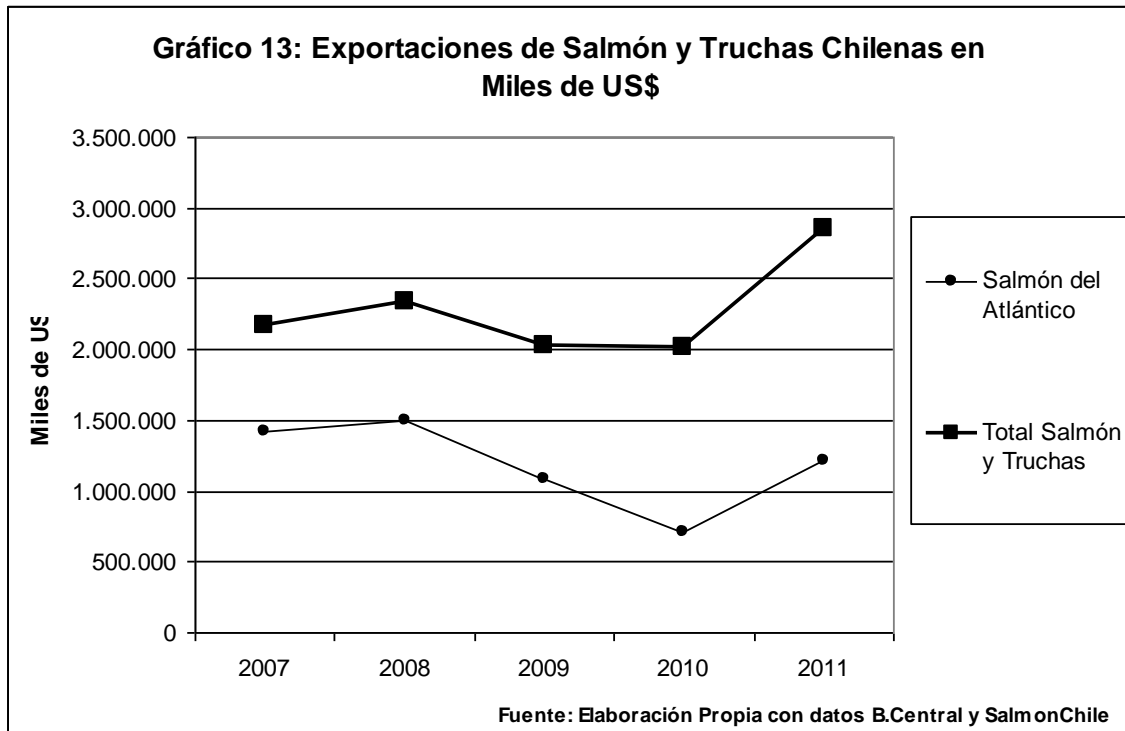
2010 por el impacto del virus ISA, llegó a representar sólo en un 36% a las exportaciones anuales de la industria.

Tabla 15: Exportación de Salmón del Atlántico Chileno en Miles de Dólares

	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)	US\$ (Miles)
	2007	2008	2009	2010	2011
Salmón Atlántico	1.424.263	1.494.246	1.089.872	715.477	1.209.067
% Salmón Atlántico del Total	66%	64%	54%	36%	42%
Base 2007			Crecimiento anual promedio		-3,0%
Variación Anual Total %		4,9%	-27,1%	-34,4%	69,0%
Variación Acumulada Total %		4,9%	-23,5%	-49,8%	-15,1%

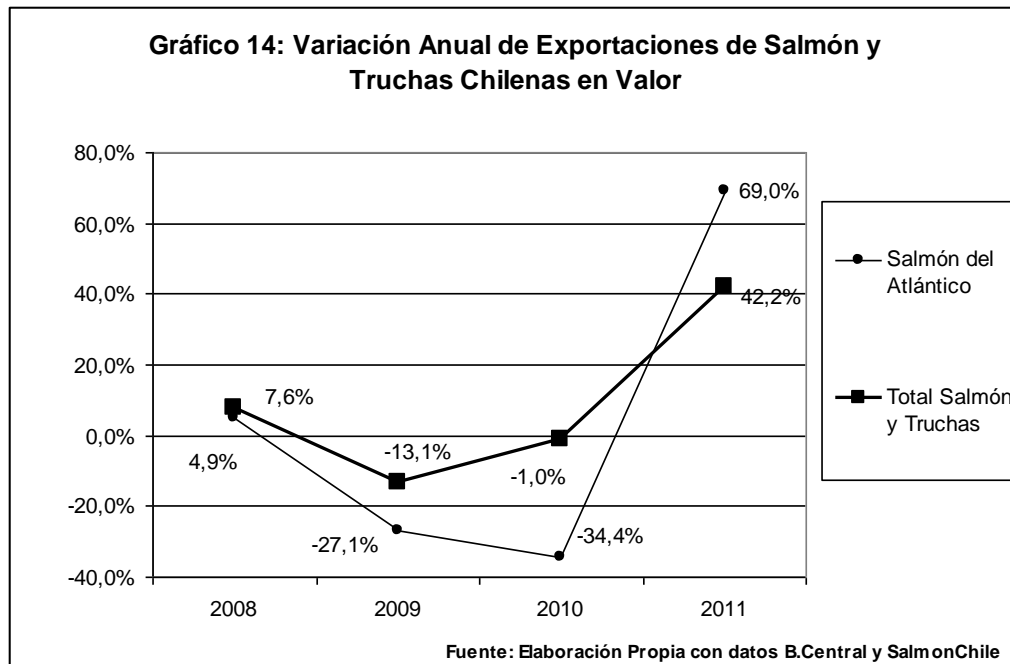
Fuente: Elaboración Propia con Datos de SalmonChile

Al graficar las exportaciones del salmón y truchas en miles de dólares se determina que el comportamiento del Salmón del Atlántico presenta una gran diferencia, dado que es la especie afectada directamente por el virus ISA. (Ver Gráfico 13). Llegando el año 2010 casi a desaparecer de la industria (36%) de participación. (Ver tabla 15).



En el gráfico 13 se aprecia el fuerte el impacto que tuvo el virus ISA en las exportaciones de salmón chileno. Entre el año 2008 al 2010 es donde mayormente se ve afectada la industria, las exportaciones se reducen en US\$325.518 miles de dólares (Ver Gráfico 13). La especie más afectada fue el salmón del Atlántico, que las exportaciones en ese periodo se contrajeron en US\$778.769 miles de dólares. La baja en la industria chilena del salmón no fue de la magnitud del salmón del Atlántico, pues le dio salida al salmón Coho y trucha.²³⁰

²³⁰ Entrevista personal a Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas de Salmón Chile, Puerto Montt, 18/07/12



En el gráfico 14 se puede ver la variación anual de las exportaciones de salmón y truchas chilenas e valor, en que las exportaciones de Salmón del Atlántico el año 2009 se contrajeron un 27,1% y el año 2010 se contrajeron un 34,4% en valor mientras que el total del salmón y truchas exportadas se contrajo sólo un 13,1% y 1% respectivamente esos años.

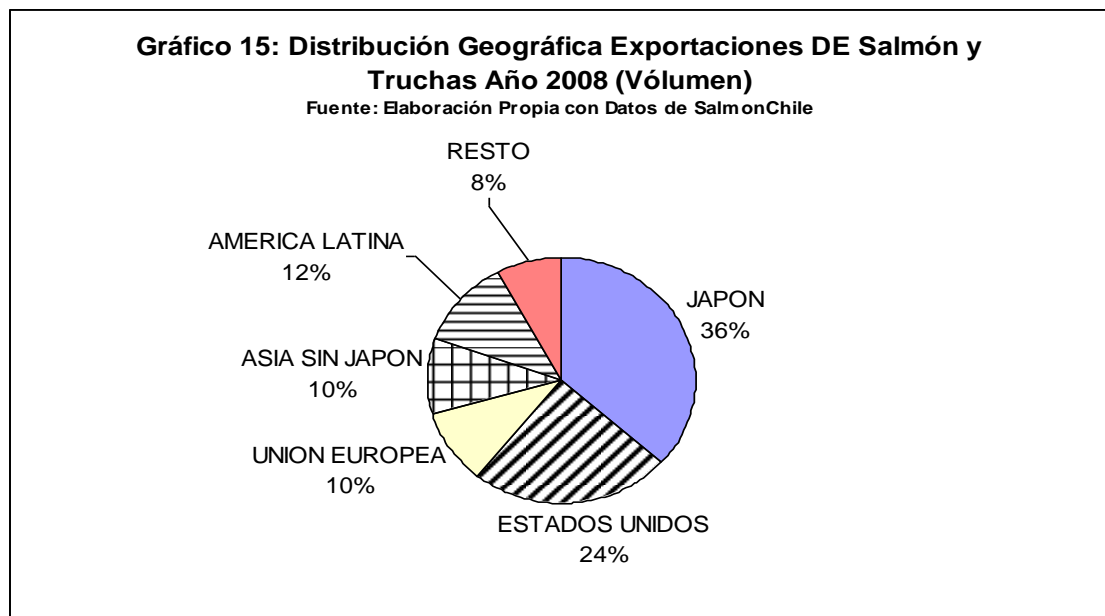
Durante los 5 años analizados la industria del salmón aumento sus exportaciones en valor a un promedio anual de un 6,3% con un crecimiento acumulado de 31,7% de sus exportaciones en valor para ese periodo. (Tabla 14). Cabe destacar que de la gráfica 14 se interpreta que la industria acuícola chilena aprendió de sus errores y logró revertir la situación focalizando sus

esfuerzos en Brasil, orientando campañas de marketing e introduciendo en ese mercado el salmón Coho, que es de un precio menor y tamaño más pequeño, y lo más importante, este producto no se vio afectado por el virus ISA, logrando aumentar sus exportaciones totales de salmón y trucha en valor en un 42,2% el año 2011. Así lo explica Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas de SalmonChile señalando “el salmón Atlántico casi desapareció del mercado y era el principal producto de exportación que se tenía en aquella época. Los mercados más afectados fueron Europa y Estados Unidos. Para Japón la situación fue distinta porque ellos consumen especies que no se vieron afectadas por el virus como el Salmón Coho y el Salmón Trucha. A raíz de esto en Brasil crecimos, pues pudimos penetrar al mercado con salmón barato, pues era de tamaño chico. Hoy en día ya introducimos la venta del salmón tamaño normal en Brasil. En Brasil ganamos con la crisis. En USA y Europa nos restó posicionamiento, nos afectó la imagen. En USA recuperamos los mercados pero estamos castigados en precio, mientras que en Europa nos ha costado mucho entrar de vuelta.”²³¹

El Banco Central señala que “el crecimiento de la acuicultura se explica por una mayor producción de salmón, que se asocia a una estrategia productiva para el control del virus ISA. La compilación de referencia 2008 reclasificó la industria salmonera desde la actividad pesquera a la industria manufacturera, puesto que

²³¹ Entrevista personal a Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas de SalmonChile, Puerto Montt, 18/07/12

acotó la actividad pesquera sólo a las etapas de extracción y cultivo, incorporando la transformación industrial de las especies cultivadas en la industria manufacturera.”²³²



Según Arturo Clement, Ex Director de la salmonera Multiexport y fundador de SalmonEx, señala que “ha sido un proceso duro y de mucho costo. Sin embargo el nuevo modelo productivo es mejor al existente previo al ISA, lo que entrega mejores perspectivas a largo plazo”.²³³

²³² Cuentas Nacionales de Chile 2008- 2011, Banco Central de Chile [en línea] <http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/pdf/CCNN2008_2011.pdf> [consulta: 10 de Agosto del 2012]

²³³ “El Rearme del Salmón”, Revista Poder &Negocios, Chile, Año 4 N°60 13 de Julio 2012

El gráfico 15 muestra los países y continentes donde se exportó el salmón chileno el año 2008. Se observan 5 destinos, se un mercado concentrado, con la predominancia de Japón con un 36% de los envíos en volumen y Estados Unidos lo sigue con un 24% de los envíos en volumen del año 2008. En esos dos países se concentraron el 60% de las exportaciones de salmón en volumen el año 2008.

III. Comparación de Estrategias del Vino y el Salmón Chilenos:

La tabla 16 muestra datos, situaciones e hitos que permiten identificar similitudes y diferencias entre ambas industrias. Ambas agroindustrias orientan su negocio a la exportación de su producto, teniendo asociaciones gremiales propias de la industria, con cifras de exportaciones relativamente similares, entre un 2 y un 3,5% de la exportación total de bienes del país,²³⁴ donde los 2 más importantes destinos de sus exportaciones concentran entre el 40 y el 60% de sus envíos.

Diferencias importantes a destacar son que el vino tiene una gran tradición e historia en nuestro país, es una industria madura, que inició su proceso

²³⁴ Balanza Comercial Exportaciones de Bienes [en línea] <www.bcentral.cl> [consulta:20 Enero 2012]

industrial hace más de 120 años²³⁵, en cambio el salmón es una industria joven en nuestro país, que a nivel industrial no alcanza tener 40 años.²³⁶

Otra diferencia importante es que el vino tiene una recordación de marca espontánea muy alta de un 40% frente al salmón que no es asociado con Chile.²³⁷

Tabla 16: Cuadro Comparativo entre la Industria del Vino y del Salmón

	Vino	Salmón
Inicios Históricos	460 años (Año 1550) ²³⁸	162 años (Año 1850) ²³⁹
Inicio Proceso Industrial	121 años (Año 1891)	38 años (Año 1974)
Asociación Gremial	Vinos de Chile A.G.	SalmonChile
Nº de Asociados a la Asociación	103	79
% Asociados en Exportaciones de la Industria	95%	90%
Destinos de las Exportaciones	10	5
Mercado Internacional	Medianamente Atomizado	Concentrado
Los 2 más importantes destinos de las exportaciones representan el...	39%	60%
Total Exportaciones 2011 del sector productivo ²⁴⁰	US\$1.696.236.000	US\$ 2.858.356.000

²³⁵ COUYOUMDJAM J., 2006, Op. Cit.

²³⁶ “¿Quiénes Somos? SalmonChile A.G., Op. Cit.

²³⁷ “Serie de Estudios Imagen de Chile en Países Relevantes”, Fundación Imagen de Chile, 2008-2010

²³⁸ Nuestra Asociación, Vinos de Chile A.G., Op. Cit.

²³⁹ “¿Quiénes Somos? SalmonChile A.G., Op. Cit.

% del Total Exportación de Bienes Chile 2011	2,1%	3,5%
Crecimiento Exportaciones entre 2007 al 2011	34,9%	30,9%
Top of Mind o Recordación Espontánea	40%	0%
Organización Específica para exportar	<i>Wines of Chile</i>	No tiene
Plan Estratégico	Plan Estratégico Internacional 2020	No tiene, sólo Marca Sectorial Brasil
Acciones de Promoción Internacional de ProChile ²⁴¹ exclusivas para la industria	<i>Chilean Wine Tour</i>	No
Marcas Sectoriales de ProChile ²⁴²	“Wines of Chile” en China ²⁴³	“Salmón de Chile” en Brasil ²⁴⁴
Trabajan con la Fundación Imagen de Chile	Ex Presidente de Vinos de Chile (2007-2011), Rene Merino fue Vice-Presidente de la Fundación Imagen de Chile (2009-2012)	No
Procedencia Principal Empresa en la Industria	Viña Concha y Toro (chilena)	Salmonera Mainstream (noruega)

²⁴⁰ Balanza Comercial Exportaciones de Bienes [en línea] <www.bcentral.cl> [consulta:20 Enero 2012]

²⁴¹ ProChile [en línea] <www.prochile.gob.cl> ¿Qué es ProChile? [consulta: 12 Diciembre 2012]

²⁴² ProChile [en línea] <www.prochile.gob.cl> ¿Qué es ProChile? [consulta: 12 Diciembre 2012]

²⁴³ Marca Sectorial Wines of Chile en China, ProChile, 2012 [en línea] <http://www.direcon.gob.cl/transparencia/PDF_Transparencia/Resol-Ex-J-0035-2012-Adj-Cond-Proy-Conc-Marcas-Sectoriales.pdf> [consulta: 10 de Junio del 2012]

²⁴⁴ ProChile y la industria del salmón lanzan campaña para promocionar el salmón en los hogares brasileños, ProChile [en línea] <<http://rc.prochile.gob.cl/noticia/30483/2>> [consulta: 30 de Agosto 2012]

Conocimiento de Índices Internacionales de Imagen País por parte de sus Ejecutivos	No ²⁴⁵	No ²⁴⁶
Crisis Sanitaria en la Industria Nacional ²⁴⁷	Ninguna	Virus ISA
Idiomas página Web de la Asociación Gremial	9	1 (Sólo Español)
Institutos Tecnológicos Empresariales ²⁴⁸	2	1

Para dedicarse a la promoción internacional la industria del vino cuenta con una organización específica, llamada “*Wines of Chile*”, en cambio el salmón no cuenta con una estructura exclusiva para exportar.²⁴⁹

En relación al Plan Estratégico de la industria la diferencia es grande en cuanto a los objetivos y el plazo establecido para lograrlos. La industria del vino tiene objetivos de largo plazo, que van más allá de incrementar sus exportaciones, cuenta con el Plan Estratégico Internacional al año 2020²⁵⁰, la que “tendrá una

²⁴⁵ Entrevista personal a Claudio Cilveti, Gerente General de Vinos de Chile, Santiago, 20/07/12

²⁴⁶ Entrevista personal a Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas de Salmón Chile, Puerto Montt, 18/07/12

²⁴⁷ “Crisis Sanitaria en la industria”, Buscador de Noticias Emol [en línea]

<<http://buscador.emol.com/noticias/crisis%20sanitaria%20en%20la%20industria>> [consulta: 10 de Marzo del 2012]

²⁴⁸ Páginas Web de www.vinosdechile.cl, www.salmonchile.cl

²⁴⁹ Páginas Web www.vinosdechile.cl, www.winesofchile.org, www.salmonchile.cl

²⁵⁰ Entrevista personal a Claudio Cilveti, Gerente General de Vinos de Chile, Santiago, 20/07/12

duración de dos años y permitirá fortalecer la Imagen País, atraer nuevos turistas y generar un efecto positivo en la valoración y ventas de la industria del vino en el mercado estadounidense”, por otro lado pretende “fortalecer la imagen y reconocimiento de los vinos chilenos e incrementar el valor de marca ‘*Wines of Chile*’ en el mundo” e integrar “de manera sinérgica turismo, gastronomía y vino.”²⁵¹ En cambio la industria del salmón no tiene un plan estratégico internacional de largo plazo, su foco en este momento es evitar por todos los medios un nuevo brote del virus ISA, fortaleciendo medidas sanitarias e incrementar el consumo de salmón en los hogares brasileños.²⁵²

En relación a acciones de promoción internacional exclusivas para la industria por parte de ProChile, se tiene que el “*Chilean Wine Tour*” es exclusivo para la industria del vino mientras que la campaña “*Foods from Chile*” (Sabores de Chile) es para varias agroindustrias juntas, así lo señala Ángel Gallardo, Product Manager de ProChile, diciendo: “el “*Chilean Wine Tour*” en si es un segmento que se compara con otros países que han hecho lo mismo y Chile sólo ha seguido esas experiencias. Sabores de Chile incorpora diversos alimentos de orientación “*gourmet*” según ciertas empresas producen salmón tipo ahumado que son empleados en los eventos de este instrumento”.²⁵³

²⁵¹ Plan Estratégico Internacional 2020, Vinos de Chile, [en línea] <http://www.vinosdechile.cl/newsletter/n%C2%BA9/vinos-de-chile-presenta-plan-estrategico-2020/70/> [consulta: 20 de Agosto 2012]

²⁵² Entrevista personal a Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas de Salmón Chile, Puerto Montt, 18/07/12

²⁵³ Entrevista personal a Angel Gallardo, Product Manager Industria Acuícola ProChile, Santiago, 20/12/12

Un aspecto que guarda relación en cuanto al nivel de relacionamiento y actividades conjuntas entre la industria y la Fundación Imagen de Chile es el Ex Presidente de Vinos de Chile entre el año 2007 al 2011, Sr. Rene Merino fue también Vice-Presidente de la Fundación Imagen de Chile entre el año 2009 al 2012, lo que se tradujo en una vinculación directa del vino con la Fundación²⁵⁴ mientras que el relacionamiento y trabajo en conjunto entre la industria del salmón y la Fundación de Imagen de Chile es bastante reducido, así lo expresa Felipe Manterola, de SalmonChile.²⁵⁵

Cabe destacar que la principal empresa que representa al sector vinícola es chilena, viña Concha y Toro,²⁵⁶ mientras que la empresa más importante del sector acuícola chileno, salmonera *Mainstream*, es noruega, lo que estratégicamente no es saludable para Chile, pues Noruega es el principal productor de salmónes y directo competidor de Chile.²⁵⁷

Al revisar las páginas Web de las asociaciones gremiales, permite darse cuenta que la página de *Wines of Chile* figura en 9 idiomas, mientras que la industria del salmón sólo se encuentra en español.²⁵⁸

²⁵⁴ “Noticias, Rene Merino Vicepresidente”, Fundación Imagen de Chile 2012 [en línea] www.imagendechile.cl [consulta: 22 de Octubre del 2012]

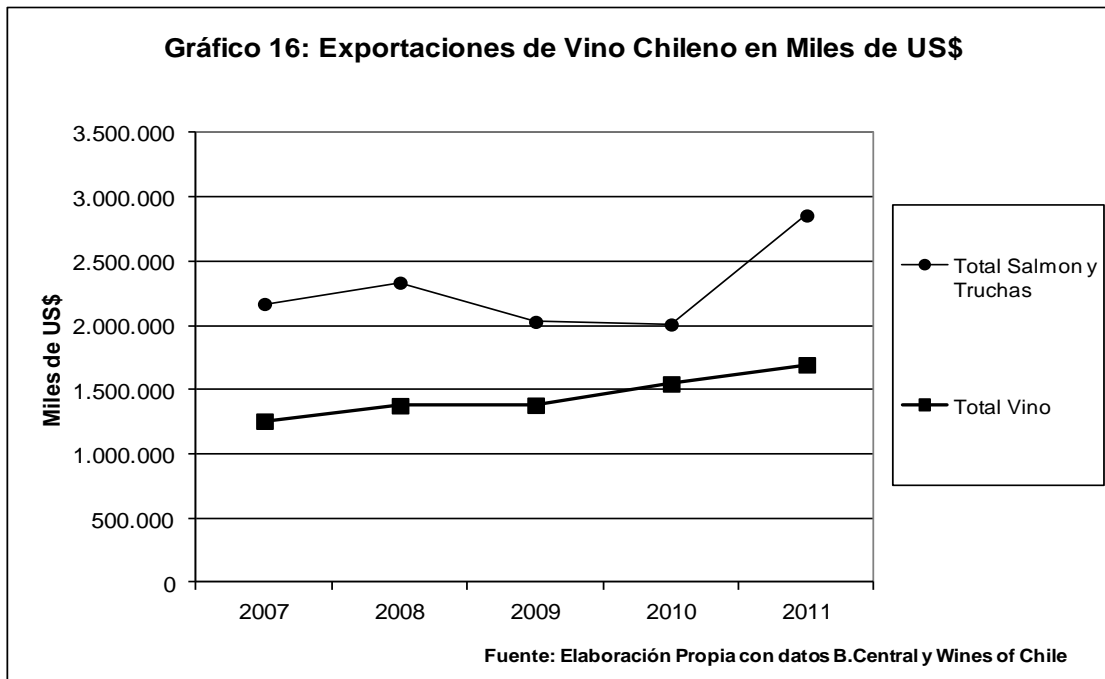
²⁵⁵ Entrevista personal a Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas de Salmón Chile, Puerto Montt, 18/07/12

²⁵⁶ Indicadores Económicos, Sofofa [en línea] < <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-industriales/informe-comercio-exterior/>> [consulta: 20 de Marzo del 2012]

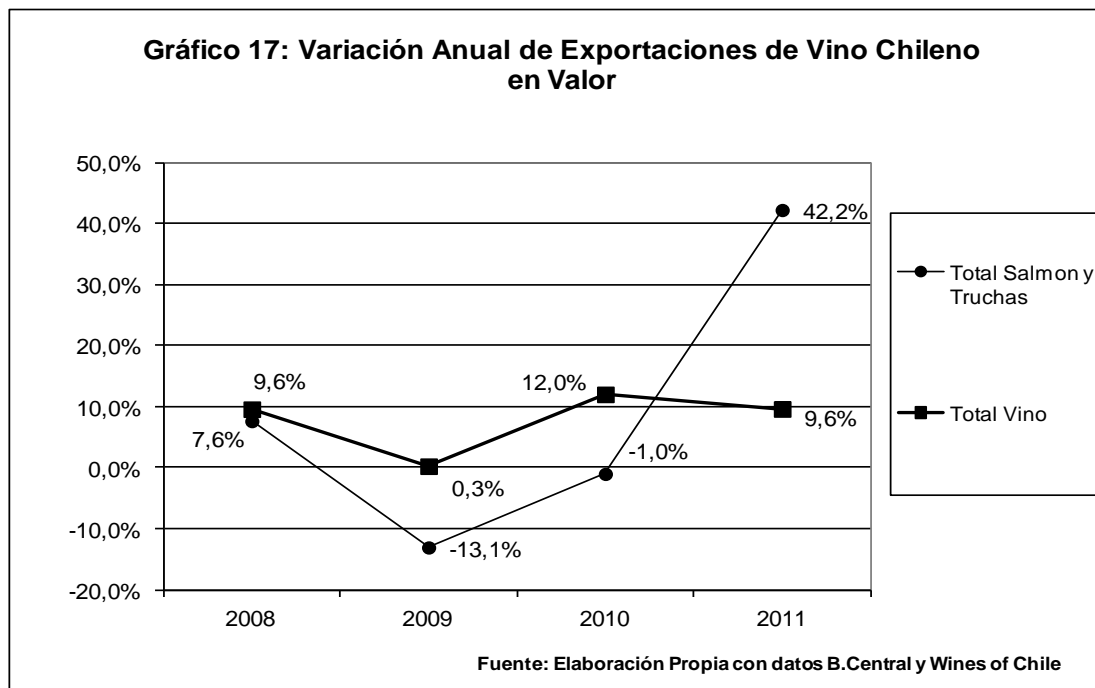
²⁵⁷ Entrevista personal a Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas de Salmón Chile, Puerto Montt, 18/07/12

²⁵⁸ Páginas Web de www.vinosdechile.cl, www.winesofchile.org, www.salmonchile.cl

Con respecto al comportamiento de las exportaciones entre el año 2007 al 2011 de ambas agroindustrias, se puede inferir que la industria del salmón exporta en valor promedio 1,6 veces más que la industria del vino. Que la tendencia de ambas fue bastante similar, pese a que la del salmón se vio afectada por el virus ISA entre los años 2008 y 2009, creciendo en promedio un 34,9% las exportaciones de vino y un 30,9% las de salmón en esos 5 años. (Gráfico 16)



En el gráfico 17 se aprecia claramente el impacto del virus ISA en la industria del salmón, que afectó el crecimiento en las exportaciones de esta industria, generando una tendencia menos estable en este crecimiento y contrayendo fuertemente las exportaciones en un 13,1% el año 2009 con respecto al año 2008.



IV. Críticas a las Estrategias del Vino y el Salmón chilenos:

Se percibe que existe una falta de complementariedad entre ambas industrias. Así lo manifestó Cléber Monteiro, Gerente de Tienda de una importadora de vinos en Brasil, diciendo: “creo que sería una muy buena idea, que existiera una campaña cruzada entre vino blanco chileno y salmón chileno, sería una oportunidad de dar a conocer que el salmón es chileno.”²⁵⁹

²⁵⁹ Entrevista personal a Cléber Monteiro, Gerente de Tienda de Importadora de Vinos Expand, Sao Paulo, Brasil, 6/07/12

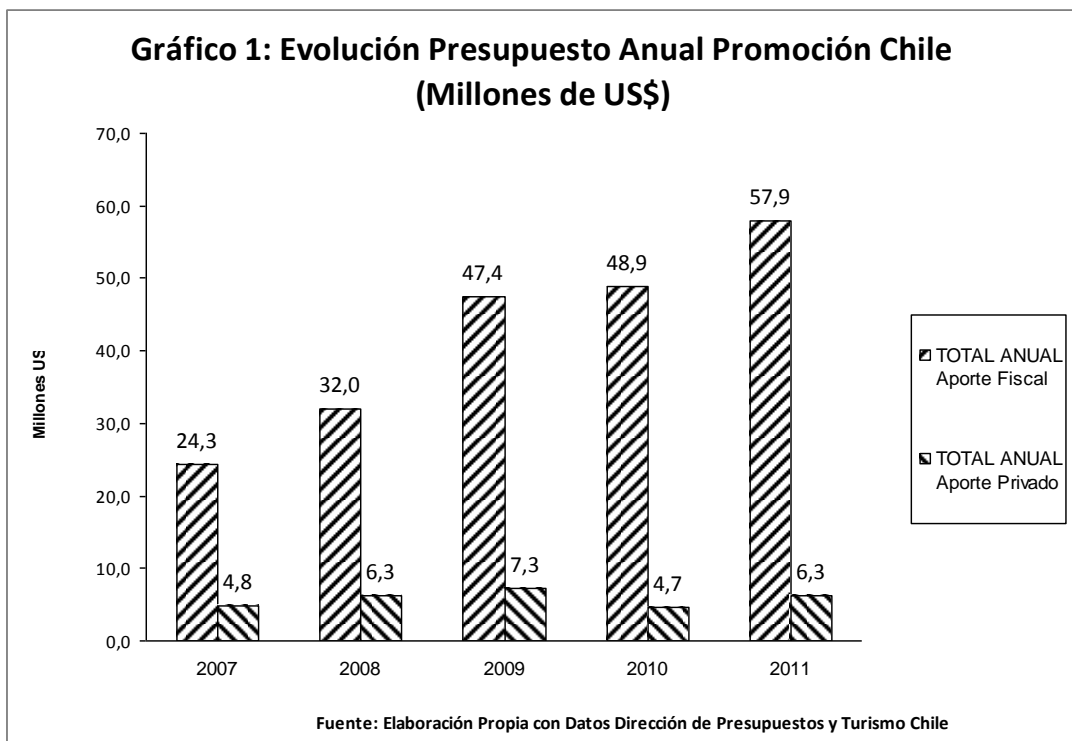
El sector productivo del salmón podría aprovechar los años de experiencia en mercados internacionales que tiene el sector productivo del vino. El posicionamiento exitoso de su producto y la fuerte asociación que tiene con Chile su producto. La industria vinícola chilena es una industria madura y altamente competitiva con un gran prestigio internacional a fin de que el vino le permita acceder al salmón a mercados de difícil acceso y en que se tiene desconocimiento de la procedencia y calidad del producto. La situación de que ambas industrias han coexistido bajo un mismo país en forma independiente sin complementariedad ni sinergia, queda de manifiesta con la aseveración de Felipe Manterola, quien señala: “creo que no se han hecho esfuerzos complementarios, lo cual me parece un error. Sin embargo, el salmón es una industria joven, que en los 20 años que lleva, ha estado tratando de crecer y penetrar en diferentes mercados, lo cual lo ha hecho muy exitosamente. Ahora viene la segunda etapa, por eso se harán campañas de marketing más sofisticadas. Dentro de esto, está el tema de trabajar con los vinos, pero no sólo con ellos, también con el aceite de oliva, los “choritos” y una serie de complementos. Por primera vez en la historia vamos a realizar actividades con Wines of Chile”.²⁶⁰

²⁶⁰ Entrevista personal a Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas de Salmón Chile, Puerto Montt, 22/12/12

CONCLUSIONES

Actualmente en Chile no existe una institucionalidad que reglamente o subordine a las demás instancias o interventores que participan de la promoción del país. No hay sinergias ni lineamientos, cada ente trata de hacer lo que cree correcto para su sector, y el trabajo en equipo o las reuniones conjuntas entre las diferentes instancias, quedan sólo a la buena voluntad e interés propio de las personas que las conforman.

El presupuesto que Chile destina para la promoción del país se divide en aporte fiscal y aporte privado. Desde el año 2007 al 2011 el aporte privado no supera al 16,5% del presupuesto total.



En el gráfico 1 se observa la evolución del presupuesto anual en la promoción de Chile al exterior. El año 2009 se aprecia un fuerte incremento de un 48% del aporte fiscal para promocionar el país. Ese año se toma conciencia que es necesario mejorar nuestra imagen país creándose la Fundación Imagen de Chile, cuya misión de esta institución autónoma es velar por la promoción genérica de Chile y darle valor y prestigio al origen.

Durante el periodo 2007 al 2011 han existido 10 estructuras diferentes, entre instituciones, comités o programas, que han participado de manera continua o intermitente en la promoción de Chile al exterior. Esta situación refleja claramente que no ha habido una política única y clara de lo que queremos hacer y comunicar en Imagen País. Lo que ha generado redundancia de tareas, confusiones, doble gasto y fuerte competencia entre instituciones. Esto se ha traducido en una baja efectividad en el uso de los recursos y en el logro de los objetivos de hacer de Chile un país más conocido y valorado internacionalmente.

En estos 5 años las instancias que han actuado permanentemente en la promoción de Chile al exterior han sido ProChile, el Programa de Fomento Productivo Agropecuario, Turismo Chile, Sernatur y el Comité de Inversiones Extranjeras. Sin embargo quienes han liderado en términos de participación promedio en el presupuesto anual fiscal para la promoción del país han sido ProChile con un 31% y el Programa de Fomento Productivo Agropecuario con

un 25%. Es inconsistente que la institución oficial creada para promover la imagen del país, la Fundación Imagen de Chile, tenga sólo una participación promedio del 15%, la mitad de los fondos que administra ProChile.

La Fundación Imagen de Chile dispone, en promedio, 7,8 millones de dólares por año para realizar su función. Lo que es realmente bajo como presupuesto, si lo comparamos con otros países como por ejemplo Colombia que gasta US\$ 70 millones al año en imagen país, Nueva Zelanda US\$ 40 millones y Australia US\$ 200 millones al año.

La campaña inicial de imagen país, llamada “Chile All Ways Surprising”, liderada por ProChile en la época que no existía la Fundación Imagen de Chile, entre fines del 2005 y mediados del 2010 presentó duras críticas del sector alimentación del país, señalando que un alimento no podía sorprender, que era una campaña orientada al turismo.

El proceso de cambio o transformación de la antigua campaña liderada por ProChile al nuevo concepto estratégico creado por la Fundación Imagen de Chile, llamado “Chile Hace Bien” ha generando crítica inversa por los sectores del turismo que señalan que este concepto está más orientado a la alimentación y por otro lado algunos sectores consideran que es un concepto muy abierto y genérico, a veces poco comprensible e inclusive se ha tildado de ser autorreferente y un poco arrogante el decir que hacemos bien las cosas.

Por otro lado se percibe que ha existido cierta lucha de poder entre las instituciones por definir quien en Chile lidera la tarea de promocionar al país y velar por la imagen país. En las páginas Web de estas instituciones se hace presente una vez más el individualismo y la competencia por liderar y hace necesario plantearse la tarea de buscar una concepto que surja del trabajo en equipo de todos los interventores de la promoción de Chile al exterior y que este concepto, lineamiento o campaña sea validado desde el inicio de su creación por todos los que intervienen en la imagen país, incluso por los sectores productivos que exportan sus bienes y servicios.

Chile sigue siendo un país desconocido por el mundo, lo que más se valora de los atributos del país es su belleza natural, lo exótico de sus paisajes y este es el concepto a explorar y explotar, debe ser la base o punto de apoyo para crear las futuras campañas de imagen país. En cuanto a lo que se hace necesario mejorar y trabajar en ello, es lo que guarda relación con la dimensión exportaciones en la cual se requiere con urgencia comenzar a trabajar y fomentar la investigación y desarrollo y la innovación en el país, que sea un pilar de desarrollo del estado de Chile, de manera que se deje de ser percibidos en el mundo como meros proveedores de materias primas y se logre generar una oferta con mayor valor agregado en los bienes y servicios que se exportan.

Con respecto al análisis sectorial realizado se concluye que el vino es el producto más asociado con Chile en el extranjero, es el producto emblemático

chileno, con el que debe aprovecharse este atributo y que sirva de producto complementario para lograr abrir mercados nuevos a otros sectores productivos, donde el vino lleva años exportando y posicionándose como un símbolo de calidad y tradición chilena.

El salmón ha sido una industria que ha sido afectada por su inexperiencia, malas prácticas productivas, por sus pocos años de vida y por la poca complementariedad y sinergia entre los diferentes sectores productivos. La industria aprendió considerablemente el manejo ambiental y sanitario, debido a la crisis del Virus ISA que la afectó durante los años 2008 al 2010. Hoy debe aprender a trabajar en mejorar el nivel de conocimiento de su producto, en hacerse conocido, en mejorar la asociación con Chile, que es muy baja, trabajar en un concepto que relacione lo natural de Chile con lo natural de su producto y trabajar en una estrategia de largo plazo en conjunto al vino, que vino y salmón vayan juntos a una feria de alimentación internacional, así como lo hace España en que complementa el vino con el jamón y el queso.

Esta investigación concluye que Chile no ha alcanzado a mejorar su imagen país y lograr tener una posición que le permita estar en una primera etapa, dentro de los 25 países con mejor imagen país, teniendo en claro su condición de país emergente, en el que los 10 primeros lugares está ocupados por países desarrollados. Su débil gestión se ha debido a la poca claridad de un discurso único y alineado de imagen país, al bajo presupuesto asignado a imagen país,

no llegando a ser ni el 20% del presupuesto que manejan otros países y al mal manejo y conocimiento del *Soft Power* o Poder Blando, vale decir el lograr hacer que otros estados deseen lo que Chile quiere, desde la atracción y la seducción, ser la estrella a seguir, no es lo mismo decir que hacemos bien las cosas, a que los otros, consideren por ellos mismos, que hacemos bien las cosas.

En consecuencia:

-El estado chileno está aún disgregado para adoptar políticas públicas internacionales y esta tesis así lo demuestra. El uso del poder blando necesita poder inteligente es decir el arte de combinar todos los elementos de la imagen país con pericia e inteligencia. Esa ausencia de pericia en los usos del poder es notable en algunos casos en el sector público y privado.

-Los actores internos compiten entre sí, anulan sus ventajas y no fijan una agenda inteligente, lo que entrega espacios a terceros países como Perú, que aparecen como competitivos en el logro de imagen, aunque con menos logros duros.

-Las dificultades de tipo institucional, una sociedad y cultura aún fragmentadas, con déficit presupuestario, son evidentes y así lo demuestran los capítulos anteriores.

-Si bien la estrategia del vino fue mejor organizada y financiada que la del salmón, ambas aún no logran un nivel óptimo de desempeño, todo lo cual incide en que la imagen país de Chile aún no logra reubicarse mejor en los rankings internacionales planteados en la hipótesis

.-El instrumental teórico y las orientaciones metodológicas resultaron ser muy útiles en cuanto permitieron organizar una masa variada de datos de distinta naturaleza en torno a un hilo conductor, cuál es la imagen país.

-Por cierto que hay limitaciones en esta investigación. No todos los objetivos fueron logrados, por diversas razones, en especial, hubo dificultades en el acceso a los datos más duros ya sea por su carácter privado o porque la cultura de la transparencia aún no da resultados en Chile.

-Hay algunos aspectos que se podrían haber investigado con mayor propiedad sobre todo en el amplio mundo de las encuestas, pero ello es difícil por cuando son resultados no homologables y también no hubo disponibilidad para obtener más respuestas y ampliar el universo de audiencias y datos mayores. Concentrarse en dos campañas, una más exitosa y otra menos exitosa, sin duda que ofrece resultados interesantes, pero parciales, porque no pretenden agotar una discusión académica relativamente ausente en el medio de los estudios internacionales en Chile.

BIBLIOGRAFIA

ALAMOS V. P. “Algunas fuentes históricas de la política exterior de Chile” en Revista de estudios Internacionales (Santiago)

ARAVENA P Y MARDONES M. Desarrollo de Marcas sectoriales y su impacto en la Imagen País: Chile. Seminario de Título, FAC. Economía y Administración. (U. de Chile, 2009)

Balanza Comercial Exportaciones de Bienes [en línea] www.bcentral.cl [consulta: 20 Enero 2012]

BENGOA J. La Comunidad Fragmentada, (Catalonia, Santiago, 2009)

COLACRAI M Y LORENZINI M. La Política Exterior de Chile ¿excepcionalidad o continuidad? Revista Confines Universidad Nacional de Rosario, Argentina, 2005

Comunicación de Imagen País: Desafíos de un Nuevo Concepto, 22/04/2011 [en línea] <www.imagendechile.cl> [consulta: 10 Mayo 2009]

COUYOUMDJIAM J. Vinos en Chile desde la Independencia hasta el fin la Belle Époque, Instituto de Historia Pontificia Universidad Católica, Historia Nº 39, Vól. 1, Santiago, Enero a Junio 2006

Crisis Sanitaria en la industria, Buscador de Noticias Emol [en línea] <<http://buscador.emol.com/noticias/crisis%20sanitaria%20en%20la%20industria>> [consulta: 10 de Marzo del 2012]

CRUZ P: y ZHU WEN JIE trabajo para el curso Política exterior chilena “Presencia y evaluación internacional” ¿Cuál es la Imagen País de Chile proyectada al exterior? “Imagen a partir de la prensa”. PPT 2012.

CSIS. Chinese Soft Power and Its Implications for the United States, (Mc Giffert, USA, 2009)

Cuentas Nacionales de Chile 2008- 2011, Banco Central de Chile [en línea] http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/pdf/CCNN2008_2011.pdf [consulta: 10 de Agosto del 2012]

Diario La Tercera del 11/11/2007, Sección Reportajes, Encuesta Regional Ipsos para Chile, Perú y Bolivia

El concepto "Chile hace bien" encabeza nueva campaña del país en el exterior, 9 de Septiembre 2010 [en línea] <http://www.emol.com> [consultado: 15 de Enero 2011]

El Rearme del Salmón, Revista Poder &Negocios, Chile, Año 4 N°60 13 de Julio 2012

ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿Quo Vadis?, (Santiago, Fundación Chile 21) 2011

ESCOBAR, E. "Chile y la política exterior de geometría variable" en Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿Quo Vadis?, en ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. (Santiago, Fundación Chile 21) 2011

Evolución y Desafíos de la Agenda de Defensa Nacional" Discurso Ministra de Defensa M. Bachelet, 20 de Marzo 2003 [en línea] <www.archivochile.com > [consulta: 19 de Agosto de 2011]

FUENTES. C "La política exterior de Chile 1990-2010 ¿Modelo a imitar o proceso inconcluso? en Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿Quo Vadis?, ENSIGNIA J.

Fundación Imagen de Chile, "Experto mundial en branding recomienda a Chile incluir naturaleza en su imagen país", Julio 2008 [en línea] <http://www.Chilepotenciaalimentaria.cl> [consulta:05 Septiembre 2011]

Fundación Imagen de Chile, “Falta de imagen país tiene efectos negativos en retornos de exportaciones”, Junio 2006 [en línea] <http://www.Chilepotenciaalimentaria.cl> [consulta:05 Septiembre 2011]

Fundación Imagen de Chile, “Serie de Estudios Imagen de Chile en Países Relevantes”, Fundación Imagen de Chile, 2008-2010 [en línea] www.imagendechile.cl [consultado: 12 de Agosto 2011]

Fundación Imagen de Chile, “Fundación Imagen de Chile será presidida por canciller”, Abril 2009 [en línea] <http://www.imagendeChile.cl> [consulta:10 Septiembre 2011]

Fundación Imagen de Chile, “Logo Fundación Imagen de Chile”, [en línea] <http://www.imagendeChile.cl> [consulta:10 Octubre 2012]

Acciones de Alta Visibilidad, Proyectos Fundación Imagen de Chile” [en línea] <http://www.imagendeChile.cl> [consulta:15 Agosto 2012]

Fundación Imagen de Chile, “Falta de imagen país tiene efectos negativos en retornos de exportaciones”, Junio 2006 [en línea] <http://www.Chilepotenciaalimentaria.cl> [consulta:05 Septiembre 2011]

Fundación Imagen de Chile, “Serie de Estudios Imagen de Chile en Países Relevantes”, Fundación Imagen de Chile, 2008-2010 [en línea] www.imagendechile.cl [consultado: 12 de Agosto 2011]

Fundación Imagen de Chile, “Fundación Imagen de Chile será presidida por canciller”, Abril 2009 [en línea] <http://www.imagendeChile.cl> [consulta:10 Septiembre 2011]

Fundación Imagen de Chile, “Logo Fundación Imagen de Chile”, [en línea] <http://www.imagendeChile.cl> [consulta:10 Octubre 2012]

Fundación Imagen de Chile [en línea] www.imagendechile.cl Información General, Creación 28/01/09 [consultado: 12 Diciembre 2012]

GARRETON M. A. y GARRETON R. "La democracia incompleta en Chile: La realidad tras los rankings internacionales" en Revista de Ciencia Política Vol. 30 n° 1 2010

GARRETON. M. A. "Memoria y proyecto de país" en Revista de Ciencia Política Vol. 23 N° 2 2003

GIACOMINO C. Cuestión de Imagen. La Diplomacia Cultural en el siglo XXI, (Biblos, Argentina, 2009)

Glosario de Acuicultura FAO [en línea]
<http://www.fao.org/fi/glossary/aquaculture/default.asp> [consulta: 10 de Septiembre del 2012]

Gobierno de Chile. Perspectivas, proyecciones y desafíos de la Política Exterior de Chile, Febrero 2010

GUARDIA. A. "La inconclusa inserción económica-comercial de Chile" en Política Exterior en el Chile Post-Concertación ¿quo Vadis?, en ENSIGNIA J. FUENTES, C. FERNANDEZ M. (Santiago, Fundación Chile 21)

HAAS R. La Era de la no polaridad, Foreign Affairs Latinoamérica Vol. 8 N° 3, Estados Unidos, 2008

Indicadores Económicos, Sofofa [en línea] < <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-industriales/informe-comercio-exterior/> > [consulta: 20 de Marzo del 2012]

KELLER K.& MACHADO M. Gestão Estratégica de Marcas, (Pearson Prentice-Hall, Brasil, 2007)

KINGDON J. Agendas, Alternatives, and Public Policies, (Logman, NY, 2003)

KOTLER P. Dirección de Marketing (Prentice-Hall, México) 1996

LAFER C. La Identidad Internacional de Brasil, (Fondo de Cultura Económica, Argentina, 2002)

LARRAIN J. Identidad Chilena, (LOM, Santiago, 2001)

Las vueltas de la imagen país por Bárbara Gutiérrez, Septiembre 2010 <http://www.df.cl>
[en línea] consultado 03 Enero 2011

Latinobarometro: Imagen de Progreso en Chile [En Línea] www.latinobarometro.org
[Consulta 15 Octubre 2012]

Marca Sectorial Wines of Chile en China, ProChile, 2012 [en línea]
<http://www.direcon.gob.cl/transparencia/PDF_Transparencia/Resol-Ex-J-0035-2012-Adj-Cond-Proy-Conc-Marcas-Sectoriales.pdf> [consulta: 10 de Junio del 2012]

MOLINA G. Sí Logo. Marca País. Marketing Global, (Norma, Buenos Aires, 2004)

Noticas, Rene Merino Vicepresidente, Fundación Imagen de Chile 2012 [en línea]
www.imagendechile.cl [consulta: 22 de Octubre del 2012]

NYE J. The Future of Power, USA Public Affairs, Estados Unidos, 2011

Observatorio de Política Exterior. “la Política Exterior latinoamericana como una herramienta de gobernabilidad regional y global. El caso de Chile 1990-2010” [en línea]
www.icso.cl/observatorio-de-politica-exterior/ [consulta: 16 de junio de 2012]

Plan Estratégico 2020, Vinos de Chile, Newsletter Número 9, Año 2010 [en línea]
www.vinosdechile.cl [consulta:12 Diciembre 2011]

Plan Estratégico Internacional 2020, Vinos de Chile, [en línea]
<http://www.vinosdechile.cl/newsletter/n%C2%BA9/vinos-de-chile-presenta-plan-estrategico-2020/70/> [consulta: 20 de Agosto 2012]

PNUD Chile Las Imágenes de un País: Una Diversidad disgregada. 2001 [en línea] www.centrodesarrollohumano.org [consulta: 26 Julio 2011]

Principios de Política Exterior [en línea] www.minrel.cl (consulta 16 de junio 2012)

ProChile [en línea] www.prochile.gob.cl ¿Qué es ProChile? [consultado: 12 Diciembre 2012]

ProChile “Comercio y Pobreza: Políticas Publicas Complementarias y la inclusión de Grupos Vulnerables en los Beneficios del Comercio”, 17 de diciembre, 2009

ProChile y sus Desafíos Actuales, Seminario de Difusión Misión Comercial New York, Noviembre 2007[en línea] www.prochile.gob.cl [consulta:05 Noviembre 2011]

ProChile y la industria del salmón lanzan campaña para promocionar el salmón en los hogares brasileños, Marca Sectorial ProChile 2012 [en línea] <http://rc.prochile.gob.cl/noticia/30483/2> [consulta: 20 de Junio del 2012]

RESTREPO M, ROSKER E y ECHEVERRI L, El País como una Marca, Estudio Caso: Colombia es Pasión, Universidad del Rosario y Colegio de Estudios Superiores de Administración, Colombia, 2008

RUILOBA J. Un Marco para el Análisis de las Políticas Públicas: Características y Elementos Definitivos del Modelo de las Corrientes Múltiples de J.W. Kingdon, Revista Ciencia Jurídicas y Sociales Socius, Núm. 3, (Abril 2007, España)

SIAVELIS. P. “Enclaves de la Transición y democracia chilena” en Revista de Ciencia Política Vol. 29 N° 1 2009

STUVEN A. Chile Disperso, El país en fragmentos, Editorial Cuarto Propio, Santiago, 2007

Simon Anholt: El Inglés que llegó para cambiar la imagen de los chilenos, 7/9/2008 [en línea] <www.emol.com> [consulta: 10 Mayo 2009]

Tratados de Libre Comercio, Acuerdos Comerciales Vigentes, Direcon, 2012 <<http://www.direcon.gob.cl/acuerdo/list>> [consulta: 1 Diciembre 2012]

THE ANHOLT-GFK ROPER NATION BRANDS INDEX [en línea] www.gfkamerica.com, [consulta: 10 Mayo 2009]

TIRONI E. Y CAVALLO A. Comunicación estratégica, vivir en un mundo de señales. (Aguilar, Santiago. 2007)

Universidad Católica – Adimark. “Estudio Bicentenario”, Santiago, 2011; y Universidad de Chile, IEI. “Chile, las Américas y el Mundo”, Santiago, 2008.

Virus ISA habría significado pérdidas de hasta US\$ 5.000 millones para la industria”, El Mercurio, 28 de Septiembre 2011 [en línea] <www.emol.com > [consulta: 30 de Noviembre del 2011]

Visión y Rol del Estado en la Nueva Salmonicultura Chilena, Encuentro Nacional del Salmón, Noviembre 2011 [en línea]

<<http://www.salmonchile.cl/files/SUBSECRETARIO%20DE%20PESCA-PABLO%20GALILEA.pdf>> [consulta: 12 de Enero del 2011]

www.imagendechile.cl

www.prochile.gob.cl

www.salmonchile.cl

www.turismochile.travel

www.vinosdechile.cl

www.winesofchile.org

ANEXOS

ANEXO 1: PRESUPUESTO ANUAL DESTINADO A PROMOCIÓN DE CHILE (MILES DE US\$)

Tasa de Cambio según Informe de Finanzas Públicas Dir. Presupuesto	555,0	532,0	538,0	560,1	500,0
Años	2007	2008	2009	2010	2011
Ministerio de Relaciones Exteriores					
Direcon/ Fundación Imagen de Chile	n/a	n/a	n/a	9.403	6.198
Direcon/ ProChile	9.423	12.690	12.025	12.120	13.603
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo					
Corfo / Programa Fomento Productivo Agropecuario	8.818	8.814	9.256	9.024	14.089
Corfo / ProChile (Promoción de Exportaciones)	n/a	274	592	577	668
Corfo / Comité Marcas Sectoriales	n/a	n/a	n/a	n/a	7.024
SERNATUR / Programa de Promoción Turística (Turismo Chile)	4.300	3.700	5.400	4.400	6.200
SERNATUR / Programa de Promoción Turística (Sernatur)	294	1.294	844	1.688	845
SERNATUR / Programa de Fomento de Turismo	n/a	2.424	2.259	3.049	4.697
Comité de Inversiones Extranjeras (Invest Chile)	1.434	1.636	1.771	1.992	3.961
Subsecretaría de Turismo	n/a	n/a	n/a	n/a	664
Corfo / Comité Imagen País	n/a	n/a	14.014	6.597	n/a
Corfo / Programa Cluster	n/a	1.175	1.234	n/a	n/a
TOTAL ANUAL APORTE SECTOR PUBLICO	24.270	32.008	47.396	48.850	57.948
Turismo Chile / Aporte Sector Privado	4.800	6.300	7.300	4.700	6.300
TOTAL ANUAL PAIS	29.070	38.308	54.696	53.550	64.248

Fuente: Elaboración Propia con Datos Dirección de Presupuestos y Turismo Chile

ANEXOS ENTREVISTAS

Alberto van Klaveren, Embajador, Ministerio de Relaciones Exteriores,

26 de junio de 2012. (www.minrel.gov.cl)

2. ¿Identificar qué rol cumplió en la estrategia de Imagen país, es decir, participó UD en la etapa de diseño de la política? ¿Participó en la planificación? ¿De qué institución pública o privada fue funcionario o consultor?

Como Subsecretario de Relaciones Exteriores durante los años 2006-2009 tuve una participación lateral y ocasional en el diseño y primeras actividades de la estrategia Imagen País.

3. ¿Desde ese rol y su experiencia qué opina de la manera cómo Chile ha construido esa política?

Creo que la estrategia de Imagen País contribuyó a generar más conciencia en torno a la posibilidad de fortalecer la imagen de Chile en el extranjero, pero creo que este esfuerzo se debería haber canalizado más a través de la Cancillería, sobre todo mediante un trabajo mancomunado con ProChile.

4. ¿Cuales han sido los puntos fuertes y los débiles de la estrategia imagen país? ¿Por qué?

Puntos fuertes: generar conciencia en torno a la importancia de la Imagen País, trabajos de encuesta y estudio sobre la imagen de Chile en países y medios relevantes en este ámbito y posibilidad de sistematizar y coordinar los esfuerzos que se realizaban y realizan en ese ámbito.

Puntos débiles: falta de inserción institucional más sólida en la administración del Estado, compromiso limitado del sector privado y sobre estimación de lo que se puede hacer en este campo.

5. ¿Conoce la estrategia del vino y que opina de ella?

No la conozco. Pero tengo claro que el vino es quizás el producto más emblemático y que más aporta a la imagen de Chile en una parte muy relevante de la comunidad internacional.

6. ¿Conoce la estrategia del salmón y qué opina de ella?

No la conozco en detalle. En todo caso, la industria gozó de un cierto prestigio en el pasado, pero ha debido enfrentar dificultades tanto por razones de tipo sanitario (virus ISA) como por falta de regulación suficiente en el país, tanto en materia medioambiental como social.

7. ¿Conoce las mediciones internacionales y el puesto que ocupa Chile? ¿Qué opina de estos instrumentos?

Conozco algunos índices. Me parece que Chile ocupa un lugar muy intermedio en esos índices, pero no creo que eso sea particularmente preocupante. Creo que no hay que magnificar esos índices. Argentina es un país mucho más conocido que Chile, pero ello no significa que tenga mejor imagen. Además, la imagen de un país debe evaluarse en función de grupos y sectores específicos, como por ejemplo los medios empresariales o financieros, nichos de consumidores, etc. La imagen general me parece menos relevante.

8. ¿En sus viajes por el mundo cómo ha percibido la visión que se tiene de Chile y sus productos comerciales o su economía comercial? ¿Qué productos dan la impresión clara de "Made in Chile"? ¿Estando afuera o de la opinión de extranjeros qué le falta y qué le sobra a Chile para dar a conocer el país?

Considero que el nivel de conocimiento de Chile en los medios especializados es razonable, considerando el tamaño y características del país. Su imagen productiva es favorable en el sector agroindustrial, donde hay contacto más directo con los consumidores. Obviamente, Chile es conocido como un productor de materias primas, lo que refleja su realidad, aun cuando sobre todo la industria del vino y de la fruta tiene un valor agregado superior al que normalmente se asume. Chile no puede ser conocido como un país con gran capacidad tecnológica porque simplemente no la tiene en estos momentos.

9. ¿Cómo evaluaría la experiencia chilena en esta incursión político comercial de los últimos años? ¿Qué aspectos cambiaría y cuáles seguiría potenciando?

Me parece que la política exportadora chilena ha sido en general exitosa. Creo que hay que potenciar nuestras ventajas y quizás elaborar algo más de "relato" respecto de algunos productos estrella como el vino y la fruta fresca, además de nuestra potencialidad turística, que

no sólo tiene un problema de imagen sino que también de infraestructura y de cultura nacional. En mi opinión, las estrategias de imagen país deben asociarse a productos específicos y factores institucionales (estabilidad, seguridad, etc.), pero no pueden compensar nuestras propias debilidades.

Angel Gallardo, Product Manager Industria Acuícola ProChile

20/12/12 (www.prochile.gob.cl)

2. ¿Identificar qué rol cumplió en la estrategia de Imagen país, es decir, participó UD en la etapa de diseño de la política? ¿Participó en la planificación? ¿De qué institución pública o privada fue funcionario o consultor?

No participé

3. ¿Desde ese rol y su experiencia qué opina de la manera cómo Chile ha construido esa política?

Los lineamientos han estado sin mayores cambios, más bien por los cambios de Gobierno que han ido cambiando de mano.

4. ¿Cuales han sido los puntos fuertes y los débiles de la estrategia imagen país? ¿Por qué?

Los puntos fuertes han sido que las campañas han aprovechado la imagen preexistente de las industrias exitosas del país, tales como el vino, la fruta y la industria pesquera y de cultivos marinos.

5. ¿Conoce la estrategia del vino y que opina de ella?

La estrategia del vino se compara con los esfuerzos de otros países que han invertido fuertemente en el tema, tales como Australia. Existe una centralización de las viñas en Chile que hicieron el primer empuje dentro de los circuitos mundiales, hoy existe una opción para que viñas más pequeñas de vinos Premium utilicen dichos canales de promoción.

6. ¿Conoce la estrategia del salmón y qué opina de ella?

Estrategia exitosa durante la primera década, después del incidente del ISA redireccionó fuertemente recursos y esfuerzos para contrarrestar los efectos negativos del mercado en que la industria perdió ganancias cercanas al 30% durante las temporadas del 2008 al 2009.

7. ¿Conoce las mediciones internacionales y el puesto que ocupa Chile? ¿Qué opina de estos instrumentos?

No en este momento

8. ¿En sus viajes por el mundo cómo ha percibido la visión que se tiene de Chile y sus productos comerciales o su economía comercial? ¿Qué productos dan la impresión clara de "Made in Chile"? ¿Estando afuera o de la opinión de extranjeros qué le falta y qué le sobra a Chile para dar a conocer el país?

El vino, muy conocido por su relación precio/calidad, la industria de los "seafood", la fruta en mercados del primer mundo es reconocida y se ha acompañado con potentes campañas de ChileAlimentos en los canales de distribución.

La presencia de esta imagen debe ser permanentemente alimentada de fondos por parte de los organismos relacionados.

9. ¿Cómo evaluaría la experiencia chilena en esta incursión político comercial de los últimos años? ¿Qué aspectos cambiaría y cuáles seguiría potenciando?

No lo puedo responder.

10. ¿Por qué existe un "Chilean Wine Tour" dentro de las iniciativas de ProChile? ¿Sin embargo por qué no hay un "Chilean Salmon Tour"? ¿"Sabores de Chile" incluye o no al salmón? ¿Por qué?

El "Chilean Wine Tour" en si es un segmento que se compara con otros países que han hecho lo mismo y Chile sólo ha seguido esas experiencias. Sabores de Chile incorpora diversos alimentos de orientación "gourmet" según ciertas empresas producen salmón tipo ahumado que son empleados en los eventos de este instrumento.

El "Salmón Tour" podría ser interesante, pero la industria salmonera vía Salmón Chile A.G. ha priorizado el circuito de las ferias internacionales para posicionar su imagen como industria chilena. Estos son concursos que se debe participar e inscribirse previamente.

Claudio Cilveti, Gerente General Vinos de Chile / Managing Director Wines of Chile,

20/07/12 (www.vinosdechile.cl y www.winesofchile.org)

2. ¿Identificar qué rol cumplió en la estrategia de Imagen país, es decir, participó UD en la etapa de diseño de la política? ¿Participó en la planificación? ¿De qué institución pública o privada fue funcionario o consultor?

No

3. ¿Desde ese rol y su experiencia qué opina de la manera cómo Chile ha construido esa política?

Pese a contar con una Fundación de Imagen de Chile, creo que ha faltado una inversión importante para construir una imagen de nuestro país en el exterior. El vino, como producto emblema de la identidad del país, se ha centrado en mostrar la diversidad cultural, geográfica y productiva de Chile; sin embargo, creemos que se deben destinar más recursos, como en otros países del mundo, para fortalecer la estrategia país.

4. ¿Cuales han sido los puntos fuertes y los débiles de la estrategia imagen país? ¿Por qué?

Como comenté en la pregunta anterior, una fortaleza ha sido crear una institucionalidad dedicada exclusivamente a este tema y focalizar los esfuerzos en la construcción de imagen de un Chile próspero, estable y democrático. Pese a eso, una debilidad ha sido potenciar al sector productivo, ya que es quien llega a los consumidores finales con una imagen más concreta de lo que somos: un país diverso y rico en recursos naturales para producir, entre otros, uno de los mejores vinos del mundo.

5. ¿Conoce la estrategia del vino y que opina de ella?

La industria del vino cuenta con un Plan Estratégico Internacional hacia el año 2020 que como objetivo central busca convertir a Chile en el productor de vinos premium, sustentables y diversos más importante del Nuevo Mundo, alcanzando una tasa de crecimiento de 9,2% anual e ingresos por 3.000 millones de dólares. Pese a los esfuerzos de las viñas y nuestra asociación, esto no será posible en la medida que no exista una imagen país sólida y potente

en el exterior. La visibilidad que ofrece el vino y sus atributos no logrará el éxito esperados sin la inyección de recursos antes mencionada.

6. ¿Conoce la estrategia del salmón y que opina de ella?

La desconozco.

7. ¿Conoce las mediciones internacionales y el puesto que ocupa Chile? ¿Qué opina de estos instrumentos?

Las desconozco.

8. ¿En sus viajes por el mundo cómo ha percibido la visión que se tiene de Chile y sus productos comerciales o su economía comercial? ¿Qué productos dan la impresión clara de "Made in Chile"? ¿Estando afuera o de la opinión de extranjeros qué le falta y qué le sobra a Chile para dar a conocer el país?

Sin dudas el vino es una carta de presentación potente de Chile en el mundo y lo noto al interactuar con gente, conversar con los importadores, distribuidores y consumidores en las ferias en las que participamos. El vino es el único producto chileno que llega a las mesas de millones de personas en el mundo con la palabra "Chile" plasmada en su botella. Es un producto que habla de diversidad, sustentabilidad, naturalidad, cultura, paisajes y personas, rasgos que identifican y acercan a los consumidores y que nuestra misión es continuar potenciado.

9. ¿Cómo evaluaría la experiencia chilena en esta incursión político comercial de los últimos años? ¿Qué aspectos cambiaría y cuáles seguiría potenciando?

Lo desconozco.

Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas, Salmón Chile, 18/07/12 (www.salmonchile.cl)
--

2. ¿Identificar qué rol cumplió en la estrategia de Imagen país, es decir, participó UD. en la etapa de diseño de la política? ¿Participó en la planificación? ¿De qué institución pública o privada fue funcionario o consultor?

No estaba en la institución en esa época por lo que no puedo responder.

3. ¿Desde ese rol y su experiencia qué opina de la manera cómo Chile ha construido esa política?

Si bien por un lado, desde las políticas macroeconómicas, la estabilidad que dio el retorno a la democracia, la apertura comercial, que hoy en día Chile es uno de los países con mayor apertura del mundo ha sido un tremendo avance. Luego lo que debe ir acompañando a eso, que es la imagen o el desarrollo de una marca país, ha sido muy débil.

En esta industria nosotros sufrimos castigo en precio. El salmón chileno es castigado en valor frente a nuestros competidores Noruega, Escocia y Canadá por mala imagen, por nuestro origen.

Entrevistador: **Una pregunta. Yo he vivido en varios países. Viví en Canadá, en España y en Brasil. Y nadie sabe que el salmón que se consume, por ejemplo en España o que se consume en Brasil, es chileno. No tienen ni idea. Incluso, en Brasil, aproveche de visitar una importadora de salmón, Opergel. La dueña sabe, porque ella trabaja con el producto, pero la gente no sabe.**

Sí, el cliente medio no sabe que es chileno, pero no es la totalidad. No es total la ignorancia. No me acuerdo del porcentaje de personas que saben que es chileno. Brasil es un mercado importante para nosotros. Brasil es el único mercado que no perdemos por ser chilenos, es más, ganamos. Sus pescados los compra a Argentina. Sus pescados los compra a países cuyo origen tiene menos valor que el chileno. Brasil nos mira bien. Chile es un país respetado, de cierta medida admirado por sus prácticas, porque está en el contexto latinoamericano. Pero los principales mercados, los que nos juzgan, son Japón, Estados Unidos, Europa y Brasil. Japón no nos castiga mucho, sin embargo Estados Unidos y Europa si lo hacen.

Entrevistador: **Te cuento una historia de España. Yo en España fui gerente comercial de una viña. Trabajé en el mundo del vino, en ferias de alimentación. Y un día estaba en un supermercado grande y a mí me gusta mucho el marisco y el pescado. Estaba mirando en el mostrador de pescado y mariscos. España se parece a Chile, debe indicar la procedencia del producto alimenticio perecible que se vende. La diferencia es que en España son “mentirosos”, la procedencia no se fiscaliza mayormente. Decía: “Salmón, origen: Noruega”, “Merluza, origen: Galicia”. De repente miro las cajas de embalaje de los productos y se exhibía la publicidad, “Pescadería Santiago, Santiago de Chile”. Entonces le pregunto al administrador: “Señor, ¿Qué hay en esas cajas?” “Merluza”, me contesta. “Pero señor usted dice que la merluza es de Galicia”. “Claro, pues si coloco**

que es chilena, no la puedo vender a 15 euros el kilo. Como nadie investiga su procedencia, así la vendo cara. Con el salmón, la misma cosa. Me castigan el precio. El 80% de la merluza y el salmón vendido en España, es chileno, sin embargo no puedo decirlo, pues nadie me lo compraría a ese precio. Sólo puedo decir que las almejas, manzanas y uvas son chilenas, pues esas por ser chilenas se las pelean y las puedo vender a muy buen precio”

Eso ocurre. Lo que si ahí en España el 90% del salmón que se consume es noruego. Nuestras tasas de penetración son muy bajas. Por ejemplo, el año pasado, en Alemania, en un programa de televisión, parecido a Informe Especial, se dedicaron a desacreditar el salmón chileno, en base a sus prácticas, químicos, eran cosas ficticias, que no son ciertas. Y tuvimos que ir para allá, juntarnos con la prensa, llevamos mil muestras de certificación. Lamentablemente se ha instalado eso con los años, producto de que el lugar originario donde estamos, problemas productivos del pasado y Noruega cuenta con mucho dinero para las campañas de marketing y generan contenido en los medios de comunicación. Un aspecto importante a destacar es que las dos primeras salmoneras en Chile son noruegas. Los noruegos invierten mucho dinero en China para diferenciarse del salmón chileno. Esto es muy concordante con la historia que me contaste.

***Entrevistador:* Una duda, la salmonera Marine Harvest, que está en Chile, ¿Defiende los intereses de qué país?, ¿Tu qué piensas? ¿De Noruega?**

Defiende los intereses de Noruega.

***Entrevistador:* Y no es como complejo. ¿No es una de las más grandes del mercado chileno?**

Antes del virus ISA, era la más grande, ahora es mediana. La más grande hoy en día en Chile es *Mainstream*. Para esta compañía, la situación es diferente, cada sucursal en cada país, defiende los intereses del país en que se encuentra. Ellos están comprometidos con Chile. El caso Marine Harvest puede ser un poco distinto. Ellos si defienden más los intereses de Noruega.

***Entrevistador:* Yo en esta tesis, estoy comparando al salmón con el vino y resulta curioso, que en la industria del salmón, la principal empresa salmonera en Chile, Mainstream, es de Noruega, extranjera y donde es la principal competencia, mientras que en la industria vinícola, la principal empresa es Concha y Toro, que es 100% chilena.**

4. ¿Cuales han sido los puntos fuertes y los débiles de la estrategia imagen país? ¿Por qué?

No conozco la campaña imagen país que realiza el gobierno.

Entrevistador: **Pero nunca lo has visto en las páginas web....**

He escuchado hablar de dos: “Chile *All Ways Surprising*” y la otra no la recuerdo. ¿Cómo se llama?

Entrevistador: **“Chile hace bien”.**

“Chile *All Ways Surprising*” la conozco muy poco, sobretodo a nuestro sector eso no aportaba mucho, sin embargo con ProChile nosotros trabajamos bastante, ahora juntos estamos haciendo una campaña en Brasil para incrementar el consumo y lo hacemos sólo con Prochile e incluso vamos juntos a las ferias internacionales. ProChile ha crecido mucho en cuanto a la puesta en escena de la feria, la gráfica, el manejo de medios, etc. Pero el slogan que nos une no esta presente. Ya sea el “Chile *All Ways Surprising*”, que lo he visto más en revistas o el otro, ¿Cómo se llamaba?

Entrevistador: **“Chile hace bien”.**

“Chile hace bien” no ha tenido ningún impacto en nuestra industria, ni en las ferias tampoco se ha visto el mensaje.

Entrevistador: **Yo tengo una crítica al respecto. Te la voy a comentar. Hasta el día de hoy no lo entiendo. De hecho la próxima semana me reúno con la Fundación Imagen de Chile y les voy a preguntar mi duda. ¿Por qué si la campaña actual y vigente es “Chile hace bien”, sigue apareciendo en las páginas Web como logo las “estrellitas” de la campaña anterior “Chile *All Ways Surprising*”? ¿No sientes que es como si estuvieran las dos campañas vigentes? Lo otro es que yo critico mucho el “Chile hace bien” porque es poco dirigido, ¿Hace bien en qué? ¿A quién le hace bien? Es mejor decir “Chile te hace bien”**

Sí, siento poco claro cual campaña esta vigente. No se como se une “Chile *All Ways Surprising*” con “Chile hace bien” y más encima con el ser potencia alimentaria y forestal que promueve el Ministerio de Agricultura. Siento que “Chile hace bien” es “inocuo”. La primera campaña esta orientada claramente al turismo y la segunda al alimento. No se si hay puntos comunes, estoy confundido, no siento que este claro y que exista una marca paraguas que abarque todo. Debieran juntarse las dos campañas.

Se gasta dinero, pero se diluye mucho. Cada uno va muy disperso. Yo veo el asunto de afuera y si quisiera asociar a Chile con algo podría si lo hiciéramos con una idea más común.

Nosotros, Salmón Chile actuamos en forma independiente de la Fundación Imagen de Chile.

5. ¿Conoce la estrategia del vino y que opina de ella?

No conozco la estrategia del vino y no se nada de ella.

6. ¿Conoce la estrategia del salmón y qué opina de ella?

Si la conozco, yo la hice. La estrategia del salmón fue primero definir en que mercado existe mucho potencial de crecimiento y se determinó que Brasil era un mercado que iba creciendo, mejorando su calidad de vida y aumentando la masa crítica de su clase media y alta de la población que comen proteínas como el salmón y dada la cercanía con Chile, su gran población y su crecimiento explosivo que ha tenido. Es un país con mucho potencial de crecimiento del consumo per cápita de salmón.

Estratégicamente es el momento de posicionarse en Brasil como el único productor de salmón asociando el origen y creando una futura barrera para que no entren los noruegos.

Hoy en día Brasil cuenta con una de las más grandes colonias japonesas por lo tanto el consumo de salmón y pescado es potencialmente alto. Hoy en día Brasil importa 1000 toneladas de salmón a la semana, pero es principalmente consumido en restaurantes de "Shushi". Falta consumo en los hogares y supermercados brasileños. Falta conocimiento de cómo preparar este producto en la población y sacarlos del Shushi, la campaña va para allá.

La campaña va dirigida a las dueñas de casa para mostrarles los atributos de versatilidad y las ventajas nutricionales y de salud que tiene el salmón para que se haga un hábito del consumo de este producto en los hogares.

7. ¿Conoce las mediciones internacionales y el puesto que ocupa Chile? Qué opina de estos instrumentos?

No conozco los índices internacionales ni del lugar que ocupa Chile.

8. ¿En sus viajes por el mundo cómo ha percibido la visión que se tiene de Chile y sus productos comerciales o su economía comercial? Qué productos dan la impresión clara de "Made in Chile"? ¿Estando afuera o de la opinión de extranjeros qué le falta y qué le sobra a Chile para dar a conocer el país?

En Centroamérica que fue una zona geográfica que yo me desarrollé mucho Chile tiene una imagen muy positiva en términos de responsabilidad, de regularidad en los despachos, las entregas, etc. En cambio en Estados Unidos y Europa se nos castiga por el origen, por el vecindario. También por problemas del pasado. En la época del virus ISA se nos acabó el producto y tuvimos muchos quiebres de stock, eso generó una pésima imagen.

Yo puedo hablar desde mi experiencia en el sector. Los clientes de esta industria son muy distintos a otras. No tengo una percepción muy amplia de cómo ven a los otros productos más allá del tema de pesca y acuicultura. Pero yo diría que hay una buena percepción de calidad, si menor a la de países nórdicos. No hay real conciencia de los atributos que tenemos, por ejemplo las ventajas generadas por la corriente de Humbolt desde el punto de vista de la productividad y pureza de las aguas. Por el lado de la responsabilidad y puntualidad en los despachos tenemos un punto menos.

Japón y Brasil tienen buena imagen de nosotros.

9. ¿Cómo evaluaría la experiencia chilena en esta incursión política comercial de los últimos años? ¿Qué aspectos cambiaría y cuáles seguiría potenciando?

Hay buenas intenciones. Aquellas que son a nivel agregado, yo creo, que se diluyen al haber tanta dispersión. Lo que conversamos anteriormente. Las que se hacen a nivel privado o con fondos sectoriales me parecen muy positivas, ojalá estuvieran asociadas a colgarse de un paraguas que tuviera una preponderancia mayor. Ya sea el uso de la bandera, no se, no tengo idea. A partir de algo que fuera un poco más poderoso que permita unir deseos comunes.

Entrevistador: **¿No se si tu compartes o no conmigo? ¿Por qué tu no pides ayuda al vino, que ya tiene un largo camino recorrido, que hagan ferias de salmón y vino juntas, como producto complementario? Que uses a los clientes de vino blanco y les des de probar salmón para que lo prueben y sepan que es chileno. De esta forma incentivas la prueba y mejoras el nivel de conocimiento del producto.**

Estoy de acuerdo contigo, sería maravilloso, sin embargo no se hace. Considero que ha sido muy rápida la apertura comercial de Chile, pero poco el posicionamiento logrado.

10. ¿Cómo se produjo la contaminación con el Virus ISA en el salmón chileno? ¿Que impacto tuvo?

Antes de la crisis existían muy malas prácticas de control de ovas de salmón en Chile. No había un control examinador de las ovas que llegaban del extranjero. Hoy en día se controla rigurosamente la importación de ovas de salmón. El virus ISA llegó en ovas de Noruega. El impacto que tuvo en Chile fue mayor al que tuvo en Noruega, Escocia y Canadá, debido a que cuando ellos tuvieron el virus su producción era muy menor a la actual, entonces no se produjeron tantos quiebres de stock como los que se generó producto del ISA en Chile. Chile por otro lado envió salmones de un tamaño de crecimiento menor a su adultez a fin de evitar que se murieran con el virus lo que se tradujo también en un desprestigio de la calidad por no cumplir con el tamaño de calidad reglamentado. Cayendo inmediatamente de segmento ese producto.

La regularidad de las entregas y la relación con los clientes se vio afectada, cayó mucho. El salmón Atlántico casi desapareció del mercado y era el principal producto de exportación que se tenía en aquella época. Los mercados más afectados fueron Europa y Estados Unidos. Para Japón la situación fue distinta porque ellos consumen especies que no se vieron afectadas por el virus como el “Salmón Coho” y el “Salmón Trucha”.

A raíz de esto en Brasil crecimos, pues pudimos penetrar al mercado con salmón barato, pues era de tamaño chico. Hoy en día ya introducimos la venta del salmón tamaño normal en Brasil. En Brasil ganamos con la crisis. En USA y Europa nos restó posicionamiento, nos afectó la imagen. En USA recuperamos los mercados pero estamos castigados en precio, mientras que en Europa nos ha costado mucho entrar de vuelta.

Felipe Manterola, Gerente de Administración y Finanzas, Salmón Chile

22/12/12 (www.salmonchile.cl)

1. ¿Porque no existe el “*Chilean Salmon Tour*” con ProChile, así como existe el “*Chilean Wine Tour*”?

No lo hacíamos antes. Nosotros estamos trabajando ahora con ProChile con la “Marca Sectorial Salmón” en Brasil. Esto es lo primero que hace la industria acuícola en su historia en términos de marketing asociativo. Es la misma línea que hace el vino con ProChile, pero bajo otro concepto.

Recién este año se aprobó la creación de un departamento de estudios de mercado que va a empezar a operar el 2013. Será un comité de la industria que funcionará sobre temas de mercado, básicamente de posicionamiento y de marketing. Esto ocurre simplemente por ciclo de vida, somos una industria joven. Hoy se ha puesto como prioridad la “Campaña Brasil”, y así como el vino realiza el “tour del vino”, nosotros actuamos, no con un nombre formal de “tour”, pero traemos líderes de opinión, periodistas, chef, etc., a visitar nuestras instalaciones. Y con ProChile o de manera independiente, hacemos el tour de la industria acuícola, los llevamos a lugares bonitos, a centros de cultivos, plantas de proceso y hacemos todo el ciclo de vida del salmón.

2. ProChile tiene otro proyecto llamado “Sabores de Chile”. ¿Por qué dentro de ese proyecto no está el salmón?

“Sabores de Chile” está orientado principalmente a productos de exportación de sectores empresariales que no son tan grandes y no tan expuestos. Hoy en día, el salmón está expuesto a todo el mercado mundial. Es el segundo actor a nivel mundial en la alimentación, es decir, está posicionado a gran escala. No obstante de eso, en “Sabores de Chile”, nosotros como asociación desde el próximo año en algunas sesiones particularmente vamos a participar.

3. ¿Por qué el salmón no le pide ayuda al vino para que complementarse dado el posicionamiento internacional que éste tiene?

¿Y porque el vino no le pide ayuda al salmón? Creo que no se han hecho esfuerzos complementarios, lo cual me parece un error. Sin embargo, el salmón es una industria joven, que en los 20 años que lleva, ha estado tratando de crecer y penetrar en diferentes mercados, lo cual lo ha hecho muy exitosamente. Ahora viene la segunda etapa, por eso se harán campañas de marketing más sofisticadas. Dentro de esto, está el tema de trabajar con los vinos, pero no sólo con ellos, también con el aceite de oliva, los choritos y una serie de complementos. Por primera vez en la historia vamos a realizar actividades con “*Wines of Chile*”.

<p>Francisco Allard, Encargado de Sustentabilidad, Subsecretaría de Turismo, Santiago, 31/07/12 (www.subturismo.gob.cl)</p>

2. ¿Identificar qué rol cumplió en la estrategia de Imagen país, es decir, participó UD en la etapa de diseño de la política? ¿Participó en la planificación? ¿De qué institución pública o privada fue funcionario o consultor?

Yo he participado en la confección de la estrategia nacional de turismo, en la cual uno de los pilares básicos es la promoción, donde una de las temáticas es la construcción de la imagen país. Es una manera de implementar, más que una política, es una estrategia. Uno de los pilares de esta estrategia es la sustentabilidad. Yo he participado desde el ámbito de la sustentabilidad. En varios puntos, la sustentabilidad se topa también con la que es imagen país, ya que dentro de lo que es Chile por sus atributos, Chile es estimado por su naturaleza. Eso es lo que queremos impulsar, posicionarlo como un destino sustentable, no sólo a nivel de producto que estamos trabajando, sino que también a nivel de la imagen que se exporta.

3. ¿Desde ese rol y su experiencia qué opina de la manera cómo Chile ha construido esa política?

Su imagen país, uy! Yo creo que hay mucho por hacer todavía, considero que la presencia y la imagen de Chile, no siempre son las más reconocidas. Es más, si uno ve todo lo que son los *rankings* de imagen país, etc., los que se hacen a nivel mundial, ve que Chile subió muchos puestos, pero no fue por una causa específica, sino que fue por el tema de los mineros. De alguna manera, creo que Chile, no se ha posicionado como una marca o como una imagen, como lo han hecho otros países. Yo siempre hablo del caso de Nueva Zelanda, dado que me tocó vivir y trabajar allá. En ese sentido, Nueva Zelanda hizo todo un trabajo de crear una imagen y generó una Marca País asociada al tema turismo, pero es mucho más amplio aún. Todo a través de un concepto llamado “100% *Pure New Zealand*”, una marca que engloba todo.

Entrevistador: **Conozco el caso de Nueva Zelanda, la Fundación Imagen de Chile me pasó una presentación al respecto. Es bastante interesante el concepto.**

Creo que en Chile se han hecho esfuerzos, nos estamos encaminando, de alguna manera, hay una forma de converger. De un tiempo a esta parte, había muchas entidades que trabajaban con la imagen del país, estaba el comité Imagen País, Turismo Chile, ProChile, Comisión de Inversiones Extranjeras y muchas otras. Y reitero la Subsecretaría de Turismo ha trabajado mucho en converger todos estos puntos, de manera que se llegue a vender una imagen en común y no quince imágenes dispersas. Creo que hay mucho por hacer todavía.

4. ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y los débiles de la estrategia imagen país? ¿Por qué?

Creo que los puntos fuertes hoy, son los atributos que tiene el país, que quizás no todos están reflejado en la marca, pero si son los potenciales atributos que tiene para trabajar. Chile tiene atributos que se destacan a nivel mundial y que creo que se pueden explotar aún más, el tema naturaleza, su biografía, sus paisajes y si entramos a nivel de productos, el tema del vino, quizás el salmón no ha sido aún bien promocionado, pero hay una serie de otros productos que podrían asociarse a esto. El tema de la estabilidad del país, de que es un país, de cierta manera seguro. Pero creo, que el atributo más fuerte, con el que se podría diferenciar a Chile, al menos desde la perspectiva del turismo, es el valor de su naturaleza, que es un país “limpio”, y eso permea a todos los otros productos. Esto podría generar un valor agregado, en consideración con otros países, que quizás tienen una Imagen País muy presente, pero que están asociados a factores negativos. Chile puede asociarse a ciertos elementos de características positivas y cada vez el mercado lo está exigiendo más. Por eso, de alguna manera, y no es ser redundante, pero bajo mi cargo, en el tema de la sustentabilidad, yo creo que Chile tiene una gran oportunidad, si es que hace ciertos esfuerzos e iniciativas orientadas hacia ésta, y así poder generar un cambio y poder posicionarse de una mejor manera.

Los puntos débiles, creo que es el no haber salido con una sola Imagen País en conjunto, sino que haber salido con diversas imágenes y no haber sabido generar un discurso predominante. Se habló de “Chile *All Ways Surprising*” y después fue cambiando muchas veces lo que era el discurso de Chile. Creo que se han hecho esfuerzos buenos. Por ejemplo, la presencia de Chile, voy a destacar un caso muy puntual, creo que en *New York* hay una tienda que vende productos Chilenos y ha tenido bastante éxito. Pero más allá de eso, creo que los puntos débiles son que Chile se ha centrado en una diversidad de maneras de presentarse y no como un país completo, en que todos tus productos estén bajo la marca “Chile”. Se puede ver el tema de los vinos, yo también trabajé en Australia. Ese país sale a vender su vino como marca Australia y luego vienen abajo sus marcas independientes. Chile creo que no ha hecho bien su trabajo. Porque creo ha sido reactivo, más que proactivo.

5. ¿Conoce la estrategia del vino y que opina de ella?

En detalle no. No podría hablarte, me sentiría con poca propiedad.

6. ¿Conoce la estrategia del salmón y qué opina de ella?

No la conozco.

7. ¿Conoce las mediciones internacionales y el puesto que ocupa Chile? ¿Qué opina de estos instrumentos?

Si conozco los *rankings*. He visto los *rankings* del año pasado y este año. Dentro de los temas que vemos en la Subsecretaría de Turismo, seguimos los *rankings* internacionales. No se los nombres de los *rankings*, ni tampoco el lugar que ocupa Chile. No me acuerdo, dado que yo no trabajo en el tema promoción, trabajo en el tema de sustentabilidad. No es mi fuerte las matemáticas. El equipo de marketing lo maneja mejor que yo.

8. ¿En sus viajes por el mundo cómo ha percibido la visión que se tiene de Chile y sus productos comerciales o su economía comercial? ¿Qué productos dan la impresión clara de "Made in Chile"? ¿Estando afuera o de la opinión de extranjeros qué le falta y qué le sobra a Chile para dar a conocer el país?

Muy baja, yo vivía de niño en Estados Unidos. En esa época, Chile no se conocía prácticamente. Mis compañeros de cursos pensaban que nosotros, los chilenos, éramos unos aborígenes que prácticamente vivíamos arriba de los árboles. O no sabían que era Chile. Si conocían Argentina. Creo que, hoy en día, ha aumentado el nivel de conocimiento. Hoy, la gente percibe al vino como chileno. Dicen "Chile, Ah!, los vinos". Hay un reconocimiento fuerte con el vino. Creo que con ningún otro producto tiene un reconocimiento tan fuerte en el país.

Si hay una presencia, talvez, con algunos otros elementos, como Torres del Paine, Isla de Pascua y San Pedro de Atacama. Elementos que la gente reconoce, por ejemplo, las Torres del Paine, están muy presentes a nivel de conocimiento. Pero más allá de eso, creo que no hay mucho más reconocimiento.

Entrevistador: **Comparto contigo, yo he conocido gente en el mundo que no saben que Isla de Pascua es chilena.**

9. ¿Cómo evaluaría la experiencia Chilena en esta incursión política comercial de los últimos años? ¿Qué aspectos cambiaría y cuáles seguiría potenciando?

No conozco en detalle todo lo que se ha hecho, te repito. ¿A que te refieres?

Entrevistador: **Chile es uno de los países que tiene más tratados de libre comercio en el mundo, hoy en día tiene acuerdos con 60 países que representan el 85,7% del PIB mundial, a eso le llamamos Multilateralismo, sin embargo no hemos logrado exportar más que materias primas, sin valor agregado. Por otro lado, ¿Qué pasa con nuestros vecinos? ¿Qué pasa con MERCOSUR? ¿Cómo se contrasta el Multilateralismo con el Regionalismo? ¿Consideras que Chile tiene un mal vecindario?**

Yo creo que Chile no tiene un mal vecindario, a nivel turismo la mayor frecuencia de turistas son de países vecinos, provenientes principalmente de Argentina, luego Brasil, también tenemos peruanos. Pero nuestra relación a nivel de turismo, es muy importante con Brasil. Los brasileños están aportando gran parte de las divisas de lo que es el turismo en el país. Yo creo firmemente, que debemos mejorar esos lazos y trabajar fuertemente en ello. La estrategia país, no lo he trabajado directamente yo, sino que la gente que ve el tema de marketing. Esta gente, que se ha enfocado al mercado Brasil, ahora debe enfocarse al mercado de Colombia y de México, porque son atractivos para el turismo en Chile. Entonces, creo que nosotros, no solamente tenemos que avocarnos a los que están lejos de Chile, sino que debemos hacerlo con los que están mucho más cerca de nuestras fronteras.

10. ¿Cómo se produjo la contaminación con el Virus ISA en el salmón Chileno? ¿Qué impacto tuvo?

No tengo más tiempo, me tengo que ir a una reunión, lo siento.

**Jennyfer Salvo Cofman, Directora de Comunicaciones, Fundación Imagen de Chile.
Martes 26 de Junio 2012 (www.imagendechile.cl)**

2. ¿Identificar qué rol cumplió en la estrategia de Imagen país, es decir, participó UD en la etapa de diseño de la política? ¿Participó en la planificación? ¿De qué institución pública o privada fue funcionario o consultor?

Soy funcionaria de la Fundación desde sus inicios, desde la creación de la oficina Proyecto Chile-Imagen País, dependiente de la Presidencia de Michelle Bachelet. A esa oficina se le mandó definir una institucionalidad y una estrategia para promover Chile en el mundo. La definición de la institucionalidad y de la estrategia han sido procesos complejos. Por qué? Para definir una propuesta institucional hubo que analizar:

- Cómo se construye la imagen de los países
- Cómo era la imagen de Chile
- Componentes de la promoción internacional de un país
- Analizar las tareas e instituciones que desarrollan actividades de promoción

- Detectar los países con experiencias exitosas en este ámbito, conocerlos, conversar con sus gestores para comprender sus errores y aciertos y evaluarlos en el contexto de Chile.
- Adaptar a la realidad chilena el tema
- Analizar sus complejidades administrativas, jurídicas, presupuestarias,
- Entre otras

Para abordar la creación de una estrategia de imagen país, a lo anterior se sumó un intenso trabajo de investigación y análisis, que comenzó con la contratación del consultor Simon Anholt, con quien se generó un proceso de consulta con líderes de opinión para analizar los componentes de la identidad competitiva de Chile. Luego se realizaron una serie de estudios que siguen en desarrollo:

- Identidad de los chilenos: consolidación de numerosos estudios, análisis de fuentes históricas como cronistas españoles, mitos indígenas, etc.
- ¿Cómo somos percibidos en los países relevantes para Chile?: desarrollo de estudios de percepción por país, suscripción de Chile a los estudios globales de imagen país
- ¿Cómo nos ven los extranjeros que conocen Chile?
- ¿Determinar qué ámbitos de la identidad chilena componen la identidad competitiva internacional?

A partir de los estudios:

- Arribar a un concepto estratégico: Chile Hace Bien
- Lograr su aceptación por parte del directorio de la institución, luego por parte de las instituciones más relevantes para la construcción de la imagen de Chile
- Validarlo a nivel nacional

3. ¿Desde ese rol y su experiencia qué opina de la manera cómo Chile ha construido esa política?

Ha sido valioso que las autoridades estén incorporando esta variable de imagen país en su trabajo. Creo que hemos logrado que se entienda que la imagen de un país no es un asunto de “marketing”, sino que se trata de la reputación de Chile: una tarea que implica un esfuerzo transversal, de largo plazo y que va más allá del gobierno de turno.

La imagen país en Chile es una disciplina relativamente nueva en nuestro país, está en construcción, pero que se está instalando cada vez con mayor fuerza.

4. ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y los débiles de la estrategia imagen país? ¿Por qué?

Como aspectos positivos destaco:

- El conocimiento acopiado y sistematizado sobre la identidad de Chile y su percepción internacional, que nos permite comprender en profundidad el fenómeno de la imagen país, la imagen de Chile y sus componentes e ir determinando cuáles son los principales actores y cómo potenciar el rol de ellos en este proceso.
- A los estudios antes mencionados, sumaría que en el último año iniciamos un proceso de análisis de la presencia de Chile en los medios internacionales, que tiene un entregable público trimestral que es Chile Monitor y que nos permite comprender qué informan los principales medios del mundo (los 77 más influyentes en 15 países prioritarios); las temáticas, personas e instituciones más visibles y a partir de este conocimiento generar lineamientos estratégicos de comunicación.
- El rol de la Fundación en lograr que los chilenos comprendan y asuman que la imagen país es un tema relevante, que se respeta. Estamos convencidos de que tendremos éxito sólo si logramos convencer a nuestros ciudadanos de que ellos contribuyen de manera sustantiva a la construcción de la reputación de Chile. ¿Por qué? En primer lugar, porque todas las encuestas muestran que cuando un extranjero ha tenido algún tipo de contacto con Chile, su opinión sobre nosotros cambia favorablemente. Esto es lo que sucede después de que ha comprado un producto chileno, visitado nuestro país como turista, conocido chilenos en su vida cotidiana o, incluso, a través de las redes sociales. Cuando un chileno ayuda gentilmente a un turista extranjero a orientarse en la ciudad, está conquistando a un nuevo voluntario para difundir las bondades de visitar Chile. Estamos trabajando justamente para difundir este mensaje integrador, que invita a los chilenos a participar en esta construcción colectiva.

En términos de debilidades:

- Creo que hemos experimentado lo difícil que es ejercer un rol coordinador, como el que se le mandató a la Fundación y que busca lograr que las acciones de todos los actores estén sintonizadas bajo el paraguas estratégico conceptual en el trabajo de promoción. Toma tiempo seducir y lograr confianza de otras entidades. Es parte de un proceso que debemos recorrer y el precio a pagar por ser justamente una institución nueva.

- Como institución nos financiamos con recursos públicos, esto supone que dependemos de un presupuesto que se aprueba año a año y que a veces dificulta la planificación. Además se trata de un presupuesto modesto (US\$ 6 millones) para la envergadura de la tarea, pero que no es estático y que esperamos vaya creciendo a medida que se consolide el trabajo de la Fundación.

5. ¿Conoce la estrategia del vino y qué opina de ella?

El vino es el producto icónico de Chile. Así aparece en todos los estudios que hemos realizado. Este producto además impacta poderosamente por su calidad y los mercados a los que llega, y también porque genera asociaciones virtuosas al ligar el vino a celebración, sofisticación, etc. Con el gremio de los productores de vino (*Wines of Chile*) hemos tenido una muy buena relación. Ellos son muy conscientes del valor de origen y saben que las personas cuando adquieren sus vinos también necesitan asociarla a una tierra y a un país que les transmita imágenes. En la medida que Chile adquiera reputación, ellos también se verán beneficiados y al igual que otros sectores podrán elevar el precio de los productos y servicios que comercializan.

Han hecho un trabajo muy interesante de promoción internacional y un plan de desarrollo 2020 que da cuenta de los esfuerzos por cumplir los estándares internacionales más rigurosos. Concha y Toro, como empresa, ha desarrollado un camino admirable y hoy es una empresa líder mundial. Desde el inicio, la Fundación ha trabajado con *Wines of Chile* para generar sinergias de mutuo beneficio en que Chile aproveche la reputación del vino y que la industria vitivinícola incorpore en su relato otras dimensiones de Chile que enriquezcan su producto y potencien la imagen país.

6. ¿Conoce la estrategia del salmón y qué opina de ella?

Conozco someramente la estrategia de la marca sectorial Salmón Chile. Y desde este año se generó una alianza con Turismo Chile y ProChile para abordar el mercado brasileño. Para ellos, Fundación desarrolló una campaña publicitaria televisiva en Sao Paulo y Rio de Janeiro, con los contenidos genéricos Chile Hace Bien. Turismo Chile lanzó en paralelo una campaña de promoción de destinos turísticos y en unas semanas debe comenzar la campaña de salmón Chile, que persigue masificar su consumo en ese mercado. El objetivo es que el salmón en el mercado brasileño no sólo esté vinculado a un consumidor de elite, sino que también a públicos más masivos. Se ha hecho un estudio de testeo de las campañas ya realizadas y la que viene sobre el salmón, que permite afinarla. Para más consultas sobre salmón y su estrategia, sería bueno que te contactaras directamente con Salmon Chile (<http://www.salmonchile.cl/>).

7. ¿Conoce las mediciones internacionales y el puesto que ocupa Chile? ¿Qué opina de estos instrumentos?

Chile participa en el ranking *Nation Brands Index* 2011 (NBI), una de las encuestas de percepción global más importantes del mundo, en la que participan más de 20 mil personas distribuidas en los 20 países considerados más relevantes en el contexto internacional. Chile ocupó el lugar 39 entre 50 países durante el año 2011. Aun cuando mantuvo la misma posición que el 2010, Chile aumentó su valoración en todas las dimensiones que componen la imagen de un país.

La categoría en la que Chile tiene la más alta puntuación es la de gobernabilidad, que destaca aspectos como el respeto a los derechos de sus ciudadanos; el comportamiento del país a nivel mundial en áreas como paz, seguridad internacional, protección del medio ambiente y reducción de la pobreza así como la competencia y honestidad de las instituciones de gobierno. En este aspecto, Chile se posiciona en el lugar 32.

Cultura y turismo son los atributos que destacan en segundo lugar, colocando a Chile en la posición 36. En turismo, lo más reconocido de Chile fueron sus bellezas naturales. También ha mejorado en materia de inversión e inmigración.

En la dimensión de las exportaciones, Chile sigue siendo percibido como un país con una oferta no sofisticada, con poca incorporación de tecnología, ciencia e innovación, por lo cual ocupa el lugar 42 de 50.

El mayor conocimiento y aprecio se da en América Latina, siendo México, Argentina y Brasil los que evaluaron más positivamente a Chile, ubicándolo en el tramo superior de sus respectivos rankings.

Otro ranking en el que Chile es medido es el *Country Brand Index*, que desarrolla la consultora *Future Brand* y que ubicó a Chile en el 2011 en el lugar 34^o entre 113 naciones, con una mejora de seis lugares respecto del listado de 2010. En las subcategorías de clima de negocios (28^o) y calidad de vida (30^o), Chile aventajó a los restantes 18 países de América Latina.

Una de las conclusiones que podemos sacar es que Chile es un país bastante desconocido en el mundo y eso evidentemente afecta el posicionamiento que ocupa el país. Sin embargo, lo positivo es que los que sí nos conocen tienen una muy buena apreciación de la reputación de nuestro país. Necesitamos llegar a que más personas en el mundo nos conozcan. Esto no es sencillo, por nuestro tamaño, por la ubicación geográfica que ocupamos, y por lo tanto es

importante aunar esfuerzos con los principales constructores de imagen país. Esto involucra a entidades de promoción de exportaciones, inversiones, turismo y cultura, pero también a personas en Chile que son importantes embajadores por cuanto generan interés en las audiencias del mundo (deportistas, directores de cine).

8. ¿En sus viajes por el mundo cómo ha percibido la visión que se tiene de Chile y sus productos comerciales o su economía comercial? ¿Qué productos dan la impresión clara de "Made in Chile"? ¿Estando afuera o de la opinión de extranjeros qué le falta y qué le sobra a Chile para dar a conocer el país?

Lo que uno puede percibir en las audiencias con mayor conocimiento y que han experimentado algún tipo de contacto con el país, es que reconocen a Chile como un país que hace bien las cosas, cuestión que se ha expresado en su proceso político, en su desarrollo económico y calidad de vida. En momento de tantos sobresaltos para la economía mundial, Chile sigue siendo una de las mejores alternativas regionales para la inversión, con recursos humanos calificados y acceso a la tecnología, todo en un sólido ambiente para hacer negocios, donde las reglas son claras y se respetan. Es por esta razón que nosotros también hemos incorporado el concepto de "Chile hace bien". Pero es evidente que para una gran cantidad de personas, Chile sigue siendo muy desconocido. A lo más hay personas que recuerdan a algún deportista, como Marcelo Ríos o Iván Zamorano, o tienen presente el pasado histórico de Chile con personajes como Salvador Allende y Augusto Pinochet. Esto tiene que ver mucho con las noticias que difunden los medios internacionales sobre Chile. De hecho, el Chile Monitor nos ha permitido detectar que un 30% de los contenidos con respecto a Chile tienen que ver con deportes, especialmente el fútbol. Muchos futbolistas chilenos, como Alexis Sánchez de FC Barcelona, juegan en el fútbol europeo. Pero además nos hemos percatado que Pinochet está generalmente entre los tres chilenos más mencionados por los medios internacionales.

En relación a los productos es evidente que sobresale el vino. Como mencionábamos anteriormente se trata de un buen embajador por sus características y porque está asociado a un cierto nivel de sofisticación. No cualquiera fabrica un buen vino. La fruta y los alimentos provenientes de Chile son también atributos interesantes, pero para muchos son menos visibles, al igual que el cobre. Las personas tienden a premiar a los países que elaboran productos o servicios que requieren de un desarrollo tecnológico o ingenieril. También la cultura es un ámbito que tiene potencial. Tenemos grandes poetas y en el último tiempo también han aparecido muy buenos músicos y cineastas chilenos. La ciencia y la investigación son otros ámbitos relevantes. Chile tiene cielos privilegiados para la astronomía y también se está

investigando en nuestro país temas de punta ligados a la nanotecnología, biotecnología y glaciología, entre otros. Hace algunos meses invitamos a representantes del CECS de Valdivia que dieron una conferencia sobre el retroceso del glaciar Jorge Montt, que podría deberse al fenómeno del calentamiento global, y que generó más de 600 publicaciones en la prensa internacional.

9. ¿Cómo evaluaría la experiencia chilena en esta incursión política comercial de los últimos años? ¿Qué aspectos cambiaría y cuáles seguiría potenciando?

Yo valoraría la vocación exportadora que ha tenido Chile en las últimas décadas y la capacidad de los empresarios para emprender en otros mercados fuera de Chile. Nosotros desde la Fundación Imagen de Chile lo que queremos hacer es justamente aportar para poder enriquecer este esfuerzo que se está haciendo. Chile es respetado por su política comercial, por su apertura al mundo y por ofrecer seriedad, estabilidad política y económica. Queremos aprovechar justamente ese capital de reputación y potenciarlo.

<p>Jennyfer Salvo Cofman, Directora de Comunicaciones, Fundación Imagen de Chile. Martes 20 de Julio 2012 (www.imagendechile.cl)</p>

1. ¿Explicar, por favor, porqué se sigue usando las “estrellitas” de la campaña “Chile All Ways Surprising”? ¿Está todavía vigente esta campaña? ¿Por qué “Chile Hace bien” no tiene logo?

No, ya no está vigente las estrellitas de “Chile All Ways Surprising”. Lo que se hizo fue adecuar el antiguo logo de las estrellitas por uno parecido sin la frase “All Ways Surprising”. “Chile Hace Bien” no tiene logo porque no es una campaña, es un concepto estratégico. Este concepto se logró al interpretar el estudio de percepciones sobre Chile, desarrollado por la Fundación Imagen de Chile, llevado a cabo en Argentina, Brasil, Perú, Colombia, México, Estados Unidos, España e Inglaterra. Ahora está empezando en Canadá y Alemania. Por otro lado estamos suscritos a estudios globales como el *Nation Brands Index* y se recibe el Country Brand Index, que es gratuito. A través de los estudios globales de percepción y todo lo que hemos investigado, hemos llegado a la conclusión que Chile es un país poco conocido y que quienes nos conocen son las elites de los países más desarrollados básicamente. Lo que ven de Chile, es su proceso político y económico, lo califican de valioso e interesante, un país estable, donde

las cosas funcionan, donde se respeta la ley, que es predecible y donde tú puedes desarrollar cosas.

2. ¿Por qué el concepto estratégico en español es “Chile Hace Bien” y no “Chile Te Hace Bien”? ¿Por qué no es el mismo concepto utilizado por la Fundación en inglés, “Chile is Good For You”, que es más afirmativo y dirigido a una persona específica?

La idea en español del concepto estratégico “Chile Hace Bien” se dejó abierto a propósito, dado que es simplemente porque Chile hace bien las cosas.

Oscar Paez, Director ProChile, Sao Paulo, Brasil, 13/07/12 (www.prochile.gob.cl)

2. ¿Identificar qué rol cumplió en la estrategia de Imagen país, es decir, participó UD en la etapa de diseño de la política? ¿Participó en la planificación? ¿De qué institución pública o privada fue funcionario o consultor?

Participé y participo siendo una antena desde el mercado y aquilatando como preveía que las señales podrían bajar y bajar mejor, en un mercado altamente dinámico, conjugándolo con los cambios que acontecen. Observando la competencia.

3. ¿Desde ese rol y su experiencia qué opina de la manera cómo Chile ha construido esa política?

Creo que es un esfuerzo mancomunado y desde esa perspectiva me parece muy valioso. Esa construcción, es un proceso constante de búsqueda de elementos.

4. ¿Cuales han sido los puntos fuertes y los débiles de la estrategia imagen país? ¿Por qué?

Creo que es el inicio de un largo proceso, como señalé en el punto anterior, se debe seguir atento a la evolución de cada mercado. Por ejemplo, en Brasil, hay que seguir de cerca como evoluciona la nueva clase media.

5. ¿Conoce la estrategia del vino y que opina de ella?

Creo que cualquier estrategia sectorial debe estar muy atenta a los cambios, porque este es un mercado donde se congregan los más altos esfuerzos de posicionamiento del mundo. Debe existir un monitoreo constante de necesidades v/s. la idiosincrasia local

6. ¿Conoce la estrategia del salmón y qué opina de ella?

Creo que es la forma idónea de crecer más en este mercado, me parece acertada, porque ya estamos inclusive en los índices macro de este país (Índice de Precios). Hay que permanecer en el corazón de los brasileños y para eso hay que seguir entendiéndolos más.

7. ¿Conoce las mediciones internacionales y el puesto que ocupa Chile? ¿Qué opina de estos instrumentos?

Creo que son una foto del momento, después de un trabajo sostenido de cada país, sin duda, estas pueden cambiar, sin variables planificadas como los 33 mineros, por lo tanto, también ayudan a generar una carta de navegación.

8. ¿En sus viajes por el mundo cómo ha percibido la visión que se tiene de Chile y sus productos comerciales o su economía comercial? ¿Qué productos dan la impresión clara de "Made in Chile"? ¿Estando afuera o de la opinión de extranjeros qué le falta y qué le sobra a Chile para dar a conocer el país?

Estando afuera o de la opinión de extranjeros qué le falta y qué le sobra a Chile para dar a conocer el país? Creo que no hay una visión negativa y eso es óptimo, hay un libro que está comenzando a avanzar ampliamente en su texto. En América latina, vino, salmón, frutas, y en general proveedor de calidad. Creo que justamente es reforzar el origen de esos y otros productos con elementos vinculantes, como el salmón en Brasil, ligado al frío como una característica.

9. ¿Cómo evaluaría la experiencia chilena en esta incursión político comercial de los últimos años? ¿Qué aspectos cambiaría y cuáles seguiría potenciando?

Creo que hay que seguir profundizando la implementación y bajada de los beneficios de los TLC y ACE, a todo el espectro empresarial.

Andrea Wollater, Gerente General Turismo Chile, 24/07/2012 (www.turismochile.travel)

2. ¿Identificar qué rol cumplió en la estrategia de Imagen país, es decir, participó UD en la etapa de diseño de la política? ¿Participó en la planificación? ¿De qué institución pública o privada fue funcionario o consultor?

Participé como directora primero de Turismo Chile y después ya asumí como Gerente General del establecimiento un poco ver la estrategia, hoy día se está haciendo una estrategia nacional de turismo a largo plazo, pero para la estrategia de promoción de turismo si estuve en la construcción de la estrategia, esa estrategia tiene que ver con la definición de los mercados prioritarios, de lo que queremos lograr, el futuro de cada meta, la profundidad con que queremos llegar, con la redefinición de la imagen que queremos proyectar hacia el exterior.

3. ¿Desde ese rol y su experiencia qué opina de la manera cómo Chile ha construido esa política?

Yo creo que a Chile le ha faltado un poco mas de confianza, en estar todos alineados bajo una misma estructura, bajo un mismo objetivo, si bien se han hecho cosas por tratar de lograr esta nueva imagen país, no hemos logrado tener una imagen consensuada y con un concepto potente de imagen país. Esto ha costado mucho, el lograr una definición clara de lo queremos transmitir.

4. ¿Cuales han sido los puntos fuertes y los débiles de la estrategia imagen país? ¿Por qué?

Yo creo que los puntos fuertes han sido que hay varias industrias hoy en día construyendo imagen país, no sé si en forma coordinada, porque eso es una debilidad, pues se podrían crear sinergias mucho mayores, que las que hoy se generan, pero si existen empresas preocupadas de crear una imagen país, por ejemplo, nosotros, los de turismo, ponemos a Chile como una construcción de marca por sobre cualquier otra cosa, para mí no vale ningún logo, ni del Sernatur, ni de Turismo Chile, ni el de nadie, sino que el de la marca Chile. Lo que pasa con las instituciones, es que si bien está presente el logo de la marca Chile, es mucho más importante el logo de la institución y eso no se que tanto construya a la marca país.

Entrevistador: Pero por ejemplo te acuerdas que antiguamente Pro-Chile tenía la campaña de “Chile All Ways Surprising” con las “estrellitas” y según los comentarios de los entendidos señalan que estaba orientada al turismo. Ahora está la campaña “Chile hace bien”, que según los entendidos es más apta para la alimentación.

Yo la prefiero en inglés, “Chile is goods for you”, se asocia más al turismo que "Chile hace bien". Claro que en rigor no es obligación usarla como la campaña antigua de “Chile All Ways Surprising”, que siempre se tenía que colocar el logo de la campaña.

Hoy día en la Web, el logo de “Chile hace bien”, no tiene posibilidad de ser descargado para complementar nuestro material a utilizar. Pero para mi es mejor que sea así, pues nos cuesta muchísimo ponernos de acuerdo, de cual es la imagen que nos comunica a todos. Por ejemplo, “Chile hace bien” le sirve a la industria alimentaria, la del vino, la de otro tipo de industria, pero no necesariamente al turismo.

No es fácil encontrar un punto de encuentro. Y la definición que uno puede encontrar en turismo, cuesta mucho encontrarla, porque somos un país de contrastes, tenemos el tema de la naturaleza, en términos especiales, pero también es interesante incursionar en Santiago, que es una ciudad entretenida. Nosotros basamos nuestro conocimiento en la experiencia. En Chile no tienes un caso genérico, como por ejemplo: “Colombia es pasión”, que los define, “Argentina es mate con vos”, que también los define o “100% Pure New Zealand”. A nosotros nos cuesta encontrar una definición tan inteligente y tan potente como esas. Así cuándo uno escucha a la gente de la música, o cuándo uno escucha a la gente de la gastronomía, no se obtiene una definición completa de cómo queremos ser.

Entrevistador: Tu dijiste algo que de hecho yo se lo manifesté a Jennifer Salvo, de la Fundación Imagen de Chile. Cuando lo dices en inglés, lo haces afirmativo y dirigido hacia una persona específica. Creo que en español debió ser “Chile te Hace Bien”. Esa fue mi crítica y se la dije a Jennifer, y ella me dijo que la idea fue dejarlo abierto, dado que es porque Chile hace bien las cosas.

Te acuerdas del comercial inicial de la campaña “Chile hace bien” en la que salía una niña estilo inglesa comiendo una linda manzana. En ese comercial, no te quedaba claro que te hacía bien y después de pensar y meditar un poco, descubrías que era la manzana, la que fue hecha en Chile, que le hacía bien a la niña que se la está comiendo en el extranjero. Sin embargo tienes que hacer un esfuerzo mental, para descubrir lo que quieren transmitir y eso creo que es un error de marketing.

Estoy absolutamente de acuerdo contigo. Cuando la Fundación Imagen de Chile vino a mostrarme la campaña “Chile hace bien” yo les dije que el eslogan en inglés, “*Chile is good for you*”, me hacía más sentido, era como decir “Chile te hace bien a ti”, porque Chile es lindo, no se por cualquier cosa, es algo contigo, dirigido a ti. En cambio “Chile hace bien” es autorreferente, el decir que nosotros hacemos bien las cosas, además de ser tan “higiénico”, es un poco arrogante.

5. ¿Conoce la estrategia del vino y qué opina de ella?

La estrategia del vino la conozco poca. Se me viene a la mente lo que trató de hacer el vino hace un par de años con el ecoturismo, en la que yo si tengo una relación directa con el tema, debido a que ellos armaron la estrategia sin consultarnos nada a nosotros, no supieron aprovechar nuestra experiencia como turismo para agregarle algo más al vino, ellos construyeron algo desde cero. Está bien que tú logres construir a través del enoturismo una ruta y un acercamiento al vino, que te debería traer resultados positivos. Pero en términos de la ejecución, de los medios, de los mercados, de las cosas que se no se hicieron en conjunto con el sector turismo, considero que no se conocen las sinergias. La sinergia se practica poco en Chile porque falta una institucionalidad que ayude a agruparse.

Hoy en día el acercamiento que uno tiene con la Fundación Imagen de Chile o con ProChile es por las personas que están, por las ganas de juntarse, por las ganas de hacer cosas, y le ponemos harto empeño y la verdad es que siempre “la máquina” nos supera, ella va más adelante que nosotros; y no basta solamente con la buena voluntad, falta una estructura o algo que te obligue a lograr esa sinergia.

6. ¿Conoce la estrategia del salmón y que opina de ella?

No sé nada, me declaro incompetente.

7. ¿Conoce las mediciones internacionales y el puesto que ocupa Chile? ¿Qué opina de estos instrumentos?

No me lo se de memoria, pero si se que existen varios índices.

*Entrevistador: Pero vamos a los más conocidos, el **Country Brand Index** y el **Nation Brands Index**.*

El *Country Brand Index* se que nosotros como turismo saltamos al punto 24, no me acuerdo que puesto realmente saco Chile. Para el otro índice la fundación nos hizo una presentación bastante interesante, pero no me acuerdo de los números. Conozco más el *Country Brand Index*, que el otro. El otro lo conozco más por la fundación. Lo importante de los índices es la tendencia, negativa o positiva, igual se pueden sacar algunas conclusiones.

Entrevistador: ¿Pero tú crees que estos índices sirven para algo?

Los índices sirven para darte una mirada general, depende de lo que tu vayas interpretando, son las conclusiones que puedes ir sacando. No se si nos hemos puesto un lugar o un objetivo de estar dentro de los “Xs” mejores. Yo creo que te dicen de alguna manera como lo estamos

haciendo en ciertos ámbitos o pueden levantar alarmas en caso de que lo estemos haciendo mal. Son cosas que en general uno sabe, no son tantas las sorpresas, pero sí, yo creo que te dan una mirada global de cómo lo estamos haciendo. Para mí, si no estamos dentro del ranking, no quiere decir que lo hice mal, es un referente mucho mayor de cómo lo están haciendo los vecinos, cómo está creciendo el mercado en otros países y un poco el posicionamiento que nosotros estamos obteniendo afuera. Creo que el otro índice es muy global como para medir esto.

8. ¿En sus viajes por el mundo cómo ha percibido la visión que se tiene de Chile y sus productos comerciales o su economía comercial? ¿Qué productos dan la impresión clara de "Made in Chile"? ¿Estando afuera o de la opinión de extranjeros qué le falta y qué le sobra a Chile para dar a conocer el país?

Yo creo que la fruta es un producto, que se nota afuera, pero uno tiene una visión bastante sesgada también, no es que te digan: "La fruta chilena" sino que uno dice "Ah, fruta chilena", porque te la encontraste y te llama la atención. Lo vemos también en el salmón y en el vino. Yo creo que hoy día las estrategias comerciales, funcionan más a nivel industrial, de proveedor a cliente final, a que sean "Made in Chile". Lo otro es, que yo creo que los productos debieran aportarle mucho más a la imagen país y así deberían tener la imagen de la "Marca Chile" por sobre la imagen del producto. Esto ayudaría bastante.

Entrevistador: **¿Pero como piensas tu que perciben a Chile?**

A Chile, lo perciben como un país seguro, serio, con el cual se pueden hacer negocios, confiable y esa es la imagen que tenemos. La imagen está mucho más centrada en la confiabilidad que en cualquiera otra cosa. Chile es muy desconocido.

9. ¿Cómo evaluaría la experiencia chilena en esta incursión político comercial de los últimos años? ¿Qué aspectos cambiaría y cuáles seguiría potenciando?

Me puedes explicar un poco ¿Con respecto a que?

Entrevistador: **Comenzó con Pinochet esta política de apertura comercial. Luego volvimos a la democracia, somos simpáticos, vamos abriendo puertas, se fue haciendo toda una gestión de tratados de libre comercio. Sin embargo, siendo críticos, nunca se ha logrado, hasta el día de hoy, exportar productos con mayor valor agregado que no sean materias primas. En este gran proceso, el país que tiene más tratados de libre comercio somos**

nosotros, ahí están los puntos fuertes, sin embargo, ¿Cuales han sido los puntos débiles? ¿Qué cosa cambiarías?

Yo creo que tú lo dijiste. Ha sido necesario tener una gran apertura en la política de comercio exterior, porque el mercado chileno es demasiado pequeño. Es necesario insertarse como país, en términos de país en un mundo globalizado. Yo comparto completamente contigo. Como país no hemos sido capaces de darle un valor agregado a nuestras exportaciones. Falta innovación, o no le hemos visto el potencial que tienen nuestros productos al desarrollarles valor agregado, y con la cantidad de materias primas que tenemos.

***Entrevistador:* Yo creo que en Chile se deja todo en manos del sector privado y si los privados no lo ven como prioridad, entonces no se genera el cambio. Considero que falta explotar la potencialidad que tenemos a partir de nuestras materias primas y que somos un país único.**

Una buena idea sería, como en Italia, crear un cluster para el desarrollo, donde se junten todas las empresas. En cambio aquí en Chile, la asociatividad queda sólo en el nombre. Queda entre la asociación pública y privada y la asociación entre privados, pero cuesta que la gente logre dejar sus intereses personales fuera del programa desarrollo país. Para nosotros, los del sector turismo, esto es la primera ley, porque sino las cosas no fluyen, no funcionan. A pesar de todo, cuesta mucho que la gente no ponga sus objetivos personales primero.

10. ¿Cómo se produjo la contaminación con el Virus ISA en el salmón chileno? ¿Qué impacto tuvo?

Supe de ISA, lo que he visto en la prensa y escuchado en televisión y todos los problemas que hubo. No sé si hubo un buen manejo de crisis o no en términos comunicacionales.

***Entrevistador:* Yo como parte de esta tesis, me leí el libro “Cambio de Juego” de Ram Charan, quien dice “que cuando hay una crisis lo que no tienes que hacer es ocultar información” y al inicio del virus ISA lo que hicieron fue todo lo contrario, ocultaron información, fue como todo lo que no había que hacer.**

Yo trabajé muchos años en LAN Chile, y nos preparaban en el tema, y el problema no son los accidentes aéreos, sino como manejas la información. De eso depende tu supervivencia como empresa. Yo no encuentro que nosotros hayamos hecho las cosas muy bien, hemos tenido terremoto, nos cortaron el presupuesto, no hemos tenido una buena campaña afuera, hemos

tenido varios años con crisis, no hemos sabido aprovechar el momento de una forma coordinada. Estamos lejos de tener un procedimiento de crisis según lo establecido.

Rosana Pancordo, Gerente General y Socia, Importadora de Salmón Opergel, Sao Paulo, Brasil, 6/7/12 (www.opergel.com.br)

2. ¿Qué sabe de Chile?

Lo conozco perfectamente, soy peruana y de mamá chilena. Siento admiración por Chile, me encanta y viajo mucho a ese país. Comercialmente, me gusta mucho, es mi fuente de negocios.

3. ¿Le gusta el vino chileno? ¿Por qué?

Sí, me encanta más que el argentino, me gusta el tinto chileno.

4. ¿Conoce la estrategia del vino chileno?

No la conozco y no tengo idea.

5. ¿Cuál considera el mejor vino del mundo?

El mejor vino del mundo es el vino joven australiano.

6. ¿Le gusta el salmón chileno? ¿Por qué?

Me encanta el salmón chileno, es mi fuente de negocios, me gusta más que el canadiense y el noruego por la distancia, ya que me gusta fresco, no congelado, además es saludable, no engorda y tiene omega 3.

7. ¿Qué conoce del salmón chileno?

Conozco mucho, las empresas, los cultivos, Puerto Montt, el producto y los productores.

8. ¿Conoce la estrategia del salmón chileno?

No conozco la estrategia, no conozco ni siquiera si existe una asociación, sólo sé que ProChile, junto a los principales productores, por ejemplo Multiexport, organizó en Brasil una feria puntual para aumentar las ventas y el consumo per cápita en este país.

9. ¿Supo del virus ISA que afectó a Chile el año 2008? ¿Qué impacto tuvo en sus importaciones o consumo?

Claro que supe. La crisis ISA me afectó pues no tenía producto y no importé de otro país. Estuve 3 meses sin producto, fueron 3 meses sin vender salmón fresco y sólo se traía congelado, con la molestia que el restaurante debía descongelarlo y se pierde sabor. El salmón fresco representa el 40% de mi venta.

En 6 meses se solucionó el abastecimiento desde Chile y se regularizó la venta normal de 1000 toneladas semanales para todo Brasil de las cuales mi empresa importa 150 toneladas por semana.

Cleber Monteiro, Gerente de Tienda, Importadora de Vinos Expand, Sao Paulo, Brasil, 6/7/12 (www.expand.com.br)

2. ¿Qué sabe de Chile?

Se de los vinos que trabajo. Se me viene a la cabeza frutas, legumbres, colores, aromas y la cordillera.

3. ¿Le gusta el vino chileno? ¿Por qué?

Me gusta mucho el Cabernet Sauvignon, pero me gusta más el vino español porque es más elegante. Algunos vinos chilenos son elegantes. Me gustan los vinos chilenos que son potentes y masculinos.

4. ¿Conoce la estrategia del vino chileno?

No la conozco, no se nada.

5. ¿Cuál considera el mejor vino del mundo?

Para mí, el mejor vino es el francés. Aunque en la tienda el 30% de las ventas son de Chile y el 22% de Argentina. Luego siguen en importancia Italia, Francia, Portugal y España.

6. ¿Le gusta el salmón chileno? ¿Por qué?

Me gusta el salmón, pero no sabía que era chileno. Me gusta porque es saludable y sabroso.

7. ¿Qué conoce del salmón chileno?

Me gusta el salmón, pero no sabía que Chile lo produce y lo exporta a Brasil.

8. ¿Conoce la estrategia del salmón chileno?

No la conozco, no se nada.

Entrevistador: ¿Le gustaría que existiera una campaña cruzada entre vino blanco chileno y salmón chileno?

Creo que sería una muy buena idea, que existiera una campaña cruzada entre vino blanco chileno y salmón chileno, sería una oportunidad de dar a conocer que el salmón es chileno.

9. ¿Supo del virus ISA que afectó a Chile el año 2008? ¿Qué impacto tuvo en sus importaciones o consumo?

Escuché hablar del virus ISA en relación a que bajó mucho el consumo de salmón por causa de eso.

Loise Marie Jaillette, Asistente de Marketing, Importadora de Vinos Grand Cru, Sao Paulo, Brasil, 6/7/12 (www.grandcru.com.br)

2. ¿Que sabe de Chile?

Chile es el país más europeo de Sudamérica, más desarrollado, más limpio, queda al lado de Argentina

3. ¿Le gusta el vino chileno? ¿Por qué?

Si, mucho, trabajo con Leyda, Tabali. Me gusta mucho el *Suavignon Blanc* por el efecto cercanía al mar y también me gusta mucho el *Pinot Noir*.

4. ¿Conoce la estrategia del vino chileno?

No la conozco, sólo percibo que son agresivos y modernos y se algo de *Wines of Chile*.

5. ¿Cuál considera el mejor vino del mundo?

El vino francés, soy francesa.

6. ¿Le gusta el salmón chileno? ¿Por qué?

No tenía idea que el salmón que se consume en Brasil es chileno. Me encanta el salmón, sin embargo no sabía que Chile exportaba salmón. Me gusta porque es sano, contiene omega 3, es saludable y sirve para la dieta.

7. ¿Qué conoce del salmón chileno?

No conozco nada.

8. ¿Conoce la estrategia del salmón chileno?

No la conozco

9. ¿Supo del virus ISA que afectó a Chile el año 2008? ¿Qué impacto tuvo en sus importaciones o consumo?

No tuve idea que sucedió eso.