



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**CHILE Y EL DESARROLLO DE SU IMAGEN PAÍS:
CONCEPTOS, DESARROLLO Y CASOS DE ÉXITO INTERNACIONALES**

**Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Administración**

**Participante:
Oscar Alarcón Gutiérrez**

**Profesores guía:
Erich Spencer Ruff
Gonzalo Rojas Aguilera**

**Director:
Claudio Bravo Ortega**

Santiago - 2015

Índice de contenidos

1.- Introducción	3
2.- Marco Teórico	5
Las marcas: ¿Qué son y por qué son tan valoradas?	5
La “marca-país”	10
¿Cómo se mide la marca-país?.....	16
3.- La experiencia de Chile en la creación de una “marca-país”	19
1974-2007: El fomento del comercio exterior y la apertura comercial como eje de la política de internacionalización de Chile.	20
Chile, ¿sorprende siempre?	23
2007-2013: Institucionalización de la necesidad de una marca-país integral: La era de la Fundación Imagen de Chile	25
La Fundación Imagen de Chile.....	28
Chile hace bien	31
La atención de los medios: el terremoto de 2010, el accidente de los 33 de Atacama y el movimiento estudiantil.	34
2014-Presente: Nueva estrategia de marca-país.....	36
Presupuesto en promoción y difusión internacional	40
Resultados cuantitativos de las estrategias de imagen país de Chile en índices internacionales.	43
4.- Benchmark de casos de éxito internacionales en la gestión de marca e imagen-país.	47
Caso Nation branding joven: Perú; comenzar desde adentro.	48
Caso nation branding intermedio: Corea del Sur; Mejorar la imagen de un país no es sólo buen marketing	52
Conclusiones: reflexiones sobre el caso chileno y recomendaciones técnicas.	56
Bibliografía	62
Anexos.....	65
Anexo 1.....	65
Anexo 2:	66

1.- Introducción

El fenómeno de la globalización ha supuesto una serie de desafíos importantes para la sociedad que hasta hace un par de décadas eran impensables. Hoy en día resulta posible atravesar continentes enteros en tan sólo unas horas, hacer una llamada telefónica internacional a bajísimo costo o bien enviar un correo electrónico entre 2 países lejanos en cosa de segundos.

Desde ya hace unos años las empresas privadas comprendieron los retos que este fenómeno planteó y muchas se re-inventaron: el cómo competir en un mundo dónde las ventajas que ofrecían el *know how*, la ubicación geográfica, el poderío político del país dónde la empresa se ubicaba y la trayectoria larga de una empresa quedaban obsoletas y (entre otras fuentes de ventaja) y las nuevas tendencias que trajo la globalización consigo, junto con el acceso prácticamente ilimitado a la información, sentaron las bases para un nuevo “campo de batalla” para las empresas y definieron una nueva máxima: las empresas hoy deben lograr identificar sus ventajas competitivas¹ y desarrollar su quehacer en torno a ellas, deshaciéndose de aquello que no representa su núcleo de negocios y ser excelente en lo que “saben hacer”.

En este contexto, es que desde hace poco más de unos 10 años los Estados notaron que dicho principio aplicaba también para las naciones: en un mundo cada vez más globalizado, ¿dónde está la línea que separa a mi nación de otras? ¿son las fronteras suficientes?. En el ámbito político surge la inquietud sobre como las naciones podrán transformarse en entes relevantes para una cada vez más hiper-informada comunidad internacional y por el lado económico-productivo, el cuestionamiento sobre cómo es posible competir con otras naciones por la obtención de recursos.

¹ Es la obtención de una posición defendible en una industria o escenario, con la finalidad de hacer frente con éxito a las fuerzas competitivas que de este pudiesen surgir y obtener un retorno positivo a la inversión. Ventaja Competitiva (PORTER), ITSON México
<http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf> [consulta 04/03/2015]

El presente informe tiene como objetivo ahondar en la principal herramienta para resolver dichas inquietudes y que hoy juega un importante rol en la configuración política, económica, cultural y social en el mundo: el *nation branding* y en particular como nuestro país, Chile, ha desarrollado esta herramienta a lo largo de su historia, con qué objetivos y con qué resultados.

El informe a continuación está dividido en 4 partes principales, en la primera se pretende desarrollar un completo marco teórico que ilustre lo mejor posible los alcances de la noción de *nation branding*: origen del concepto, aplicaciones, relevancia y principales características de una buena marca-país. Posteriormente, se abordará el caso chileno desde esta disciplina en términos de su desarrollo histórico, con especial énfasis en el trabajo realizado post dictadura (1990 en adelante), momento en que Chile emprende importantes esfuerzos para modelar su reputación y percepción internacional.

En tercer lugar, y cómo una manera de contrastar los pasos tomados por Chile en la materia en conjunto con los lineamientos provistos por el marco teórico, se expondrán 2 casos de éxito en esta materia. Estos 2 casos son representados por países sustancialmente distintos entre sí y que abordaron el desafío de la creación de una marca-país desde distintos enfoques que les permitieron notables resultados en los últimos años, los casos a revisar son los de Perú y Corea del Sur.

Finalmente, se realizará una evaluación cualitativa sobre el desempeño del accionar de Chile en esta materia, a la luz de lo expuesto en el marco teórico y casos de éxito que permitirá concluir sobre la calidad del direccionamiento de la política exterior de Chile en cuanto a imagen país se refiere. La hipótesis inicial en este sentido, y previa a toda investigación es que el trabajo realizado por Chile en esta materia ha sido disperso (falta de un enfoque y línea de acción única), con un presupuesto que no permite mayores acciones al respecto y que no ha considerado importantes aspectos de nuestro país y con un gran potencial, como lo son las bellezas naturales, el turismo y la cultura nacional.

2.- Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo hacer una revisión de los principales conceptos, y la respectiva bibliografía que los sustenta, concernientes al presente proyecto de investigación para de esta manera de lograr un mejor entendimiento del tema a discutir.

En primer lugar se hará una revisión del concepto de “marca”: su origen, desarrollo y estado actual del concepto para posteriormente analizar y discutir las vicisitudes de la temática relativa a los términos “marca-país” e “imagen- país”, discusión que tendrá como base bibliográfica central el texto “Estado del arte de la conceptualización de la marca país” (Fundación Imagen de Chile, 2013). En la medida que cada concepto sea discutido, se hará referencia además a otros autores que con sus trabajos y libros han contribuido al desarrollo de la terminología técnica que hoy envuelve a la disciplina del “nation branding”², entre ellos Simon Anholt, Keith Dinnie y Melissa Aronczyk, reconocidos autores en la materia.

Las marcas: ¿Qué son y por qué son tan valoradas?

El poder de las marcas hoy en día es tal que tan sólo la existencia de un pequeño logo en una polera blanca, pueda elevar el precio hasta en 3 veces con respecto a otra, sin el logo, pero hecha posiblemente en el mismo país y idénticos (Anholt, 2003, p.1). Esta diferencia que a simple vista pudiese parecer absurda o carente de fundamento, es capaz de que cada día cientos de miles de personas escojan productos de una marca por sobre los de otra.

No obstante, resulta que esta decisión al parecer azarosa no es tal y para entender mejor este fenómeno resulta pertinente hacer una breve revisión de la evolución histórica de las

² Nation Branding : Disciplina que se encarga de dar forma a una “nation-brand” (marca-país), la cual se define como *“la única y multi-dimensional mezcla de elementos que proveen a la nación de diferenciación basada en la cultura y relevancia para todas sus audiencias objetivo”* (Dinnie, 2008) (Traducción propia)

marcas y cómo estas llegaron a su realidad y relevancia actual. El libro “Brands and Branding” (Clifton y Simmons, 2003), entrega una ilustrativa explicación de esto, donde primeramente se revisa la definición (en inglés para este caso) de la palabra *Brand*:

“A trade mark, goods of a particular make: a mark of identification made with a hot iron, the iron used for this: a piece of burning or charred wood, (verb): to mark with a hot iron, or to label with a trade mark.”

Una marca comercial o bienes de una marca particular: una marca o identificación hecha con hierro caliente, el hierro usado para esto: una pieza de madera quemada, (verbo): marcar con hierro caliente o etiquetar con una marca comercial (Fuente: traducción propia)

Resulta útil y similar también para estos efectos considerar la definición de la Real Academia Española (RAE) sobre la palabra “marca”:

f. Señal hecha en un animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia. (Real Academia Española (RAE), 2014)

Ambas definiciones, según los autores, conducen a algunas de las primeras demostraciones del concepto marca: el marcado del ganado como símbolo de propiedad y que con los primeros inicios de la actividad comercial permitía asociar cierto ganado a la propiedad de algún ganadero de buena reputación, lo cual se podría traducir en que el ganado era de buena calidad y gozaba de buena salud. Pero no solo es posible encontrar evidencia del uso temprano de marcas en la propiedad y crianza de animales, sino que también en la elaboración de productos cuya autoría representaba también una calidad y atributos especiales dados. Es este el caso de la alfarería temprana en el Imperio Romano, donde los artesanos solían estampar en la base de las piezas algún símbolo que permitiera asociar el ítem con un alfarero o taller particular y un origen específico. En esta época

también podemos encontrar los primeros ejemplos de “piratería”, dónde alfareros belgas exportaban vasijas a Gran Bretaña (en esa época bajo control Romano), imitando los símbolos y marcas de los productos hechos en Roma, lo cual permite inferir que el poseer productos de una determinada marca o procedencia ya tomaba importancia en la época del imperio Romano.

Lo que ocurre después ya es historia, las principales dinastías e imperios comenzaron a ser distinguidos a través de ciertos símbolos (como la Flor de Lis Francesa) así como también, por ejemplo, las primeras grandes fábricas de porcelana y cristales que proveían a la realeza utilizaban símbolos para denominar el origen de sus productos. Sin embargo, no fue hasta finales del siglo XIX y comienzos del XX, tiempo después de la revolución industrial, que las primeras verdaderas “marcas globales” comienzan a surgir (Clifton y Simmons, 2003)..

Vale la pena hacer una aclaración respecto a cómo se desarrollaron estas primeras marcas globales en base a lo aseverado por Naomi Klein en su libro “No Logo” (2000): en esta época lo importante para las empresas eran los productos; productos nuevos e innovadores que estaban cambiando la forma de vivir de millones de personas en el mundo como el teléfono, la radio y las bebidas carbonatadas, no había tiempo ni preocupación por la marca en sí.

Esta forma de concebir a los productos y marcas se mantuvo bastante invariable hasta bien entrados los años 80’. Una interesante ilustración sobre el importante rol que, en la teoría, debía jugar la producción industrial en las economías queda de manifiesto en el siguiente extracto de una editorial de la prestigiosa revista *Fortune* al respecto, en un contexto de desaceleración económica estadounidense:

“(…) que la función básica e irreversible de una economía industrial es la fabricación de cosas: que mientras más cosas fabrique, mayores serán los ingresos, ya sea en términos de dólares o en términos reales; y que, en consecuencia, la clave de la capacidad de recuperación son (...) las fábricas, donde están los tornos y los taladros, los crisoles y los martillos. Es en las

fábricas, en la tierra y debajo de ella, donde se origina el poder de compra.”
(Klein, 2000)

Es en esta época, según describe Klein (2000,), que las empresas comienzan a implementar fuertes reestructuraciones, se dan cuenta de que poseen estructuras burocráticas y extremadamente complejas. La responsabilidad que implica el controlar enormes plantas productivas y tener a decenas de miles de empleados fijos ya no parecía ser un camino al éxito, más bien era un estorbo que imposibilitaba el crecimiento.

Postulación que respalda también el autor argentino Gerardo Molina en su libro “Sí Logo” (2004), quien señala que hoy por hoy la tendencia es a “despedir propiedad”, aseverando que si bien antiguamente la posesión de maquinarias y propiedades era un símbolo de riqueza, hoy en día resulta una complicación: las maquinarias se vuelven obsoletas y las propiedades se han transformado en un gasto comercial importante.

Surgen entonces hacia mediados de los años 80’ empresas que representan un nuevo paradigma comercial, compañías que plantean que su principal negocio no está en la producción de bienes, sino en la *comercialización* de los mismos, empresas que no venden productos sino *imágenes de sus marcas* (Klein, 2000). Las empresas comenzaron a entender que los consumidores se habían sofisticado y que ya no buscan simplemente un producto funcional. Según Simon Anholt, consultor Inglés especialista en temas de marca a imagen país en su publicación “Brand new Justice” (2003), los consumidores hoy día buscan esencialmente 3 cosas cuando eligen un producto:

1. Una apuesta segura: la elección de una marca es tanto una elección por una supuesta calidad de un producto, en sus materiales y manufactura y elaborado por una compañía que se preocupa de su reputación. Al hacer una apuesta segura el consumidor sabe que si bien existe la posibilidad de que el producto falle, la empresa responderá y la empresa seguirá existiendo para responder a sus futuras demandas. La empresa, a través de la marca, ofrece una relación a largo plazo y creíble y adquiere una responsabilidad importante con sus consumidores.

2. Un atajo: El creer que los consumidores dedican interminables horas a comparar y evaluar productos no es real. Es más, muchos consumidores no están capacitados técnicamente para poder diferenciar la calidad de un producto respecto de otro similar. El tener una marca valorada y que represente para los individuos calidad y seguridad ahorra tiempo, esfuerzo y preocupación en una decisión que desean tomar lo más rápido posible. El autor (Anholt, 2003) señala que es tan importante para los consumidores la existencia de una reputación asociada a una marca y que incluso si las empresas no invirtieran en marketing ni publicidad para las mismas, no pasaría mucho tiempo antes de que los mismos usuarios construyan y definan una imagen de marca para los productos.

3. Aspecto emocional de la elección: Finalmente, Anholt (2003) señala que la elección de una marca por sobre otra puede estar asociada a diversos significados. La elección de una marca puede informar al resto sobre los intereses, preferencias y actitudes del consumidor así como reflejar un cierto *status* social. Los consumidores son conscientes de estas implicancias e incorporan este elemento en la ecuación para elegir una marca.

Considerando los 3 aspectos anteriores es posible concluir que la construcción de una marca fuerte que no sólo sea fuerte en lo visual sino que fundamentalmente goce de una reputación importante se ha transformado en una preocupación central para las grandes empresas. Clifton y Simmons (2003) señalan que la marca, siendo un activo intangible, es para muchas empresas su activo más importante al ser el principal influenciador en decisiones de consumo tanto por parte de privados como gobierno, traduciéndose entonces en parte fundamental del éxito comercial y gestor del aumento en el valor para los accionistas de las empresas. De hecho, según la misma fuente y respaldado en datos de la Reserva Federal de los Estados Unidos, el porcentaje que aportan los activos

tangibles al valor libro³ de las empresas en promedio ha descendido desde poco más de un 75% en 1955 a un 55% en el año 2000 aproximadamente.

No es de extrañar entonces que en los últimos años el uso del término “marca” ha escapado del ambiente corporativo y se ha instalado rápidamente como un importante tema de discusión para los gobiernos. Hoy en día las naciones debiesen aprovechar las bondades de una marca-país fuerte y consolidada (Eitel & Spiekermann, 2007) . En el siguiente apartado se pretende ahondar en el concepto de marca e imagen-país y su trascendencia para las naciones y estados hoy en día.

La “marca-país”

Si bien algunas de las primeras evidencias que hablan de esfuerzos de naciones (o estados) por promocionar sus bondades y demostrar su poderío se remontan a las primeras exposiciones mundiales⁴ , eventos que condujeron a miles de personas a ser testigos de la cultura de los países en la forma de pabellones, expresiones artísticas y *performances* culturales (Aronczyk, Branding the nation: The global business of national identity, 2013), hoy en día la realidad de los términos marca e imagen país es bastante distinta. En concreto, los primeros esfuerzos de los estados (o naciones) por gestionar su imagen para transformarla en una competitiva surge como respuesta a las transformaciones en diversas esfera que supuso, y aún implica, el proceso de globalización mundial hacia finales de los años 90'. Estas transformaciones abarcan centralmente 3 aspectos: (Fundación Imagen de Chile, 2013, p.1).

³ Valor libro: Valor contable de una empresa, el cual puede ser distinto de su valor en el mercado.

⁴ Exposición Mundial: *“Una exposición mundial (expo) es un evento que tiene como objetivo educar al público, promover progreso e incentivar la cooperación. Es el punto de reunión más grande del mundo, reuniendo a países, al sector privado, la sociedad civil y el público general. Dada la diversidad de sus participantes, desde tomadores de decisiones de alto rango hasta niños, las expos ofrecen un evento multifacético dónde exhibiciones extraordinarias, encuentros diplomáticos, debates públicos, reuniones de negocios y shows en vivo toman lugar al mismo tiempo.”* (Oficina Internacional de Exposiciones (BIE)) (Traducción propia)

- 1) Aspectos Técnico-Económicos: sociedades que migran de la producción de *commodities* hacia economías donde el valor intangible y simbólico asociado al origen del producto cobra mucha relevancia.
- 2) Aspectos Culturales: Los Estados dejan de ser los principales articuladores de la identidad nacional y los límites de lo “nacional” se vuelven más difusos y vulnerables culturalmente hablando.
- 3) Aspectos políticos: La reputación de los países deja de medirse en torno a factores ideológicos y adquieren mayor relevancia las habilidades blandas y rol de las naciones en los espacios de discusión internacional. Es en estas arenas donde la reputación de los países es cuestionada y a la vez validada por las audiencias extranjeras.

Motivado por el tercer aspecto, es que en 1996 el destacado consultor de origen Inglés Simon Anholt, considerado uno de los principales exponentes en materia de marca-país, acuña precisamente el término “marca-país” como una forma de evaluar la reputación de los países en el arena global, tal y como él mismo (Anholt) señala en su artículo “Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations” (Anholt, 2011, p.1):

“Comencé primero a escribir sobre una idea que llamé “marca país” en 1996. Mi observación inicial era una simple: la reputación de los países (y por extensión, de ciudades y regiones también) se comporta de similar forma a las imagen de marca de empresas y productos, y es igualmente crítica para el progreso, prosperidad y buena gestión de aquellos lugares” (Traducción propia)

Analizado bajo el prisma planteado por Anholt (2003), resulta lógico inferir que el concepto de “marca-país” se ha transformado en uno muy relevante actualmente. Como se mencionó con anterioridad, las transformaciones vividas en el arena geopolítica como consecuencia de la globalización ha llevado a los países a una realidad en que estos deben competir entre sí por recursos; sean estos en la forma de dinero gastado por turistas,

inversión extranjera directa, inmigrantes, la atención de los medios, acceso a universidades internacionales de prestigio o hasta mano de obra calificada. En este sentido es posible comprender a la “marca-país”, como reflejo de la reputación de las naciones y como un importantísimo factor de ventajas competitivas para las naciones (Anholt, 2011, p.1)

En este contexto, es que los principales referentes en torno a esta materia proponen que el acto de desarrollar y crear “marca-país” (conocido también como “Nation Branding”, nombre bajo el cual seguiremos hablando de esta fenómeno a continuación en este trabajo) sea considerado una política de estado y nunca como una campaña cosmética cortoplacista (Kaneva, 2011), además de proponer que el esfuerzo por modelar la reputación de una nación no sea solamente una iniciativa del sector público si no que de los privados y sociedad civil también. En este sentido, la autora canadiense Melissa Aronczyk (2013), define al Nation Branding como:

“El resultado de una interconexión de intereses del sector público y privado para comunicar prioridades nacionales entre audiencias nacionales e internacionales con una variedad de propósitos” (Traducción propia)

Y además propone 3 funciones que el nation branding puede cumplir y dependerán del enfoque que las naciones y entidades a cargo de la configuración de la marca país local tomen (Aronczyk, Branding the nation: The global business of national identity, 2013):

- 1) Estrategia de (re)generación de capitales: A través de esfuerzos combinados público-privados generar ventajas al fisco. El objetivo de esta función es ayudar a la nación-estado a competir por capitales internaciones en áreas como: turismo, inversión directa extranjera, comercio, educación superior y mano de obra calificada.

- 2) Diplomacia y reputación internacional: A través de las acciones y participación de un país o nación en la arena diplomática internacional, es posible:
- a. Obtener legitimidad y autoridad en el ámbito internacional.
 - b. Capacidad de influenciar internacionalmente.
 - c. Lograr acceso a agrupaciones internacionales, con el potencial beneficio económico y político que conlleva (ej: ingreso de Chile al APEC o a la OCDE)

La función diplomática del *nation branding* suele ser utilizada con propósitos reactivos o proactivos, es decir, como herramienta para reparar una reputación internacional dañada por legados económico-políticos desfavorables –un buen ejemplo de esto es los esfuerzos de reparación de la imagen de Chile en el contexto del retorno a la democracia, tema que será abordado más adelante – o bien para contrarrestar el efecto negativo en la opinión pública internacional que la toma de algunas decisiones por parte del gobierno local pudiese haber causado.

- 3) Función recursiva: Debido a la alta visibilidad mediática que ha logrado el *nation branding* gracias a los medios de comunicación y a las serie de herramientas de la publicidad que usa como logotipos, slogans y símbolos (Aronczyk, 2008, p.4), el trabajo de la imagen país es utilizado para potenciar y difundir los logros y características positivas del país a nivel internacional, mejorando la opinión pública extranjera. De esta forma, se logra un efecto rebote que aumenta la aprobación local de los gobiernos –así como también sentimientos patriotas- dada la buena opinión pública extranjera.

La autora agrega que el diseño de una estrategia de imagen país de forma consciente, que considere aspectos culturales, territoriales, comerciales y con la suficiente especificidad sin duda se traducirá en mayores beneficios para la nación que a través del uso de los métodos clásicos de poder que emplean hoy en día las naciones. Anholt (2011), profundiza en esta materia y señala que la simple concepción del *national branding* como

un set de herramientas de mercadotecnia es una visión superficial y equivocada de la materia. Al mismo tiempo, argumenta que si un país desea potenciar su imagen internacional este entonces debiese concentrarse en el desarrollo de verdaderos “productos internacionales”: ideas, productos y políticas que sean relevantes, de clase mundial, útil y destacable para otras naciones y por sobre todo para los ciudadanos de otras naciones. Para poder entender mejor este planteamiento, el autor ofrece una breve reflexión al respecto:

“La fantástica marca Nike es el resultado de productos fantásticos, vendidos en cantidades fantásticas. La construcción de marca es lograda primordialmente a través del desarrollo de productos y el branding como tal tiene poco que ver(...)”
(Anholt, 2011, p.2) (Traducción propia)

Según Anholt (2011), las personas no tienen tiempo para formarse una opinión bien estructurada acerca de los países y menos aún sobre los países con los que no tienen algún tipo de relación. Es desde esta primicia que plantea que los países deben transformarse en países relevantes para esas personas. Esto se lograría, a juicio de Anholt, a través de la participación activa, útil y creativa en conversaciones globales acerca de temas relevantes para la gente en distintos lugares del mundo.

Dada la opinión que tiene Anholt sobre la importancia que tiene la admiración y percepción generada en las personas (extranjeras) por parte las naciones y sus esfuerzos de *nation branding*, que el autor Inglés define a la marca-país como:

“La suma de percepciones de las personas de un país en relación a los atributos competitivos de una nación, como el potencial de inversión económica, la política, atractivo turístico y activos humanos” (Fundación Imagen de Chile, 2013, p.6):

Es importante notar los puntos en común entre las definiciones de Anholt (recientemente expuesta) y Aronczyk (2013) por cuanto el desarrollo de una marca-país sustancial tendría como objetivo fundamental la obtención y acceso a capitales extranjeros, en diversas formas, con tal de generar beneficios al estado y por ende a sus ciudadanos.

Anholt (2011) agrega que, además de lo anterior, existirían 3 pasos fundamentales que los países debiesen ejecutar en su proceso para construir “marcas-país” fuerte, sostenible y que genere sentimientos positivos en las audiencias objetivo:

- 1) Estrategia: Resulta la parte más evidente de un plan de imagen país, pero en muchos casos pareciera ser pasado por alto. Centralmente, el que el desarrollo de una marca-país tenga una estrategia quiere decir que se tenga conocimiento de *quién es la nación*, sus características, idiosincrasia y necesidades (que considere percepciones internas y foráneas) y el tener claridad sobre *dónde quiero llegar y cómo lo haré*. En esta etapa resultaría clave según Anholt el superar las dificultades que representan el conciliar los deseos y percepciones de los distintos actores interesados (*stakeholders*) en el desarrollo de una marca-país y en segundo lugar el desarrollar una estrategia que sea tanto inspiradora, motivante y al mismo tiempo factible.
- 2) Sustancia: Es la ejecución efectiva de la estrategia planteada. Esto se llevaría a cabo desarrollando nuevas políticas legales, económicas, políticas, sociales, culturales y educativas que permitirán a la nación llegar hacia dónde su estrategia plantea. Sin estos elementos generadores de cambio, el planteamiento de una estrategia de marca-país no sería más que meramente un “anuncio político”.
- 3) Simbolismos: Representan un elemento especial y fundamental de la sustancia, que tiene un poder comunicativo intrínseco. Estas acciones simbólicas pueden ser

innovaciones, estructuras, leyes, reformas, inversiones, instituciones o políticas que son especialmente sugestivas, memorables, noticiosas, destacables e incluso poéticas, inspiradoras, dramáticas o sorprendidas para las audiencias nacionales e internacionales y son la cara visible y emblemas de la estrategia de marca-país de una nación o estado. Estas acciones nunca deben ser carentes de motivación, deben tener un contenido que persiga los objetivos de la estrategia planteada e ir en la misma dirección.

Finalmente, Anholt agrega que resulta fundamental que los países que se embarquen en el desafío de trabajar su marca-país, deben generar estructuras dedicadas a coordinar, concebir, desarrollar, mantener y promover el desarrollo de la marca-país a través de los 3 pasos anteriormente expuestos. El autor es explícito al señalar que ninguno de los aparatos estatales tradicionales es capaz de realizar esta labor.

¿Cómo se mide la marca-país?

Para efectos de esta investigación es relevante considerar los 2 principales índices de imagen/marca-país existentes al día de hoy: el *Anholt-Gfk Nation Brand Index* (NBI), desarrollado por Simon Anholt y hoy en día de propiedad del mencionado autor y la multinacional de estudios de mercado Gfk; y el *Country Brand Index* (CBI), desarrollado por la consultora inglesa FutureBrand.

1. *Anholt-Gfk Nation Brand Index*: Es un ranking que ordena a las marcas y reputaciones de 50 países alrededor del mundo de manera anual. Mide el poder y la calidad de la imagen-país basado en 6 dimensiones:
 - *Exportaciones*: Imagen de los productos de un denominado país y hasta que nivel los consumidores los prefieren o evitan dado el origen de los mismos.

- *Gobernabilidad*: Opinión pública sobre la competencia de los gobiernos, además de su nivel de involucramiento con causas de interés mundial.
- *Cultura y Patrimonio*: Apreciación global por el patrimonio de cada país y por sus expresiones de cultura moderna incluyendo arte, música, deportes, cine y literatura.
- *Personas*: La reputación de su población por competencia, apertura, amabilidad y tolerancia entre otras características.
- *Turismo*: El atractivo de visitar el país además del nivel de sus atractivos turísticos naturales y/o artificiales.
- *Inversión y migración*: El poder para atraer inmigrantes para trabajo o estudio además de la percepción de la gente sobre la calidad de vida y ambiente de negocios en el país.



Figura 1:

El hexágono de dimensiones del Anhol-Gfk Nation Brand Index

2. *FutureBrand Country Brand Index*: Este estudio arroja resultados para 75 países, aunque para la versión 2014-15 del CBI se hace una nota especial: se concluye que sólo 22 de los 75 países medidos pueden aseverar tener una “marca-país” tal que les genere ventajas competitivas con respecto a sus países pares por el hecho de tenerla (Future Brands, 2015). Para realizar este índice, en su última versión se entrevistaron a 2.530 formadores de opinión y viajeros frecuentes de negocios o

turismo en 18 países e invita a los entrevistados a ordenar su nivel de conocimiento del país en una escala jerárquica (desde “awareness”, o toma de conciencia, hasta “advocacy”, o devoción) para una serie de variables a medir. (Future Brands, 2014). Estas variables son (Aldunate, 2013, p.48-49):

- *Nivel de conocimiento* : Recordación espontánea (top of mind)
- *Nivel de familiaridad*: Qué se conoce sobre el lugar y su gente.
- *Grado de asociaciones*: Nivel de asociación con diversas dimensiones como turismo, tradiciones, calidad de vida, sistema valórico e inversión extranjera.
- *Nivel de preferencia*: Nivel de estima hacia la gente de ese país.
- *Grado de consideración*: Nivel de consideración a una visita futura al país.
- *Decisión de viaje/visita*: Averigua acerca de motivación de viaje al país.
- *Nivel de recomendación*: Mide qué tan recomendable es el país para otras personas en términos de viajar a conocerlo.

3.- La experiencia de Chile en la creación de una “marca-país”

Resulta evidente inferir que hoy en día el *nation branding* se ha transformado en un tema de especial importancia para los países y en especial para sus autoridades, que buscan a través del desarrollo de esta disciplina atraer distintas formas de inversión extranjera. Para el caso nacional, una imagen país positiva pareciera tener especial relevancia, además de por los elementos expuestos en el marco teórico del presente trabajo, dada la relación existente entre el país de origen de un producto⁵ y la propensión a la compra del mismo y la naturaleza exportadora de la economía chilena (Billey & Eric, 1982).

Es por lo anterior que se transforma en un interesante tema de estudio el saber qué es lo que ha hecho Chile a lo largo de su historia y especialmente en las última décadas, dónde la noción de nation branding ha tomado fuerza, para lograr potenciar su reputación e imagen país a través de políticas públicas que le permitan capturar los beneficios que una imagen país potente puede ofrecer.

Para efectos de entender la evolución de una marca país chilena, es que se propone dividir este proceso en 3 etapas:

1. **1974-2007:** Comercio exterior como eje de internacionalización de Chile
2. **2007-2013:** Institucionalización de la necesidad de una marca-país integral.
3. **2014-Presente:** Nueva estrategia de marca-país

Si bien es posible hacer una división en más partes aun considerando los distintos tintes políticos y enfoque de los esfuerzos realizados en dichos periodos, se considera a estas 2

⁵ Término también conocido como COO: Country of Origin

etapas como las principales representantes de lo que ha sido el proceso de construcción de marca-país en Chile.

En las siguientes páginas se pretende abordar cada una con detalle, sustentando principalmente en el trabajo de Patricio Aldunate Wagner y su proyecto de tesis del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile “Imagen País, los casos del vino y el salmón chilenos” (2013), una serie de artículos académicos del estudiante de doctorado en Comunicaciones en el London School of Economics, César Jimenez-Martínez y el trabajo y material generado por la propia Fundación Imagen de Chile al respecto.

1974-2007: El fomento del comercio exterior y la apertura comercial como eje de la política de internacionalización de Chile.

El fin del gobierno socialista de Salvador Allende en 1973 y el inicio del gobierno *de facto* liderado por Augusto Pinochet supusieron una serie de reformas estructurales al modelo económico y de orden social que operaba en Chile hasta ese entonces. En el sentido económico, el nuevo gobierno desarrolló una serie de medidas en pos de lograr la liberalización económica y privatización de capitales a través de la instalación de un modelo de libre mercado que incluía la privatización de muchas empresas estatales (Aldunate, 2013, p.56).

En adición a lo anterior, a partir de la década de 1980 se produce un cambio en el motor productivo de la economía chilena, pasando de ser una economía que si bien no era industrializada, sí tenía un sector industrial-manufacturero importante y en muchos sentidos autosuficiente, trasladándose hacia una economía que desarrolló un modelo exportador de sus materias primas de manera temprana en comparación con sus pares latinoamericanos, significando esto un “desarrollo desahogado de nuevos subsectores como la celulosa, las frutas, el salmón, los vinos y algunos servicios (...)” (Aldunate, 2013, p.57). Hoy día muchas de las industrias basadas en productos primarios que se

desarrollaron en dicha época son industrias emblemáticas para el sector exportador del país, por ejemplo, en 2013 Chile fue el 4º exportador mundial de vinos y el primer proveedor de manzanas y arándanos para la UE .

El interés del gobierno militar por fomentar las exportaciones y migrar la naturaleza de la economía chilena hacia una exportadora se institucionaliza con la creación de la Dirección de Promoción de Exportaciones, dependiente de la DIRECON⁶, también y más conocida como ProChile, en 1974 con el objetivo de apoyar la política de diversificación y expansión de las exportaciones. Pero no es hasta 1990, con el fin del gobierno dictatorial de Pinochet y el denominado “retorno de la democracia” en Chile, que la política de exportaciones y apertura económica toma fuerza como iniciativa de Estado. Esta estrategia no surge con el mero fin de fortalecer económicamente al país sino que tenía un componente político y de imagen sustantivo: resultaba imperioso fortalecer la imagen internacional de Chile como país democrático y con voluntad de inserción internacional, especialmente después de 2 décadas de una dictadura conocida internacionalmente como una de las más largas en Sudamérica y dónde las violaciones a los derechos humanos se desarrollaron bajo total impunidad (Jiménez-Martínez, 2013, p.2). Para estos efectos la estrategia de liberalización económica además de la de diversificación y promoción de comercio internacional resultaba una valiosa herramienta (Aldunate, 2013, p.2), esto queda de manifiesto con la definición de objetivos principales de la política exterior Chilena después del retorno de la democracia (Jiménez-Martínez, 2013, p.280), donde la internacionalización económica toma un rol protagónico:

1. Internacionalización de la economía.
2. Involucramiento con la comunidad internacional.
3. Participación proactiva en Latino América

⁶ DIRECON: Dirección general de relaciones económicas internacionales.

A partir de 1990 comienza entonces un intenso proceso de apertura comercial, cuyos hitos de inicio fundamentales fueron los acuerdos de complementación económica con Venezuela y Bolivia en 1993⁷, la firma del primer tratado de libre comercio (TLC)⁸ con Canadá en 1996 (Foreign Affairs, Trade & Development Canada) y el ingreso de Chile al Foro de Cooperación del Asia-Pacífico (APEC) en 1994⁹. Este proceso al día de hoy sigue vigente: Chile es considerado el 7mo país más abierto en términos económicos del mundo, ubicado en este ranking por sobre todos los países latinoamericanos e incluso países como Estados Unidos, Dinamarca y el Reino Unido. Además, es considerado como *“un líder mundial en términos de libertad económica”* y destaca por su *“participación activa en el acuerdo trans-pacífico actualmente en desarrollo demuestra su compromiso estable con el comercio y la liberalización de las inversiones”* (The Heritage Foudation, 2014) .

A 25 años de comenzado este proceso y de la definición de las metas de política exterior, Chile ha suscrito más de 22 tratados de libre comercio con 60 países y territorios que representan un 85,7% del PIB mundial (Aldunate, 2013, p.8). El año 2010, en lo que se puede considerar como reconocimiento al arduo y correcto trabajo de internacionalización, y cómo una señal de éxito de las políticas de desarrollo económico,

⁷ Acuerdo de complementación económica: “Es una denominación que usan los países latinoamericanos en los acuerdos bilaterales que contraen entre sí para abrir recíprocamente sus mercados de bienes, los que se inscriben en el marco jurídico de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Apuntan a una apertura de mercados mayor a la de los Acuerdos de Alcance Parcial, pero menor que los Tratados de Libre Comercio. En este tipo de acuerdos se negocian todos los productos de ambos países.” Glosario, DIRECON, 2015 <http://www.direcon.gob.cl/glosario/> [consulta 13/01/2015]

⁸ “Un tratado de libre comercio (TLC) consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral que busca ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial de Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países participantes.” .” Glosario, DIRECON, 2015 <http://www.direcon.gob.cl/glosario/> [consulta 13/01/2015]

⁹ DIRECON, Foros y organismos internacionales, APEC, 2015, <http://www.direcon.gob.cl/apec/> [consulta 14/01/2015]

fiscales, de impuestos, gestión y reducción de la pobreza es que Chile se transformó en el primer país de Sudamérica (y el segundo el Latinoamérica después de México) en formar parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). De acuerdo a esta organización, Chile representaba una “*historia de éxito para todo el mundo*” y la entrada a este selecto grupo de países fue considerado un “*triunfo para la diplomacia chilena*” (Jiménez-Martínez, 2013, p.279).

Es posible decir hoy que el éxito económico, la estabilidad política y la apertura comercial son activos para los entendidos en el tema. Estas con características que difieren de los clásicos atributos bajo los cuales se entiende la idiosincrasia sudamericana, como la ineficiencia y el caos. Esta diferenciación no es casual, un ejemplo de un intento deliberado de desmarcarse de la realidad política, social e identitaria latinoamericana es la instalación de un *iceberg* en el pabellón chileno en la Exhibición Universal de Sevilla en 1992, Chile se quería proyectar como un país frío, serio, formal y exitoso económicamente (Jiménez-Martínez, 2013, p.281).

Con el éxito económico, la estabilidad política y en especial, la apertura comercial como principales conductores de los esfuerzos de imagen país en Chile, es que la entidad responsable por conducir cualquier intento de generación de marca-país en este período (1990-2007) fue ProChile. Bajo este modelo, el país realizó distintos esfuerzos de marketing internacional orientadas a diversificar y potenciar su oferta y capacidad exportadora, especialmente buscando agregar valor a los productos que el país vendía al exterior (Jiménez-Martínez, 2013, p.281).

Chile, ¿sorprende siempre?

En 2005, ProChile lanzó la primera campaña de *nation branding* para la difusión comercial, turística y económica en el exterior y que a la vez incorporara a todos los sectores de la sociedad. La nueva propuesta de marca-país rezaba el slogan “*Chile, All Ways Surprising*”, un juego de palabras que podía entenderse de 2 formas; la primera “Chile sorprende,

siempre” y en segundo lugar, “Chile, sorprende en todas sus formas”. Finalmente se optó por su primera versión para el slogan en español. La campaña, enfatizaba a Chile bajo 3 conceptos centrales¹⁰ y pretendía ser un “paraguas” bajo el cual operasen las distintas acciones y estrategias que fueran desarrolladas tanto por el sector público y privado para la promoción internacional. Esta campaña y sus respectivas ideas-fuerza, si bien fueron el primer intento serio de Chile por generar un imagen país no estuvieron exentas de detractores y los resultados de la misma son considerados un “*completo fracaso*”¹¹ (The Economist, 2010). Algunos de los principales argumentos esgrimidos al respecto son (Aldunate, 2013, p.98-100):

- El logo (ver figura 2.) no representa ninguna cualidad particular de Chile. Por ejemplo, las estrellas son un símbolo de múltiples naciones. En palabras del diseñador chileno Pedro Álvarez: “*El problema de la marca-país es que si reemplazas Chile por Panamá, es lo mismo*” (Álvarez, 2014).
- Es una propuesta orientada hacia el turismo y deja de lado atributos o cualidades de otras industrias. En el contexto de Chile que se ha promocionado históricamente como un país serio, estable, trabajador y exitoso la propuesta de “*All ways surprising*” para industrias como la de alimentos (y más en específico, la del salmón) podría ser un arma de doble filo.
- En adición a lo anterior, según el artículo “Chile’s country Brand: coming clean” publicado por The Economist en 2010, el slogan es simplemente falso. El informativo detalla que si hay una característica particular y reconocida de Chile es su predictibilidad.

¹⁰ 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 (Jiménez-Martínez, 2013, p.97)

¹¹ La frase textual es: “*Chile launched an international country branding campaign in an effort to change that. It was a resounding flop*”

La campaña fue intensamente criticada y cuestionada a nivel interno con la consecuencia del pronto desecho del slogan y planteamiento de campaña. El logo se siguió utilizando hasta 2009, cuando volvió de forma “refrescada” bajo el concepto de “Chile hace bien”.



Figura 2:

Logo y slogan en español de la marca-país de Chile usada entre 2005 y 2010.

2007-2013: Institucionalización de la necesidad de una marca-país integral: La era de la Fundación Imagen de Chile

En Diciembre de 2007, conscientes de las dificultades y debilidades que tenía la marca-Chile en su desarrollo en el exterior, es que el gobierno de Michelle Bachelet comenzó a desarrollar lo que denominó el “Proyecto Chile – Imagen País”. Este proyecto, tenía como objetivo desarrollar un nuevo marco institucional para coordinar las actividades comerciales, culturales y policías que relacionasen a Chile con el exterior (Aronczyk, 2013). El en marco de este proyecto, el gobierno de Chile contrató la asesoría del experto Inglés en la materia Simon Anholt de manera de lograr una mejor comprensión del problema de imagen y marca-país y que decisiones y pasos llevar a cabo para lograr una mejora en la imagen de Chile en el exterior.

La asesoría de Anholt incluyó una serie de viajes a Chile el año 2009 para reunirse con distintas personalidades del gobierno y mundo privado con el fin de obtener opiniones de “la máxima expresión de representatividad de la sociedad Chilena (El Mercurio, 2008)”. En palabras del propio Anholt:

“Lo que salga de ahí lo vamos a transformar en armas que nos permiten ser más efectivos en el aumento de nuestro prestigio como país. Ese es el objetivo de nuestro ejercicio (...) Eso no se hace diciendo cosas, sino haciendo cosas. Por eso vamos a comenzar a discutir cuáles son las acciones simbólicas que nos distinguen y nos transformen en un referente internacional. Nuestra tarea es muy ambiciosa. Un ejemplo: Si Chile instalara en el Desierto de Atacama una planta de energía solar, la más grande del mundo -que podría hacerlo-, eso cambia la imagen de este país ante el mundo entero. Son esos actos los que son capaces de modificar nuestra imagen en el mundo” (El Mercurio, 2008)

Notamos de las palabras del asesor Inglés, que las mismas guardan relación con lo expuesto en el marco teórico del presente estudio sobre las propuestas del mismo autor (Anholt) con respecto a los 3 pasos para la creación de una buena reputación: (1) la necesidad de tener una estrategia, (2) que esta estrategia tenga sustancia y (3), que se desarrollen simbolismos orientados a captar la atención de las audiencias.

La asesoría de Anholt culminó con el seminario “Comunicación de Imagen País: Desafíos de un Nuevo Concepto”, llevado a cabo en Santiago el 22 de Abril de 2009 (Aldunate, 2013, p.79). Durante una de las charlas que componían este evento, Simon Anholt esbozó dos frases que podrían resumir en buena parte los problemas de generación de imagen país que Chile tiene al día de hoy (Aronzcyk, 2013):

1. *“Nadie puede imaginarse a un Chileno/a”¹²*
2. *“(…) De lo que estamos hablando es que sobre acortar esa brecha entre percepción y realidad (sobre Chile). Porque es muy ancha. La razón de por qué es muy ancha es porque ustedes son muy silenciosos. Porque ustedes son muy silenciosos, necesitan aprender a hacer ruido. La forma en la que deben aprender a hacer ruido es reconociendo su propio talento sin despreciarlo y mostrándolo al mundo en áreas que son relevantes para la opinión pública mundial”*

Para poder reducir esta brecha y aumentar la visibilidad es que en 2009 el gobierno creó una fundación de derecho privado, con financiamiento público, cuyos objetivos serían supervisar y coordinar las actividades y estrategias comunicacionales de una serie de instituciones estatales, o patrocinadas por el fisco, que tienen relación con la imagen de Chile en el exterior (Aronczyk, 2013):

- **Pro Chile:** Dirección de Promoción de Exportaciones.
- **DIRAC:** Dirección de asuntos culturales
- **SERNATUR:** Servicio Nacional de Turismo, a cargo de la promoción del turismo doméstico en Chile.
- **Comité de Inversiones Extranjeras (CIE-Chile).**
- **Turismo Chile:** Oficina encargada de la promoción turística de Chile en el exterior.

¹² Frase original: *“No one can picture a Chilean”* (Aronczyk, 2013) (Traducción propia)

La Fundación Imagen de Chile

Misión y Objetivos

La Fundación Imagen de Chile es el resultado final del Proyecto Imagen País - Chile, desarrollado entre 2007 y 2009. De acuerdo a la sección “¿Quiénes Somos”¹³ de su sitio web, la fundación se define a sí misma como:

“La Fundación Imagen de Chile 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”

“Para reconocer esos atributos esenciales, la institución se ha inspirado en 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.

Del cruce de ambas vertientes, sumado a los conocimientos acopiados sobre el fenómeno de la imagen país, la Fundación Imagen de Chile ha construido un relato y herramientas que destacan los valores y acciones que distinguen a Chile y lo proyectan”.

Al mismo tiempo, la fundación resume su trabajo y rango de acción a través de los siguientes puntos (Fundación Imagen de Chile, 2014):

- Estudiar y comprender toda la complejidad de la imagen que Chile proyecta en el exterior.

¹³ Fundación Imagen de Chile, ¿Quiénes somos? : <http://www.imagendechile.cl/quienes-somos/presentacion/> [consulta 19/01/2015]

- Conceptualizar la mejor forma de representar nuestra realidad en el exterior.
- Apoyar directamente a los “principales constructores de imagen país”¹⁴ con asesorías, material, estudios e información relevante para su comunicación con el exterior, de manera que este sea coherente con una estrategia común.
- Coordinar el componente comunicacional de los actores nacionales con presencia en el exterior.
- Generar acciones de marketing, culturales, de arte u otras puntuales para aprovechar coyunturas estratégicas para la visibilidad de Chile.

Dirección y Estructura

Si bien la Fundación Imagen País es una organización de derecho privado, cuenta con el financiamiento y dirección del sector público. En este sentido, su directorio está presidido por el Ministro de Relaciones Exteriores y compuesto por tanto personalidades del mundo público, como los ministros de Hacienda, Economía y del ámbito privado, entre los que destacan importantes consultores de marketing, presidentes gremiales y empresarios; todos con un interés importante por el desarrollo de la imagen del país en el exterior¹⁵. Los lineamientos y decisiones estratégicas determinados por el directorio son ejecutados por la directora ejecutiva de la Fundación¹⁶, quien tiene amplias atribuciones al respecto.

¹⁴ Por “constructores de imagen país” entendemos a las organizaciones estatales y público-privadas mencionadas en la página anterior, según el planteamiento de Aronczyk (2013)

¹⁵ Fundación Imagen de Chile, Directorio, <http://www.imagendechile.cl/categoria/directorio/> [consulta: 19/01/2015]

¹⁶ La actual Directora Ejecutiva de la Fundación es Myriam Gómez, quien según el sitio de Fundación Imagen de Chile se ha desempeñado con anterioridad como subdirectora de Pro Chile, gerente general de Turismo Chile y en la dirección de Innova Chile. Fuente: Fundación Imagen de Chile, Estructura <http://www.imagendechile.cl/quienes-somos/estructura/> [consulta 20/01/2015]

La fundación tiene una estructura organizacional del tipo funcional basado en 4 gerencias que ejecutan distintas actividades y tareas de la misma¹⁷:

1. **Gerencia de Finanzas y Operaciones:** Vela por la marcha diaria de la fundación.
2. **Gerencia de Comunicaciones:** Genera difusión de las acciones de Chile y su gente, además de realizar monitoreo de prensa internacional sobre Chile.
3. **Gerencia de Estudios:** Construye, actualiza y gestiona una suerte de archivo de conocimientos que dan cuenta de la imagen país en el mundo y sus principales elementos.
4. **Gerencia de Marketing Estratégico:** Su misión es la de buscar oportunidades y a la vez diseñar e implementar soluciones y proyectos que permitan posicionar la marca-país en el mundo.

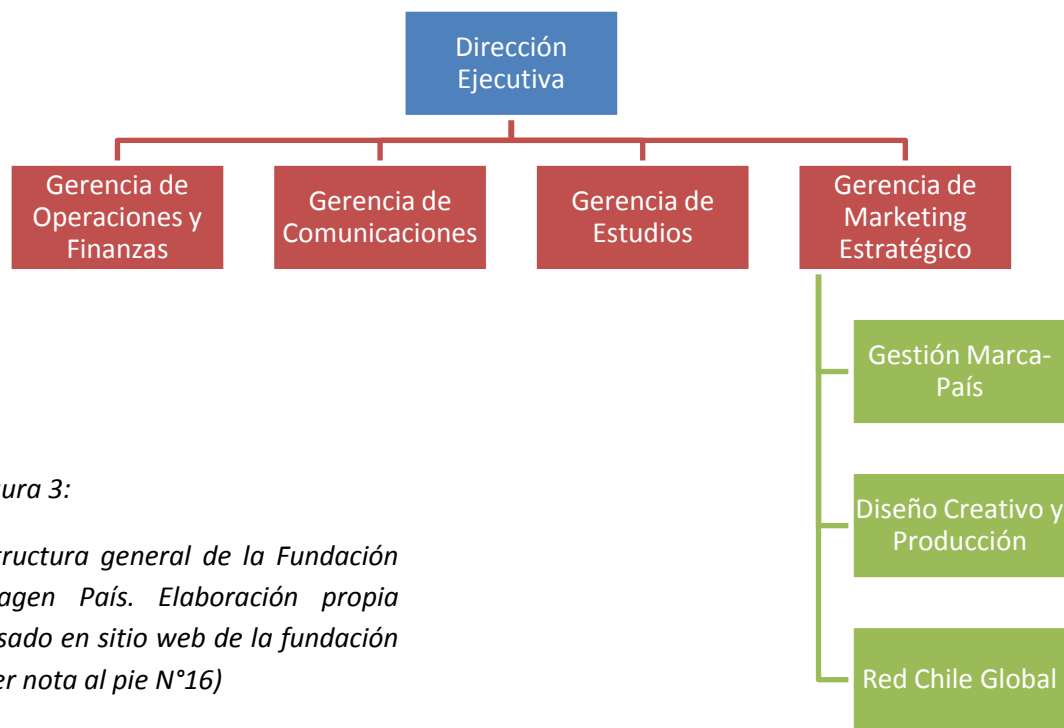


Figura 3:

Estructura general de la Fundación Imagen País. Elaboración propia basado en sitio web de la fundación (Ver nota al pie N°16)

¹⁷ Fundación Imagen de Chile, Estructura <http://www.imagendechile.cl/quienes-somos/estructura/> [consulta: 20/01/2015]

Si bien una consideración muy relevante a la hora de poner en marcha la fundación en el marco del proyecto imagen país-Chile era el lograr una desvinculación de la imagen país a la tendencia política del gobierno de turno (Aronczyk, 2013), de hecho esta es en parte la motivación en la creación de esta entidad como una de derecho privado, el que el directorio esté presidido por el Canciller de turno y este a su vez designe a la dirección ejecutiva de la Fundación permite generar dudas, al menos, sobre la real autonomía política de esta entidad.

Chile hace bien

La gestión de la imagen-país por parte de la Fundación Imagen de Chile comenzó el año 2009 bajo el alero de la asesoría prestada por Simon Anholt. En este contexto, el consultor planteó que el trabajo a realizar debiese basarse centralmente en 2 conceptos de su autoría: la denominada “identidad competitiva” y el “NBI”¹⁸ (Aronczyk, 2013). La identidad competitiva, a grandes rasgos, resulta en el hecho de que para que los países logren competir por la atención mundial estos deben demostrar su habilidad de ser relevantes para un amplio espectro de intereses de capital mundiales, en otras palabras, el país debe ser atractivo para distintos tipos de inversionistas. Para lograr esto, la identidad nacional debe ser clara y necesita que la auto-percepción de una nación se correlacione con la perspectiva de otros países sobre la nación (Aronczyk)

El planteamiento entonces, fue que Chile lograra desarrollar una identidad competitiva basada en sus productos, servicios, valores y que al mismo tiempo estos tuvieran concordancia con la demanda mundial. La idea es que promoviendo esta identidad a través de correctas acciones de marketing el país finalmente mejorará su nivel de desarrollo y bienestar al largo plazo (Aronczyk, 2013).

¹⁸ NBI: Nation Brand Index, explicado anteriormente.

Durante el desarrollo del concepto creativo de la nueva marca-país, se llevaron a cabo una serie de seminarios con la participación del en ese entonces director del proyecto Gabriel Valdés y en ocasiones con la ponencia de Simon Anholt. Dichos seminarios, desarrollados en las principales ciudades del país, cumplían un doble objetivo: promover el concepto de *nation branding* como una necesidad para el país y difundir el trabajo que el Sr. Anholt estaba realizando en este sentido (Aronczyk, 2013).

Finalmente, el año 2010, el nuevo concepto de marca-país fue lanzado bajo el nombre de “*Chile hace bien*”. Es importante destacar que la frase “hace bien” no es un slogan, sino una idea-fuerza en torno a la cual deberían girar las acciones tendientes a promover la imagen del país en el extranjero. Esta idea fuerza tenía, igualmente que la fracasada “*Chile All Ways Surprising*” un doble sentido: por un lado al Chile que funciona, que es estable y confiable, el Chile que hace bien las cosas y por otro lado al Chile natural, al Chile productor de frutas, vinos y productos de calidad, al Chile que hace bien a las personas que se relacionan con el país, sea a través del turismo, de la inversión y del consumo de sus productos. Al traducir esta idea al Inglés, nuevamente se optó por sólo una versión del relato y el concepto de marca-país quedó reducido a sólo una dimensión: “*Chile is good for you*”.

La campaña implicó una renovación del logo existente, ahora sin slogan y contó con un presupuesto de \$10 MM de USD, lo que bajo estándares internacionales es una suma pequeña para este tipo de campañas¹⁹²⁰ (The Economist, 2010) (Jiemenez-Martínez, 2013, p.282) y no estuvo, nuevamente, exenta de críticas. Según Patricio Aldunate Wagner (2013), las críticas están orientadas principalmente a 3 aspectos:

- **Autocomplacencia:** El decir que Chile hace bien las cosas podría considerarse arrogante por algunas audiencias, en especial las audiencias que si bien podrían no

¹⁹ Por ejemplo, Costa Rica gasta \$20 MM USD al año.

²⁰ La frase original es “*By international standards, the campaign has a shoestring budget of just \$10m a year*”

ser el foco de las campañas de marca-país si representan un público en términos diplomáticos muy importante como Perú y Bolivia (Jimenez-Martínez, 2013, p.282). Otros (El Quinto Poder, 2010), agregan además que la campaña “Chile hace bien” vendría a ser el broche de cierre del proceso comenzando en el Pabellón de Sevilla 92’ con la exposición del iceberg: un Chile serio, frío, eficiente, responsable y quizás hasta “mejor” que sus pares latinoamericanos.

- **No habla de la identidad nacional, carece de emocionalidad:** El director de la Fundación Imagen País señaló en 2014 (en el marco del lanzamiento de la nueva estrategia de posicionamiento internacional para Chile) que *“El enunciado que presidía nuestras acciones era «Chile hace bien», para promover los intereses del país en una perspectiva de competitividad económica internacional. Pero el diagnóstico nos dijo que limitarse a eso producía una imagen relativamente fría y no transmitía emoción”*. Es importante recordar que según Anholt (2003), la elección de una marca tiene un componente emocional muy relevante. Por otro lado, la propuesta de “Chile hace bien” carece de algo que también faltaba en “Chile sorprende, siempre”: no habla de la identidad chilena, su pasado, presente ni futuro, por lo que tampoco involucra al chileno (El Quinto Poder, 2010). Se aleja entonces esta campaña del fenómeno de identidad competitiva, una auto-imagen correlacionada con la imagen internacional del país que Anholt proponía según Aronczyk (2013).
- **Enfocado sólo en algunos sectores:** Según Andrea Wolleter, Gerente General de Turismo Chile, el concepto de “Chile hace bien” no es genérico y es más aplicable a sectores como el alimenticio que al turístico en el sentido de que “Chile hace bien” no es una definición buena para todo el país. (Aldunate, 2013). A juicio del autor este comentario es acertado pues la campaña habla, implícitamente, de productos, servicios, procesos pero no de la identidad nacional, de sus paisajes y de su contexto. Se denota un interés de posicionamiento como destino de inversiones,

pero no una promoción del país como uno relevante o interesante desde una perspectiva más humana.



Figura 3



Figura 4

Figuras 3 y 4:

Afiches promocionales de la campaña "Chile hace bien". La imagen del iceberg habla de los paisajes fríos del sur mientras que la imagen 4 señala las bondades del país para producir frutas y exportarlas a destinos fuera de temporada.

La atención de los medios: el terremoto de 2010, el accidente de los 33 de Atacama y el movimiento estudiantil.

No obstante los importantes esfuerzos realizados por Chile en los últimos años para captar la atención internacional y transformarse en un actor relevante para la opinión pública internacional, uno de los principales desafíos para el país ha sido el capturar la atención de

la prensa mundial y al mismo tiempo desligar la poca atención que recibe de la imagen de Augusto Pinochet (Jiménez-Martínez, 2013, p.282).

Para lograr una mayor y renovada atención internacional es que la Fundación Imagen de Chile a través de su gerencia de comunicaciones ha hecho importantes esfuerzos orientados a enfocar la atención de la prensa hacia otros asuntos, como el rally Dakar, la instalación del telescopio ALMA (el más poderoso del mundo) y las destacadas nuevas menciones de Chile en el ámbito turístico²¹ (Jiménez-Martínez, 2013, p.282). Sin embargo, la atención de los medios internacionales después del lanzamiento de la nueva campaña “Chile hace bien” se explica hasta en un 33% por futbolistas chilenos en el exterior y en otro importante porcentaje por hechos inesperados como el terremoto de Marzo 2010 o la tragedia de los mineros de Atacama en Agosto del mismo año.

A pesar de lo devastadora de ambas situaciones, los medios comenzaron a informar sobre la positiva reacción del país frente a estos eventos: la relativa poca destrucción frente a un terremoto 8.8 (llevando al país incluso a ser caso de estudio en cuando a tecnología antisísmica) junto con el profesionalismo y eficiencia con las que el Gobierno gestionó el rescate de los 33 mineros. Jiménez-Martínez (2013, p.283) resalta el importante rol comunicacional que jugó el Gobierno en este último evento para el éxito que tuvo el mismo en la opinión pública internacional, logrando titulares como “un aplastante triunfo para el capitalismo de libre-mercado” en *The New York Times*²².

El éxito mediático del que el país gozó en 2010 contrasta con la más negativa mirada surgida tras el estallido del movimiento estudiantil chileno en 2011, las demandas por mejoras transformacionales en el sistema educacional chileno captaron la atención del mundo sobre un lado que Chile prefería no mostrar: una sociedad fracturada, desigual en aspectos tan básicos como la educación y con una clase política deslegitimizada logrando

²¹ (1) Mercado Central entre 10 mejores mercados del mundo según National Geographic <http://travel.nationalgeographic.com/travel/top-10/food-markets/> [consulta 21/01/2015].

(2) Santiago entre los top-10 destinos a visitar el 2012 según Lonely Planet <http://www.thisischile.cl/lonely-planet-names-santiago-as-a-top-10-destination-for-2012/?lang=en> [consulta 21/01/2015]

²² Titular original: “A smashing victory for free-market capitalism”

titulares al respecto en *The Economist*, la *BBC*, el *Financial Times*, entre otros. (Jiménez-Martínez, 2013, p.283).

2014-Presente: Nueva estrategia de marca-país

Recogidas las críticas por los errores cometidos tanto por parte de Pro Chile con la estrategia “All ways surprising” de 2005 y por la Fundación Imagen de Chile a través de “Chile hace bien” (2010) es que el año 2013 se lanzó la denominada nueva estrategia de posicionamiento Chile 2013 en conjunto con Future Brand (La Segunda, 2014), una de las consultoras en marca-país más reconocidas del mundo.

Una de las principales novedades de la nueva propuesta de posicionamiento es la incorporación de aspectos emocionales dentro del desarrollo de la marca. Blas Tomic, director ejecutivo de la Fundación Imagen de Chile al momento del lanzamiento de esta nueva estrategia señaló (La Segunda, 2014):

"El enunciado que presidía nuestras acciones era «Chile hace bien», para promover los intereses del país en una perspectiva de competitividad económica internacional. Pero el diagnóstico nos dijo que limitarse a eso producía una imagen relativamente fría y no transmitía emoción"

"Concluimos que era necesario ampliar la carga emocional, porque las marcas exitosas generan afectos, hacen que quienes se vinculan con ellas no sólo piensen que les conviene, sino que les gusta"

En este sentido, con el fin de agregar emocionalidad a la propuesta de marca-país, se desarrolló una esencia de marca²³ y definieron 4 pilares o rasgos que identifican a Chile y los chilenos más allá de “nuestras ventajas económicas e institucionales” (Fundación

²³ Ver Anexo 1

Imagen de Chile, 2013)²⁴ y que hagan de Chile un país “*memorable y querible*” (Fundación Imagen de Chile):

- **Territorio de extremos:** La variada geografía de Chile, curiosa, alejada y prístina ha forjado el carácter del chileno, planteando el desafío de dominarla y conectarse con el mundo.
- **Modernos tradicionales:** A pesar de que evidentemente nuestra cultura ha adquirido rasgos de la globalización, destaca el que la familia aún sea una de las instituciones más valoradas y la mezcla aún viva de modernidad y rusticidad manifiesta en los espacios urbanos y rurales del país.
- **Vocación de progreso:** Un país con una historia a menudo adversa, con desastres naturales que no logran frenar la orientación del país hacia el futuro, el progreso y una realidad mejor.
- **Vínculo confiable:** Gracias a un marco legal estable y una vocación de apertura al mundo, el país disfruta de relaciones sólidas basadas en la confianza y la apertura.

Además, se definieron “atributos de personalidad” para la comunicación de la marca. Estos atributos no son explícitos para el interlocutor extranjero, pero toda comunicación sobre Chile debe guiarse bajo esta personalidad, que define a la marca y representa la identidad nacional (Fundación Imagen de Chile, 2013):

Confiable
Moderno
Seguro
Sencillo
Amistoso
Inclusivo
Involucrado
Joven

²⁴ Pilares y conceptos definidos en el informe “Guía Comunicacional Marca País” de la FICCh en 2013

Finalmente, estos 4 pilares y características de personalidad de la marca Chile se agrupan bajo una nueva idea-fuerza: **“Chile atrae por la vitalidad de sus contrastes”** (ver figura 5)

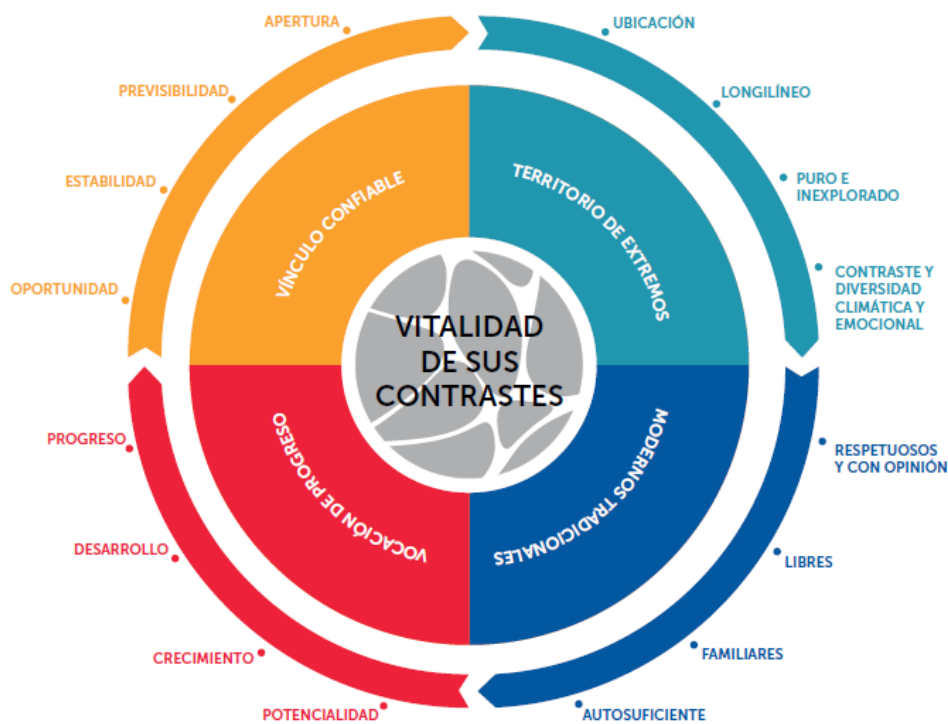


Figura 5:

Esquema de identidad de la marca Chile, con la idea fuerza en su centro y que desarrolla sus 4 pilares y a su vez las características que forjan dichos pilares.

Al mismo tiempo, la estrategia comunicacional para Chile en este contexto es sumamente precisa y apunta a regular la comunicación de la marca-país en múltiples aspectos: uso del logotipo, fotografía, comunicación verbal y no verbal. De esta forma, sus usuarios (entidades que promueven a Chile en el exterior) podrán guiarse de forma correcta y aplicar esta estrategia de forma coherente y profesional

Sectores emblemáticos de la nueva estrategia

La nueva estrategia de marca país para Chile recoge además la crítica de sus versiones anteriores, y el trabajo de imagen país en general, sobre el uso de la marca país con fines prácticamente en un 100% comerciales.

Se definieron entonces una serie de “sectores emblemáticos”: sectores del país que contarán con una buena reputación y relevantes en el extranjero y sirvieran para “apalancar” la comunicación del país, y sectores percibidos como débiles para la opinión pública internacional y que el país valora y considera relevantes. Los sectores escogidos fueron (Fundación Imagen de Chile, 2013):

1. Medio Ambiente
2. Cultura
3. Ciencia y Tecnología
4. Turismo
5. Inversión Extranjera
6. Exportaciones
7. Gobernabilidad
8. Gente
9. Atracción de capital humano



Figura 6:

Nuevo logotipo de la marca-país es distintas versiones de su Representación.

Distintos relatos²⁵ fueron definidos para cada uno de estos sectores emblemáticos, de manera que se relacionaran al mismo tiempo con los 4 pilares de la marca-país y conformaran historias atractivas que generen emociones y vinculaciones con las audiencias-tipo, de esta forma, todos los sectores relevantes para las audiencias internacionales están cubiertos por la estrategia comunicacional de la marca-país. Un ejemplo de estos relatos está disponible en el Anexo 2.

Presupuesto en promoción y difusión internacional

La figura 7 proporciona un resumen del presupuesto estatal para las distintas reparticiones públicas o público-privadas que promueven la imagen y marca de Chile en el exterior, para diversos fines. Se muestran datos a partir del año 2010, año en el que la Fundación Imagen de Chile comienza a operar formalmente.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (Aprobado)
Fundación Imagen de Chile	\$ 5,266	\$ 3,099	\$ 3,186	\$ 3,070	\$ 2,824	\$ 3,109
Pro Chile	\$ 7,112	\$ 10,647	\$ 10,375	\$ 9,131	\$ 9,735	\$ 7,703
Expo Milán 2015	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,670
SERNATUR	\$ 14,920	\$ 12,682	\$ 14,244	\$ 16,238	\$ 15,098	\$ 17,828
CIE Chile	\$ 1,117	\$ 1,981	\$ 1,142	\$ 2,710	\$ 2,704	\$ 3,088
Turismo Chile	\$ 3,410	\$ 3,523	\$ 3,621	\$ 4,755	\$ 6,695	\$ 6,896
TOTAL	\$ 31,825	\$ 31,931	\$ 32,567	\$ 35,904	\$ 37,056	\$ 48,295

Tabla 1:

Presupuesto público para las principales entidades encargadas de la promoción de Chile. Cifras en \$MM pesos. Elaboración propia con datos de la Dirección de Presupuestos (DIPRES).

²⁵ “La narración de marca, tiene el poder de ser una **estrategia de proyección e identificación social** y es un eslabón clave a la hora de construir una marca”. Este debe ser simple, memorable, debe engendrar deseo y debe simplificar la relación marca-consumidor. (Think Your Business, 2013)

Es posible notar que los aportes a la Fundación Imagen de Chile han sido dispares y con una tendencia a la baja a lo largo de los años, resaltando especialmente la gran reducción observable entre el 2010 (año de lanzamiento de la Fundación y la campaña Chile hace bien) y 2011. Solamente en los años 2012 y para el año proyectado 2015 se observan alzas presupuestarias. Por otro lado, resulta interesante observar la gran diferencia en financiamiento para otras entidades como ProChile y el SERNATUR en comparación con la Fundación. Una razón para esta diferencia podría desprenderse del rol “de soporte” que tendría fundación en su función principal en comparación con las funciones ejecutivas y de terreno que tienen ProChile y el SERNATUR, entidades que deben ejecutar campañas, ferias e iniciativas de promoción, en tanto que el rol de la Fundación es de consultor en primer lugar.

A pesar de lo anterior, es observable un aumento sostenido en la inversión que el país realiza en el agregado de entidades responsables de la promoción internacional, con un crecimiento en pesos de un 52% si se considera la inversión en la Expo Milán 2015²⁶ o de un 21% sin considerar dicho desembolso.

De lo anterior se desprende entonces que el presupuesto de la Fundación Imagen de Chile, la entidad que debe articular, diseñar y gestionar la proyección de la marca Chile en el exterior ha disminuido considerablemente como parte del gasto anual en promoción e imagen país de Chile, pasando de poco más de un 16% en 2010 a cerca del 8% para 2015, transformándose la Fundación en la entidad ligada a la promoción internacional con menos asignación presupuestaria, como porcentaje del total, en 2015 junto con el Comité de Inversiones Extranjeras (CIE-Chile), entidad que ha visto aumentado su presupuesto en un 176% desde 2010. Los gráficos 1 y 2 ilustran esta situación.

²⁶ La Expo Milán 2015 se desarrollará entre el 1 de Mayo y el 31 de Octubre de 2015. El tema de esa exposición mundial será “Alimentando el planeta, energía para la vida” y en la misma los países tendrán la oportunidad de exponer su capacidad como exportador de alimentos de calidad y sustentables para el mundo. Chile tendrá un pabellón destacado en dicha exposición, con más de 2.000 m², elaborado con materiales nobles y una arquitectura de vanguardia. El pabellón está diseñado de manera tal que el visitante pueda sumergirse en el país desde una perspectiva cercana, conociendo su gente, sus frutos y su territorio. Fuente: www.expomilan.cl [consulta: 27/01/2015]

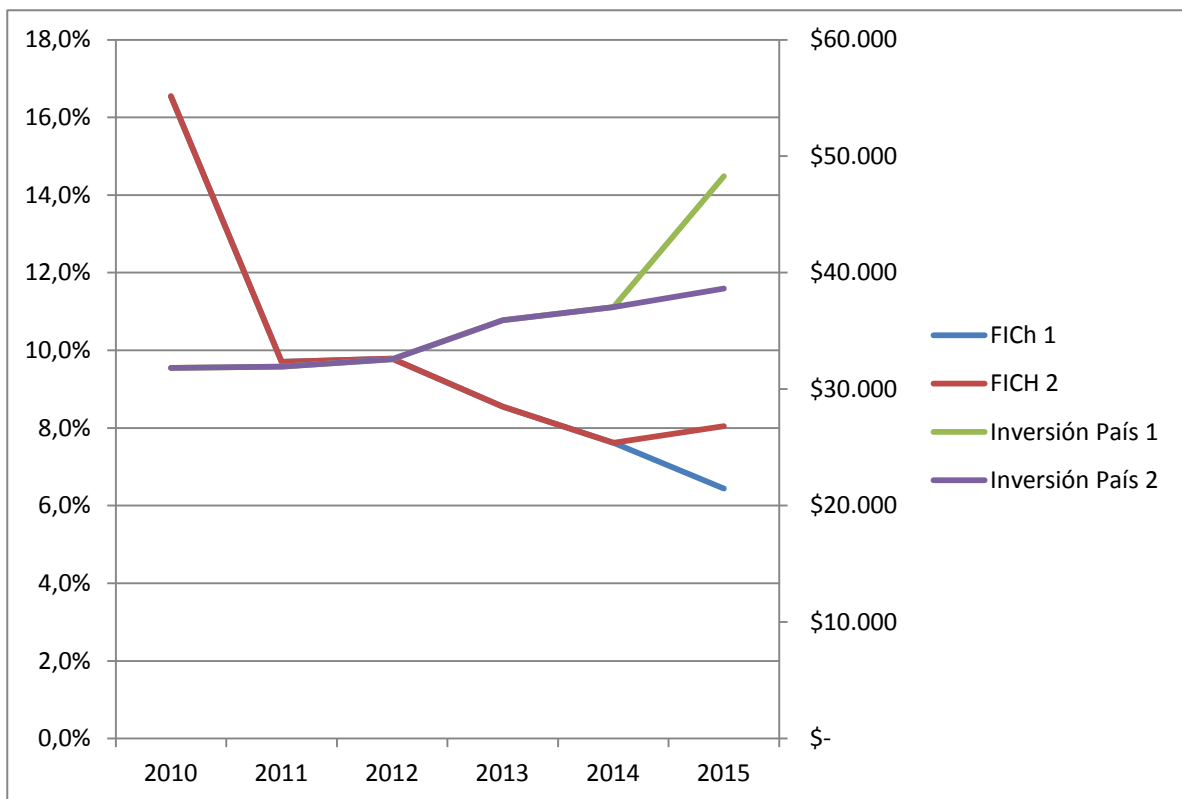


Gráfico 1: Presupuesto de la Fundación Imagen de Chile como % del gasto total en promoción del país. La serie FICH 1 representa este % incluyendo el en el total el gasto en la Expo Milán 2015 mientras que la serie FICH 2 no considera dicha inversión. Por otro lado, las series Inversión País 1 y 2 representan el gasto total en promoción e imagen país considerando y sin considerar la participación en la Expo Milán, respectivamente. Fuente: Elaboración propia con datos de la DIPRES

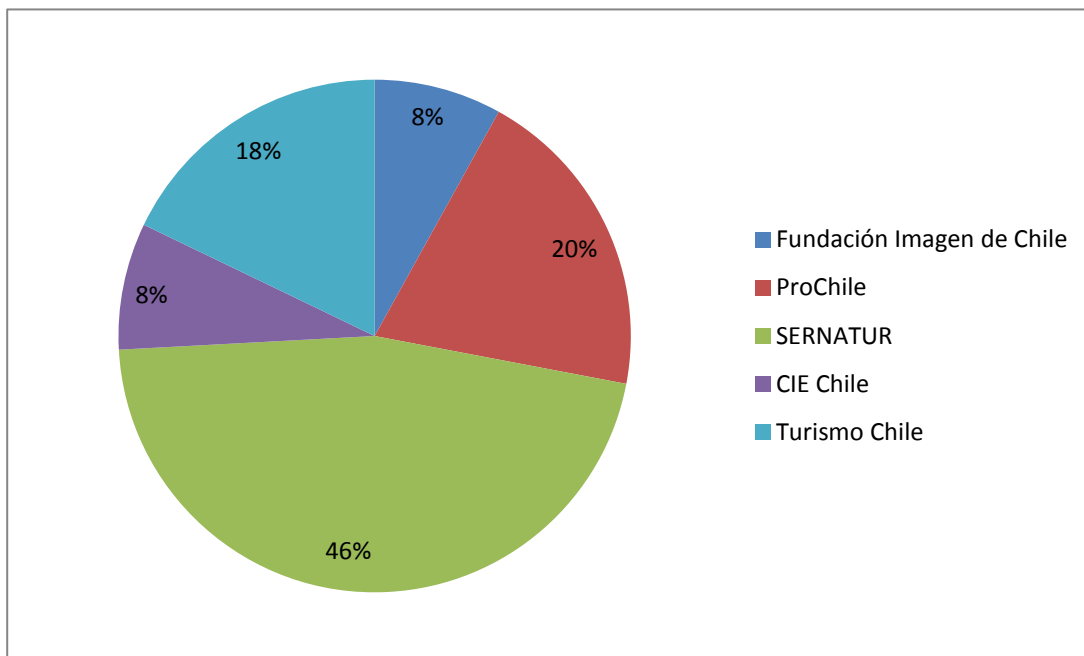


Gráfico 2: Presupuesto de las distintas entidades estatales o público-privadas a cargo de la promoción internacional de Chile como porcentaje del total-país. Este gráfico elimina la inversión en el pabellón de Chile en la Expo Milán por tratarse de un gasto transitorio y único. Fuente: Elaboración propia con datos de la DIPRES

Finalmente, es interesante notar la mayor relevancia, en términos de presupuesto, que tiene la promoción de Chile como socio comercial internacional (Pro Chile y CIE-Chile) que como destino turístico en el extranjero (Turismo Chile realiza la promoción internacional). En 2015, un 28% del presupuesto total de promoción del país se asignará a promoción comercial y si se considera la inversión en la Expo Milán este porcentaje asciende al 42%, denotando esto el aún importante enfoque que el país tiene hacia la integración comercial en el contexto de políticas públicas internacionales.

Resultados cuantitativos de las estrategias de imagen país de Chile en índices internacionales.

En el presente apartado se presente realizar una revisión breve de los resultados de las campañas y políticas de imagen país que Chile ha desarrollado a lo largo de los últimos años. Para estos efectos, se analizarán los avances del país en los 2 índices de imagen país presentados en el marco teórico de este trabajo²⁷: el Nation Brand Index (NBI) y el Country Brand Index (CBI) además de un tercer índice, el *Country Rep Track* del Reputation Institute, para dar mayor fiabilidad a la comparación y suplir de cierta forma la escasez de datos de libre acceso sobre el NBI.

El poder comprender los eventuales avances que ha tenido Chile en estos rankings es de suma importancia para tener un mejor entendimiento sobre la efectividad de las políticas de imagen-país de nuestro país. Estos índices, cómo fue explicado en el marco teórico, incorporan una serie de elementos dentro de su análisis y no se remiten simplemente al ámbito turístico o de impacto de las campañas de comunicaciones masivas. Algunos de los aspectos que incorporan son gobernabilidad, comercio exterior, familiaridad de ciudadanos de otros países con el país en evaluación, turismo, inversión extranjera, entre otros.

²⁷ Revisar página 15.

Es importante además conocer los avances que ha realizado el país en esta materia por la directa correlación que existe entre la mejora en reputación de un país, y el deseo que el mismo país genera en las personas en términos de turismo, educación, inversión y comprar productos y/o servicios del mismo (Reputation Institute, 2011). Además, se estima que por cada 10% que aumenta la reputación de un país, los ingresos por turismo lo hacen en un 11% y la inversión extranjera directa, FDI por sus siglas en inglés, lo hace en un 2% (Reputation Institute, 2011).

A continuación se presenta una tabla que resume la información encontrada sobre la evolución de Chile en los 3 índices de reputación y marca país ya mencionados. Cabe destacar que fue imposible acceder a resultados del NBI para los años 2012, 2013 y 2014 de forma particular

Índice	2010	2011	2012	2013	2014
Country Brand Index (CBI)	40	34	34	34	46
Nation Brand Index (NBI)	39	39	N/A	N/A	N/A
CountryRep Track (CRT)	N/A	31	32	28	N/A

Tabla 2:

Posiciones ocupadas por Chile en 3 distintos índices de reputación, marca e imagen país. Elaboración propia en base a las siguientes fuentes: reportes Country Rep Track 2011, 2012, 2013; Country Brand Index report 2011, 2012, 2014 y datos de la Fundación Imagen de Chile.

De forma previa a discutir los hallazgos presentados, resulta pertinente realizar los siguientes comentarios al respecto de los datos presentados, comentarios que no son posibles de inferir desde la simple observación:

- a. En el ranking del CBI del año 2012, se hizo mención a las marca-país “Top 15” a ser observadas por su potencial durante los próximos años. Dentro de este grupo de naciones, Chile figura en el número 2.

El informe resume la situación positiva del país con las siguientes palabras:

*“Un país pacífico, democrático, con un sistema legal en regla y con una baja incidencia de corrupción. Chile es un ejemplo excepcional de gobernabilidad bien hecha. Inversiones sensatas que sirven a los intereses de la gente, y programas innovadores en educación, infraestructura y salud han reducido considerablemente la pobreza, potenciado el crecimiento y transformado a la población chilena en una de las más calificadas y educadas de Sudamérica.”*²⁸(Future Brands, 2012)

Si bien existe claridad de que Chile ha fallado en posicionamiento de su cultura, historia y en cierta medida de sus bellezas naturales, lo cierto es que el trabajo desarrollado en términos de gobernabilidad y relaciones internacionales han dotado al país de una sólida reputación institucional.

- b. El índice CountryRep Track (CRT) de 2013 situó al país en el lugar número 28 en reputación. No obstante, el estudio genera sub-índices según atributos de los países y atractivo para ciertas áreas en específico. En este contexto, para su versión 2013, Chile fue situado en el lugar número 9 a nivel mundial en términos de atractivo para la inversión extranjera directa (FDI). (Reputation Institute, 2013)

- c. En el CBI del año 2014 se nota una notoria disminución del puesto de Chile con respecto a la versión anterior, pasando de un lugar 34 al 46. Si bien el informe no señala las causas de este descenso, es posible notar que el descenso es generalizado para los países de Sudamérica. Por ejemplo, Perú bajó del lugar 40 al 49 en el mismo período, Argentina pasó del 32 al 42 y Brasil pasó del 31 al 43. Es posible pensar que algún cambio en la metodología del estudio generó este cambio.

²⁸ Traducción propia

Revisando los resultados para Chile y aislando el efecto generado por el desplazamiento generalizado de los países sudamericanos, suponiendo que el desplazamiento no se traduce en un real empobrecimiento de la reputación de la marca Chile sino que más bien obedece a otros factores no explicitados en el estudio, podemos observar que la marca Chile ha visto una evolución positiva en su posicionamiento global según los estudios expuestos. No obstante, esta evolución ha sido moderada lo cual está en línea con la idea de que el trabajo de imagen país es uno de largo plazo.

Es posible agregar además que, según señala el Reputation Institute al respecto de los beneficios de una mejora en la reputación de un país, la mejora en 3 lugares en el índice CRT (aproximadamente un 10%), que elabora la misma entidad, se ha traducido en eventuales aumentos en ingresos por turismo de un 11% y de un 2% por aumento en la inversión extranjera.

Un ejercicio simple al respecto para dimensionar el impacto económico de esta mejoría es considerar los \$USD 2.039,8 millones que ingresaron al país por concepto de turismo desde el extranjero en 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2010). Dejando todas las otras variables constantes, una mejora de un 10% de la reputación del país se traduciría según el modelo del Reputation Institute en \$USD 224,37 millones de aumentos de ingreso por turismo²⁹. Esto, con un tipo de cambio promedio de \$600 CLP por Dólar se traduce en aproximadamente \$134.000 millones de pesos extra en ingresos de turismo. Esto, es más del triple de todo el presupuesto de promoción internacional de Chile para el 2015 (\$45.000 millones aproximadamente³⁰)

²⁹ 11% de 2.039,8 MM USD.

³⁰ Ver página 39.

4.- Benchmark de casos de éxito internacionales en la gestión de marca e imagen-país.

A nivel internacional existen destacados casos de éxito en cuanto a gestión y diseño de estrategias de marca-país que han logrado que países con poca o mala reputación hoy en día sean atractivos polos de inversión, educación y turismo. En las siguientes páginas se pretende analizar de manera concisa elementos destacados de las propuestas de marca-país de algunos de los principales exponentes de estos éxitos en términos de la solidez, formulación y ejecución de su estrategia más que en lo estético o grandilocuencia de sus acciones de marketing.

Para el siguiente Benchmark se propone analizar 2 casos de estudio, desde 2 perspectivas históricas del desarrollo del *nation branding*:

- A. **Jóvenes:** Países cuyos esfuerzos de desarrollo de marca-país son recientes y en poco tiempo han alcanzado gran éxito con sus políticas al respecto.

- B. **Avanzados:** Países con un par de décadas de desarrollo consciente de estrategias de marca e imagen país.
 - Dentro del grupo de casos jóvenes se escogió a **Perú**.
 - Dentro del grupo casos avanzados se escogió a **Corea del Sur**

Caso Nation branding joven: Perú; comenzar desde adentro.

“Todas las artesanías tienen la marca país, los menús de los restaurantes tienen la marca país, los vasos de papel en que se sirve la bebida tienen la marca país, algunos buses tienen la marca país, los peruanos usan camisetas y gorras con la marca país, en fin...la marca país está por todos lados.”³¹

El párrafo anterior sintetiza de manera simple los resultados del desarrollo de una estrategia nacional de Marca País en Perú. Si bien en 2001 ya se había lanzado una marca-destino³² para el país que si bien logró posicionar al país como destino arqueológico y cultura (Ciudadanos al día, 2012) , carecía de impacto en términos de promover el orgullo nacional y al mismo tiempo la promoción de Perú como un destino de inversiones con importantes ventajas competitivas. Junto con la marca-destino existían otras marcas sectoriales como “Perú Moda”, dedicada a la promoción de los textiles peruanos e “Invest in Perú” que tenía como objetivo la promoción de la inversión extranjera. Cada una de estas marcas era gestionada por entidades gubernamentales distintas.

En este contexto, en 2009 comienza el trabajo de definición de una nueva marca país integral y contundente que permitiera la promoción internacional que el país buscaba y necesitaba. De esta forma, en 2011 la nueva marca país – desarrollada por la consultora Future Brands – fue lanzada, aunque la forma en la que la misma fue introducida contó con una diferencia crucial para el éxito de la propuesta: a través de una campaña interna que generase identificación y aceptación de la marca. El lanzamiento de esta campaña interna se materializó con el video de carácter viral “Perú, Nebraska”³³. A sólo un año del lanzamiento de esta campaña, en 2012, el 66% de los peruanos se sentía identificado con

³¹ Extraído de LoEstratégico.com <http://loestrategico.com/2013/06/marcas-pais-el-caso-peru/> [consulta: 28/01/2015]

³² Las marcas destino tienen como objetivo promocionar al país como destino turístico, por lo que tienen un rango de acción e impacto acotado.

³³ https://www.youtube.com/watch?v=r_xBZcVEH1I

la marca Perú y la misma les generaba sentimientos de orgullo, identidad y alegría (Ciudadanos al día, 2012). Para potenciar esta iniciativa, la entidad responsable de la marca país, PromPerú, estableció un programa de “embajadores de marca”: peruanos reconocidos en distintas disciplinas, en Perú y en el mundo, que se encargasen de difundir los valores de marca y promover los sentimientos que la misma evoca.

En cuanto a la estructura bajo la cual hoy se promociona a Perú en el exterior, se conformó un ente de derecho público llamada Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo (PromPerú), dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de dicho país. Según reza el sitio web de la entidad, PromPerú se define como *“un organismo técnico especializado con personería de derecho público interno que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa (...)”*. Además, en cuanto a su rango de acción, señala *“es competente para formular, aprobar, ejecutar y evaluar estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones (...)”* (PromPeru, 2015). En términos de instituciones chilenas, PromPerú resultaría de una combinación del quehacer de ProChile, la Fundación Imagen de Chile, Turismo Chile y el SERNATUR bajo una entidad y dependiente de un solo ministerio.

En cuanto a presupuesto, para el año 2015 PromPerú tiene una asignación monetaria de USD \$65.120.170³⁴, equivalente a CLP \$40.495.299.859.³⁵ Este presupuesto es un 13% mayor al presupuesto que Chile destina a Pro Chile, SERNATUR, Turismo Chile y la Fundación Imagen País en conjunto. Sin dudas, importantes sinergias surgen en el caso Peruano al estar las principales entidades de promoción internacional ligadas administrativamente.

³⁴ Presupuesto en Soles Peruanos de S/ \$196,923,400, convertidos el día 28/01/2015 en <http://www.xe.com/es/currencyconverter/>.

³⁵ Convertido el día 28/01/2015 en <http://www.xe.com/es/currencyconverter/>.



Figura 7:

Logotipo de la marca Perú lanzado en 2011.

Finalmente, resulta interesante hacer una revisión de los resultados cuantitativos de la estrategia marca Perú. En la tabla a continuación se detalla la evolución de la imagen-país de Perú en términos de ranking en 3 importantes índices especializados en la materia. Desafortunadamente, no fue posible encontrar los datos para el índice Anholt-Gfk Nation Brand Index (NBI) para los años 2010 al 2013.

Índice	2010	2011	2012	2013	2014
Country Brand Index	47	44	40	N/A	49
Nation Brand Index	N/A	N/A	N/A	N/A	35
ContryRep Trak	N/A	28	24	23	N/A

Tabla 3:

Posiciones ocupadas por Perú los 3 principales índices de reputación, marca e imagen país. Elaboración propia en base a las siguientes fuentes: reportes Country Rep Track 2011, 2012, 2013; Country Brand Index report 2011, 2012, 2014..

Al respecto de la información presentada en la tabla, resulta pertinente hacer 2 comentarios:

1. Aislado el efecto del descenso en ranking experimentado por los países sudamericanos para la versión 2014 del Country Brand Index (CBI), es posible evidenciar una mejora en términos de imagen país para Perú notable: En el primer índice, la escalada de 7 puestos en 2 años equivale a un aumento en reputación de un 14,9%. Prácticamente idéntico al vivido por la imagen de Chile en el mismo período y bajo el prisma del mismo estudio. Por otro lado, en el estudio CountryRep Track, el alza de 5 puestos equivale a un 17,8% de mejora versus la mejora de aproximadamente un 10% de Chile en el mismo período y ranking (2011-2013).
2. A lo largo de los últimos años, los medios chilenos han dado amplia tribuna al éxito del desarrollo de la marca Perú³⁶. Si bien los resultados de la misma son innegables, vale la pena acotar que este éxito no se ha traducido en una sustantiva mejoría comparativa de la posición del Perú en esta materia respecto de sus pares sudamericanos: el CBI de 2014 sitúa a Perú en cuarto lugar en el subcontinente, tras Argentina, Brasil y Chile. La situación fue la misma en el CBI de 2010 (Future Brand, 2010 y Future Brand, 2014).

³⁶ Algunos ejemplos de publicaciones chilenas al respecto:

<http://www.latercera.com/noticia/mundo/2014/11/678-604758-9-los-casos-mas-exitosos-de-marcapais.shtml>

<http://www.eldefinido.cl/actualidad/mundo/4284/La-exitosa-campana-de-Marca-Peru-que-jamas-mostro-a-Peru/>

<http://starterdaily.com/articulos/2014/08/21/campanas-pais-la-otra-batalla-de-las-naciones-latinoamericanas/>

Caso nation branding intermedio: Corea del Sur; Mejorar la imagen de un país no es sólo buen marketing

La publicación correspondiente al año 2008 del célebre y ya mencionado Anholt-GFK Nation Brand Index (NBI) ubicó a Corea del Sur en el lugar 33 de 50 países en cuanto a imagen-país y reputación. En este contexto, el en ese entonces presidente del país Lee Myung-Bak propuso lograr una escalada de 18 puestos (al lugar número 15) para 2013 y de esta forma lograr una ubicación a la par con el promedio de la OCDE.

Para poder lograr dicho objetivo, el gobierno Coreano creó una entidad que dependía y reportaba a la presidencia del país, el “*Consejo Presidencial en Nation Branding*” (CPNB), cuyo primer director fue un ex-presidente Coreano, Euh Yoon-dae quien aseveró que el pobre lugar en el NBI mostrado por Corea era una verdadera “vergüenza” para los coreanos (US-Korea Institute at SAIS, 2010). Ambas, la designación de un ex – presidente como líder de este proyecto y que la entidad reportara directamente a la presidencia son signos de la importancia que la mejora de la reputación e imagen del país tenía para el Gobierno Coreano.

En concreto, los objetivos del CPNB eran corregir percepciones erróneas sobre Corea del Sur en el mundo e incentivar el respeto por las personas y productos de origen Coreano. Esto, traería como consecuencias eventuales un mayor respeto por parte de los extranjeros hacia los nacionales de Corea, más cantidad de personas queriendo visitar el país y una mayor valoración de los productos y servicios de origen Coreano³⁷.

Destaca de la estrategia de imagen-país desplegada por Corea del Sur que la misma no se centró en torno a millonarias campañas de marketing masivo, pues el objetivo no consistía en generar “noción” sobre la existencia del país. La estrategia coreana en transformar a su

³⁷ Es importante notar que importantes marcas de consumo masivo son de origen Coreano. Algunas de estas empresas son Hyundai, Samsung y LG.

sociedad, ciudadanos, productos y servicios en elementos relevantes para la opinión mundial, a través de 3 objetivos a lograr para alcanzar su meta de imagen-país:

1. Aumentar el compromiso y aporte de la sociedad coreana a la comunidad Internacional.
2. Ayudar a los coreanos a ser ciudadanos responsables, respetuosos y globales.
3. Promover productos y servicios coreanos.

En la práctica, los anteriores 3 puntos se tradujeron en un plan de 10 acciones principales que involucraban desde tácticas de marketing orientadas a promocionar la gastronomía y turismo coreanos, el envío de miles de voluntarios para ayudar a países en necesidad en los cuales el conocimiento coreano pudiese ser provechoso y apoyar el desarrollo de dichas naciones, la promoción internacional del Taekwondo como disciplina de origen coreano, un sistema internacional de becas estudiantiles patrocinadas por el gobierno de ese país hasta programas de televisión orientados a educar a la población sobre la importancia de un buen trato al extranjero (US-Korea Institute at SAIS, 2010) (Turner, 2011).

Prácticamente de forma simultánea al desarrollo del plan de acción del CPNB, se desarrollaba un fenómeno social que sin lugar a dudas contribuyó a los resultados del programa de imagen país: *“La Ola Coreana” (The Korean Wave)*, concepto acuñado por los medios chinos ante la creciente popularidad en ese país de la cultura pop y del entretenimiento coreana en China en un inicio, pero que al momento del lanzamiento del CPNB ya se encontraba expandido en una buena parte del mundo, incluyendo el sudeste asiático, África, Europa del este, México y algunos países sudamericanos (US-Korea Institute at SAIS, 2010). Para ilustrar la popularidad de la cultura coreana en dichos países, resulta ilustrativo observar la figura 8. Ejemplos de este fenómeno pueden considerarse el

fenómeno de la “tribu urbana” Otaku, el *hit* musical “Gangnam Style”³⁸ o bien el éxito de los dispositivos electrónicos de origen sur coreano.

Views of South Korea's Influence

By Country, 2012

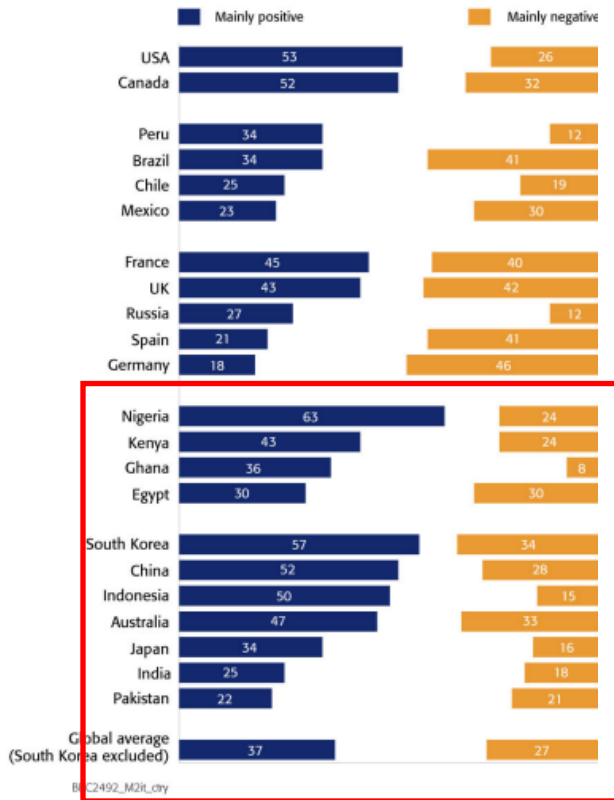


Figura 8:

Influencia positiva vs. Negativa de Corea de Sur según país, agrupado por zona geográfica. La imagen muestra cómo la influencia de Corea del Sur es más positiva comparativamente en los países medidos en Africa y Asia. Estos resultados en particular son atribuibles al fenómeno de la “Ola Coreana”.

Fuente: (BBC World Service, 2012, p.37)

La discusión en torno a las causas, desarrollo y consecuencias de la “Ola Coreana” son sin duda fascinantes y meritorias de un extenso análisis, pero para efectos de este trabajo se plantea el fenómeno de forma simple en tanto que el objetivo del presente informe es discutir sobre las políticas diseñadas por el estado en términos de imagen país y por tanto, el fenómeno de la “Ola Coreana” no será mayormente discutido debido a su naturaleza espontánea, sin una unidad central reguladora ni planificadora y de difusión

Los resultados de la estrategia desarrollada por el CNPB son bastante destacables. No obstante, resulta difícil aislar dichos resultados del efecto que la “Ola Coreana” pudo tener en las mejoras en términos de mejoras en ranking y apreciación de la marca e imagen país coreana. El NBI de Anholt-GFK registró para el año 2011 a Corea del Sur en el lugar 27 (un alza de 6 puestos en 2 años desde el lugar 33 aunque lejano del ambicioso lugar 15 propuesto) (NBI, 2014), en tanto que para el CBI (Country Brand Index), Corea del Sur avanzó el lugar 44 en 2010 (Future Brands, 2010) hasta el lugar 20 en la última edición de este estudio (Future Brands, 2014). Este último índice representa un avance francamente notable en términos de reputación internacional para Corea del Sur.

Resulta notable del caso de la nación asiática, que los buenos resultados no dependen solamente de una gran campaña comunicacional orientada al marketing. Lograr una mejor reputación y validación por parte de la comunidad internacional pasa por aspectos tan variados como desde la forma en que la comunidad mundial percibe la actitud de los ciudadanos y gobiernos de los países, hasta lo más evidente que son los aspectos turísticos y de inversión. Corea del Sur pareciera ser un muy buen ejemplo de una política imagen país que, no exenta de falencias, logró sus objetivos gracias a la misma claridad sobre dónde querían llegar.

Conclusiones: reflexiones sobre el caso chileno y recomendaciones técnicas.

A la luz de lo expuesto anteriormente durante el desarrollo del presente trabajo, a través del marco teórico, el desarrollo sobre el trabajo gestado por el Estado de Chile junto a sus organizaciones asociadas y la exposición de diversos pero contingentes casos de éxito en la materia, resulta pertinente hacer algunas reflexiones que evalúen en general el desempeño y la calidad de la política de creación, desarrollo y promoción de la marca e imagen país de Chile.

Resulta innegable que los sucesivos gobiernos de Chile a partir del retorno de la gestión democrática del país han realizado importantes esfuerzos en la materia de promoción de Chile en el exterior: resultaba imperativo lograr posicionar a Chile como un país moderno, con instituciones funcionales y un modelo económico que permitía al mundo confiar en el país como un buen socio comercial. De esta forma, el progreso económico del país a partir de 1990 se basó en gran parte a la política de apertura e integración comercial que el Estado Chileno instauró como principal política de relaciones exteriores y promoción de la imagen del país. En este contexto, la promoción del turismo, del capital humano y de las oportunidades en educación en el país pasaron a un segundo y relegado plano.

Si bien es cierto que hacia finales de la década del 2000, se gestaron proyectos de imagen país que buscaban dotar a Chile de un posicionamiento más completo en términos del qué se estaba promocionando, las campañas “Chile All Ways Surprising” y “Chile hace bien” fracasaron debido a su ambigüedad al respecto de lo que se estaba promocionando. Por un lado, la primera campaña buscó re-orientar los esfuerzos de imagen país hacia el turismo dejando de lado la promoción de otros aspectos y con un desarrollo de marca poco claro y poco coherente con la realidad del país. En la otra mano, la campaña “Chile hace bien”; ya a cargo de la nueva institución que sería la responsable de articular los esfuerzos de imagen y promoción de Chile, la flamante Fundación Imagen de Chile, gestada bajo la asesoría del renombrado experto Inglés Simon Anholt, fue criticada por su

propuesta considerada soberbia y por no hacerse cargo de los siempre relegados sectores turísticos, culturales y educacionales.

El año 2013, la Fundación Imagen de Chile lanzó una nueva estrategia de marca país que pareciera ir en la línea correcta: propone una construcción integral de marca país, considerando a una idea-fuerza principal (“Chile atrae por la vitalidad de sus contrastes”) al tiempo que rescata 9 sectores emblemáticos del quehacer nacional que darán soporte a la identidad de marca. Si bien en el “papel”, la nueva estrategia del país hace sentido y va en línea con las tendencias de casos de éxito como el Peruano, surgen interrogantes sobre cómo esta propuesta será llevada a la práctica en lo promocional, cómo se logrará una articulación coherente y mancomunada de los distintos actores que desarrollarán esta estrategia y finalmente qué objetivos concretos se esperan lograr de la aplicación de esta nueva estrategia. En este sentido, considerando el desarrollo histórico del trabajo de imagen país de Chile y el de los casos de Perú y Corea del Sur es que se proponen las siguientes recomendaciones técnicas que los responsables de la gestión de la marca e imagen país en Chile debiesen considerar al momento de gestar y activar esta nueva estrategia:

1. Revisión a la estructura institucional de la promoción de Chile en el extranjero:

Como fue expuesto en el presente trabajo, una de las fortalezas de la imagen de Chile, aquella que habla sobre un país sólido en lo institucional y económico, hoy en día se transforma en una debilidad: la comunicación exterior de Chile tiende a enfatizar estos aspectos. Esto no debería ser sorpresa, si bien hoy la Fundación Imagen de Chile es la entidad a cargo de esta materia, ProChile sigue siendo la entidad dedicada a la promoción internacional con mayor presupuesto asignado y es quien ejecuta la mayor cantidad de proyectos ligados a imagen país (\$CLP7.703 millones aprobados para 2015, para más detalle ver página 39).

En este sentido, la experiencia del caso peruano puede ser de gran ayuda para ayudar a la institucionalidad promotora internacional de Chile a lograr un trabajo más coherente entre las instituciones y que no promueva la competencia por fondos. El modelo peruano, como fue expuesto en la página 43, propone una entidad pública y autónoma única (PromPerú) a cargo de la promoción de 3 sectores: exportaciones, turismo e imagen país. Esta estructura permite que se definan objetivos comunes de la política de imagen país, bajo una asignación presupuestaria común y estructura compartida que facilita el intercambio de información, coordinación de actividades y generación de sinergias. En cambio, en Chile la imagen país, turismo y exportaciones son dirigidos por 3 entidades distintas dependientes de 2 ministerios³⁹, causando esta forma de estructura una mayor dificultad para la coordinación de actividades y potencialmente luchas de poder e influencia entre las distintas reparticiones a cargo de la materia. Como fue expuesto anteriormente, el modelo Peruano ha resultado exitoso y todo pareciera indicar que al menos en términos de estructura de la promoción de imagen país es un modelo de referencia válido.

2. Definición de objetivos concretos y un presupuesto a mediano plazo para la sostenibilidad de la estrategia.

Tras una profunda revisión bibliográfica acerca de la nueva estrategia de posicionamiento de imagen país para Chile, que incluyó tanto informes gubernamentales, *papers* académicos y sitios web de la materia no fue posible encontrar información al respecto de la aplicación de la nueva estrategia al mediano plazo ni un presupuesto de la misma más allá del aprobado para el ejercicio fiscal de 2015. A su vez, tampoco fue posible encontrar objetivos

³⁹ La política general de imagen país depende de la Fundación Imagen de Chile, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores. Al mismo Ministerio pertenece también ProChile. En tanto que la promoción turística internacional está a cargo de Turismo Chile, entidad autónoma público-privada con asignación presupuestaria desde el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), que a su vez depende del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

concretos y medibles que se esperan cumplir como consecuencia del desarrollo de esta nueva herramienta de gestión de imagen país.

El caso de Corea del Sur expuesto en la página 45 es una buena ilustración sobre cómo definir objetivos concretos y medibles para una estrategia de imagen país. Si bien es cierto que los objetivos planteados por el país asiático eran sumamente ambiciosos, lo cierto es que todos los esfuerzos fueron orientados al cumplimiento de los objetivos y se desarrollaron una serie de medidas de conocimiento público que apuntaban al cumplimiento de las metas propuestas.

Del caso coreano no se desprende información al respecto del presupuesto inter-anual definido para el proyecto. Pero resulta lógico agregar que de un plan bien definido, con metas y objetivos claros y cuantificables y con un horizonte temporal de común conocimiento surge la necesidad de establecer *a priori* un presupuesto para el desarrollo de dicho plan. Las iniciativas chilenas de fortalecimiento de imagen país se verían sumamente fortalecidas si, en adición a la re-formulación y simplificación de la estructura funcional que las sustenta, se definiera un presupuesto a mediano plazo que trascienda ciclos económicos y eventuales cambios de mando. El marco teórico de este proyecto plantea que el desarrollo de una imagen país fuerte que transmita de forma correcta la identidad y ventajas competitivas de una nación de la forma correcta puede transformarse en un valiosísimo activo para un país por cuanto es capaz de atraer importantes recursos. Resulta necesario entonces que el gobierno de Chile defina una hoja de ruta a largo plazo sobre el desarrollo de esta política pública.

Las recomendaciones anteriores no buscan entregar definiciones ni instrucciones exactas sobre cómo debe ser la propuesta de imagen-país de Chile, pero sí buscan ofrecer algunos conceptos interesantes, basados en la misma experiencia chilena y de otros países, que

permitan a los gestores de imagen país en Chile maximizar los beneficios que una buena política de *nation branding* puede traer a un país.

Al momento de comenzar con este trabajo, se estableció que uno de los objetivos del mismo era entregar una respuesta sobre la hipótesis planteada:

“El trabajo realizado por Chile en esta materia ha sido disperso (falta de un enfoque y línea de acción única, con un presupuesto que no permite mayores acciones al respecto y que no ha considerado importantes aspectos de nuestro país y con un gran potencial, como lo son las bellezas naturales, el turismo y la cultura nacional”⁴⁰

Para poder contestar a los puntos planteados por esta hipótesis resulta necesario dividir la misma en partes:

- a) El trabajo realizado por Chile en esta materia ha sido disperso (falta de un enfoque y línea de acción única): En base a lo estudiado y expuesto en el presente informe es posible concluir que esta parte de la hipótesis es verdadera. Los esfuerzos de imagen país de Chile han sido variados y en un plazo de tiempo bastante acotado. Una ilustración de esto es que Chile ha realizado 3 estrategias de imagen país, distintas entre sí, en un período de 8 años (2007-2015).
- b) ...con un presupuesto que no permite mayores acciones al respecto: Sobre este punto resulta necesario realizar una aclaración: el presupuesto total del país en promoción de su imagen internacional (sea de la mano del turismo, promoción de exportaciones o inversiones) es un 88% del presupuesto de un país exitoso en la materia como lo es Perú. Esta diferencia a simple vista pareciera ser no tan grande pero los resultados a simple vista son muy distintos. Pareciera ser que el problema no es el monto de la inversión sino la estructuración de la misma, el caso peruano

⁴⁰ Página 3

presenta sinergias dada la estructura bajo la cual se organiza su promoción internacional.

- c) *...no ha considerado importantes aspectos de nuestro país y con un gran potencial, como lo son las bellezas naturales, el turismo y la cultura nacional:* Si observamos la propuesta de imagen país de Chile hace 3 años (2012), esta aseveración es cierta y fue cierta históricamente. Chile ha sido un país que siempre se ha valido de sus atributos institucionales como la estabilidad política, baja corrupción, buen manejo económico y favorable clima empresarial para transmitir una imagen de país serio y excelente socio comercial. Sin embargo, el lado “humano” de Chile quedó relegado ante esta forma de concebir la política exterior del país. No obstante, en 2013 una nueva estrategia recoge estos elementos “olvidados” de la imagen país y propone hacerse cargo de promover y proyectar ese Chile que es más que cifras estadísticas, ese país con una gran riqueza humana, escénica, cultural y del que muchos medios están hoy hablando (ver página 34).

La conclusión a la hipótesis planteada resulta entonces variopinta: el accionar de nuestro país en materia de imagen y reputación internacional dista de ser deficiente, pero al mismo tiempo necesita una inyección de voluntad política para transformar a la imagen de Chile en uno de los principales activos del país y que permita a Chile continuar en la senda del progreso económico y social, esta vez de la mano de su reputación y atractivo internacional.

Bibliografía

- Aldunate Wagner, P. (2013). *Imagen País: Los casos del vino y salmón chilenos (2007-2011)*. Santiago: Tesis Universidad de Chile.
- Álvarez, P. (14 de 01 de 2014). Pedro Álvarez: "El problema de la marca país es que si reemplazas Chile por Panamá, es lo mismo". (S. Comunes, Entrevistador)
- Anholt, S. (2003). *Brand new justice*. Londres: Elsevier.
- Anholt, S. (2011). Beyond the Nation brand: The Role of Image and Identity in International Relations. *Brands and branding geographies*, 289-301.
- Anholt, S. (2011). *What is a nation Brand?* Recuperado el 16 de 12 de 2014, de www.superbrands.com:
http://www.superbrands.com/turkeysb/trcopy/files/Anholt_3939.pdf
- Aronczyk, M. (2008). "Living the Brand": Nationality, Globality and the Identity Strategies of the Nation Branding Consultants. *International Journal of Communications* 2, 41-65.
- Aronczyk, M. (2013). *Branding the nation: The global business of national identity*. Nueva York: Oxford University Press.
- BBC World Service. (2012). *2012 BBC Country Rankings*. Londres.
- Billey, W., & Eric, N. (1982). Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of international business studies* vol.13, N°1, 89-99.
- Ciudadanos al día. (2012). *Cómo posicionar la imagen de todo un país: Caso Marca Perú*.
- Clifton, R., & Simmons, J. (2003). *Brands and Branding*. Londres: The Economist.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Elsevier.
- DIRECON. (s.f.). *Glorario DIRECON*. Recuperado el 01 de 13 de 2015, de Glosario:
<http://www.direcon.gob.cl/glosario/>
- Eitel, M., & Spiekermann, M. (2007). *Building Reputation – Communicating Identity. Identity and the Place Branding Process*. Berlín.
- El Mercurio. (6 de 9 de 2008). *Para dónde va la controvertida Imagen País de Chile: sus gestores cuentan lo que viene*. Recuperado el 16 de 01 de 2015, de
<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id={a7e06391-ad90-4c8c-91d7-34a726151c82}>

- El Quinto Poder. (12 de 9 de 2010). *El Quinto Poder*. Recuperado el 21 de 1 de 2015, de Chile y el iceberg: ¿Cómo se decide la identidad nacional?: <http://www.elquintopoder.cl/medios/chile-y-el-iceberg-como-se-decide-la-identidad-nacional/>
- Foreign Affairs, Trade & Development Canada. (s.f.). *Canada-Chile Free Trade Agreement*. Recuperado el 13 de 01 de 2015
- Fundación Imagen de Chile. (2011). *Chile ocupa la posición N° 39ª entre 50 naciones en el ranking Nation Brands Index 2011*. Recuperado el 22 de 3 de 2015, de <http://www.imagendechile.cl/wp-content/uploads/2012/10/Chile-en-el-ranking-NBI-2011.pdf>
- Fundación Imagen de Chile. (2013). *Estado del arte de la conceptualización de la marca país*. Santiago.
- Fundación Imagen de Chile. (2013). *Estrategia de Posicionamiento Marca País*. Santiago.
- Fundación Imagen de Chile. (2013). *Guía Comunicacional Marca País*.
- Fundación Imagen de Chile. (2014). *Fundación Imagen de Chile*. Recuperado el 01 de 19 de 2015, de ¿Quiénes somos?: <http://www.imagendechile.cl/quienes-somos/presentacion/>
- Future Brands. (2010). *Country Brand Index 2010*.
- Future Brands. (2014). *Country Brand Index 2014-15*.
- Future Brands. (11 de 11 de 2014). *FutureBrand launches the Country Brand Index 2014-15*. Recuperado el 08 de 01 de 2015, de <http://www.futurebrand.com/news/futurebrand-launches-the-country-brand-index-2014-15>
- Future Brands. (2015). *Future Brands - CBI 2014-15*. Recuperado el 08 de 01 de 2015, de <http://www.futurebrand.com/cbi/2014>
- Gobierno de Chile. (2010). *Perspectivas, proyecciones y desafíos de la política exterior de Chile*. Santiago.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2010). *Informe Anual de Turismo 2010*. Santiago.
- Jimenez-Martínez, C. (2013). Chile's quest to improve its image abroad. *Place branding and public diplomacy*, 279-290.
- Kaneva, N. (2011). Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. *International Journal of Communication*, N° 5, 117–141.
- Klein, N. (2000). *No Logo: El poder de las marcas*. Toronto: Random House.

- La Segunda. (17 de 1 de 2014). *Imagen de Chile lanza una nueva estrategia de marca: Apuesta a generar afectos*. Recuperado el 21 de 1 de 2015, de <http://www.lasegunda.com/movil/detallenoticia.aspx?idnoticia=907829>
- Molina, G. (2004). *Sí Logo*. Buenos Aires: Norma.
- National Geographic. (2012). *Top 10 food markets*. Recuperado el 21 de 1 de 2015, de <http://travel.nationalgeographic.com/travel/top-10/food-markets/>
- Oficina Internacional de Exposiciones (BIE). (s.f.). *Official Site of the Bureau International des Expositions*. Recuperado el 16 de 12 de 2014, de What is an Expo?: <http://www.bie-paris.org/site/en/expos/about-expos/what-is-an-expo>
- PromPeru. (2015). *PromPeru*. Recuperado el 28 de 1 de 2015, de ¿Quiénes Somos?: <http://www.promperu.gob.pe/>
- Real Academia Española (RAE). (2014). *Diccionario de la lengua Española*. Recuperado el 11 de 12 de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=ht2HqRhZ6DXX2aa1xUHD>
- Reputation Institute. (2011). *Country Rep Track 2011*.
- Reputation Institute. (2012). *Country Rep Track 2012*.
- Reputation Institute. (2013). *Country Rep Track 2013*.
- The Economist. (10 de 9 de 2010). *Chile's country brand: Coming Clean*. Recuperado el 15 de 1 de 2015, de http://www.economist.com/blogs/americasview/2010/09/chiles_country_brand
- The Heritage Foundation. (2014). *Economic Freedom Ranking 2014*. Recuperado el 15 de 1 de 2015, de <http://www.heritage.org/index/ranking>
- Think Your Business. (11 de 4 de 2013). *Think Your Business*. Recuperado el 22 de 1 de 2015, de Blog: http://www.enutt.net/es/blog/storytelling-consejos-para-crear-un-relato-de_38.html
- This is Chile. (4 de 11 de 2011). *Lonely Planet names Santiago as a top 10 destination for 2012*. Recuperado el 21 de 1 de 2015, de <http://www.thisischile.cl/lonely-planet-names-santiago-as-a-top-10-destination-for-2012/?lang=en>
- Turner, A. (3 de 7 de 2011). *Report 5: Nation Branding – South Korea*. Recuperado el 19 de 2 de 2015, de <https://southasiacommunication.wordpress.com/report-5-nation-branding-south-korea/>
- US-Korea Institute at SAIS. (2010). Searchers and Planners: South Korea's Two approaches to nation branding. *SAIS US-Korea 2010 Yearbook*, 147-162.

Anexos

Anexo 1

Esencia de la marca Chile:

Chile es como un imán que estimula la vida de forma única. Chile atrapa los sentidos y despierta las más variadas emociones de quienes habitan y visitan su territorio, ubicado en el extremo más sur del continente, y donde se suceden llamativos e impresionantes contrastes.

Ese habitar, dentro de una silueta larga y delgada, resguarda la vida en estado puro e inexplorado, a la vez que motiva el descubrimiento, el conocimiento y la superación. Aquí los chilenos orientan su vivir, su fuerza, decisión e impulso para emprender. Aquí se palpita con intensidad el apego a la familia y la libertad lograda, para opinar, para considerar las propias raíces y mirarlas con otra luz, la de la singularidad atractiva que aportan las peculiaridades y detalles.

Y con vocación de unión, Chile construye redes dinámicas y abiertas que conectan su territorio y su gente, que ya se ha abierto a la región y al mundo con un ritmo estable y dinámico, que atrae la atención de quien busca oportunidades, por su vocación de construir un futuro donde poder creer, crear y compartir sueños y metas.

Anexo 2:

Ejemplo de relato Marca País – Turismo (extracto)

Turismo	
Vínculo confiable	Un destino seguro, previsible y estable; fácil de recorrer y conocer, gracias a su infraestructura de aeropuertos y carreteras; que permite disfrutar con confianza los estímulos que encierra: deportes extremos y paseos tranquilos; la comodidad de lo urbano y el desafío de la naturaleza, con sus temperaturas extremas; los mitos y las leyendas de Chiloé y los avances de la astronomía.
Territorio de extremos	El territorio largo y delgado que promueve la convivencia de estímulos para los sentidos y las emociones: la contemplación de los senderos de la Patagonia, con sus glaciares y el vértigo de las desafiantes alturas de la cordillera; la velocidad de las ciudades, con su diversa propuesta cultural y la quietud del desierto.
Vocación de progreso	Un país lejano pero conectado (infraestructura), a la vez que resguarda lugares en estado puro (cuidado medioambiente) .

Fuente: *Guía Comunicacional Marca País, Fundación Imagen de Chile, 2013, p.54*