

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

FACULTAT DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ
Departament de Mitjans, Comunicació i Cultura

TESIS DOCTORAL

**PROPUESTA DE UN MODELO COMUNICOLÓGICO PARA
LA CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN DE LA MARCA PAÍS APLICADA
AL CASO CHILENO.**

Autora: Paulina Guajardo Figueroa.

Director: Josep Maria Blanco Pont.

Barcelona (Bellaterra), septiembre de 2023.

Agradecimientos

Al Programa Becas Chile (ANID), que, gracias a su financiación hizo posible el desarrollo de la presente tesis doctoral.

A mi director Josep Maria Blanco Pont por apoyarme incondicionalmente en este recorrido.

Gracias por su disposición y por tener siempre una palabra de aliento.

A Ángel Rodríguez Bravo, por ser mi maestro y guiar mis pasos durante estos años. Gracias por su dedicación, cariño y por confiar en mis capacidades, siempre.

A mi familia, por acompañarme desde lejos y desde cerca.

Gracias infinitas, son todo.

A mis amigos y amigas, por ser la familia que elegí, por impulsarme a ser mejor y por creer en mí, muchas veces más de lo que creo yo.

A mis compañeros y compañeras del mundo académico.

Gracias por enseñarme tanto y por su compañía en esta experiencia tan enriquecedora y tan difícil.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	11
PRIMERA PARTE:	17
MARCO TEÓRICO.....	17
CAPÍTULO 1: LA MARCA PAÍS	18
1.1. Sobre la definición de marca	18
1.2. La significación del concepto país.....	20
1.3. Los fundamentos de la Marca País	23
1.3.1. El debate conceptual de la Marca País	23
1.3.2. La función de la marca país	34
1.3.3. Diferencias y paralelismos entre una marca país y una marca producto o servicio.....	36
1.3.3.1. El branding:	38
1.3.3.2. Planificación estratégica de marca:	42
1.3.4. La medición de la marca país	45
1.3.4.1. Anholt Ipsos Nation Brand Index (NBI)	46
1.3.4.2. Country Brand Index (CBI).....	48
1.3.4.3. Global Soft Power Index	49
1.3.4.4. Country RepTrak®	50
CAPÍTULO 2: INTERPRETANDO LA MARCA PAÍS SEGÚN LA TEORÍA DEL SIGNO DE PEIRCE.	54
2.1. El signo según Charles Sanders Peirce.....	54
2.2. La composición triádica del signo aplicada a la marca	57
2.3. La composición triádica del signo aplicada a la marca país.....	58
CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO DE UN MODELO COMUNICOLÓGICO PARA LA MARCA PAÍS.	61
3.1. Modelos vigentes de marca país	62
3.2. Propuesta de un modelo comunicológico para la marca país	64
SEGUNDA PARTE:	70
METODOLOGÍA	70
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	71
4.1. Contexto: La marca Chile y su institución	71

4.2. Objetivos de investigación y metodología cualitativa.....	74
4.3. Estudio de caso en la investigación cualitativa	75
4.4. Entrevistas semiestructuradas.....	76
4.5. Selección de la muestra	79
4.6. Procedimiento de obtención de datos	80
4.6.1. El cuestionario	80
4.6.2. Procedimiento interpretativo	83
4.6.3. Procedimientos de grabación y transcripción de las entrevistas.....	84
TERCERA PARTE:.....	87
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	87
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	88
5.1. Análisis de las entrevistas.....	88
5.2. Resultados generales.....	92
CUARTA PARTE:.....	129
CONCLUSIONES	129
CONCLUSIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS.....	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Confrontación conceptual entre definiciones de país, nación, territorio, estado y patria.....	22
Tabla 2: Apertura conceptual de la marca país.....	26
Tabla 3. La marca país y su función según autores.....	28
Tabla 4. Características de una marca país.....	35
Tabla 5. Diferencias generales en la aplicación de la teoría de marca entre un país y un producto o servicio.....	38
Tabla 6. Principales activos intangibles utilizados en la construcción de una marca país....	41
Tabla 7. Fases de la planificación estratégica de una marca país.....	43
Tabla 8. Composición triádica de Peirce.....	57
Tabla 9. Revisión de modelos vigentes sobre marca país.....	63
Tabla 10. Simbología del modelo Procesamiento Comunicológico de la Marca País.....	68
Tabla 11. Codificación de entrevistados.....	78
Tabla 12. Ficha técnica diseño metodológico cualitativo, Fundación Imagen de Chile y Servicio Nacional de Turismo.....	80
Tabla 13. Criterios para la obtención de datos de las entrevistas.....	82
Tabla 14. Simplificación de los 14 criterios para la obtención de datos.....	84
Tabla 15. Síntesis de datos de la entrevista.....	86
Tabla 16. Matriz para la transcripción de las entrevistas semiestructuradas.....	87
Tabla 17. Cuadro de análisis de las entrevistas.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Hexágono de marca país.....	48
Figura 2. Modelo de Decisión Jerárquico (HDM).....	50
Figura 3. Los 7 pilares del poder blando.....	51
Figura 4. Country RepTrak.....	52
Figura 5. Significante y el significado.....	56
Figura 6. Triada semiótica de Peirce.....	57
Figura 7. Composición triádica de la marca.....	59
Figura 8. Composición triádica de la marca país.....	60
Figura 9. La marca país como meta-signo.....	61
Figura 10. Procesamiento Comunicológico de la Marca país.....	67

RESUMEN

La presente investigación doctoral focaliza su atención en la noción de signo y de marca país, para así ahondar en el fenómeno de construcción y difusión de flujos comunicativos que tienen por finalidad promocionar y posicionar a un país en sus diversos públicos. De esta manera, se decide por puntualizar el estudio en los flujos comunicativos que fabrican y distribuyen la Fundación Imagen de Chile, el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) y la influencias que estos mensajes tienen sobre la imagen país. Concretamente, el objeto de estudio de este proyecto se ubica en los procesos y eficacia comunicativa de la marca Chile y su influencia en la imagen país. El desarrollo de esta investigación tiene por objetivo general: proponer un modelo comunicológico que explique el funcionamiento de la marca país, para medir su eficacia comunicativa hacia sus diferentes públicos y en cualquiera de los aspectos de la realidad contextual que influyen en la imagen país. Así, se propone el modelo denominado *Procesamiento Comunicológico de la Marca País*, para explicar el funcionamiento de una marca país, prever su impacto comunicativo y suministrar de ciertos lineamientos a las instituciones encargadas de gestionar la marca país. Para responder al objetivo principal de esta investigación y para comprobar si el modelo propuesto es competente para operar en este campo, se procede a una aproximación metodológica cualitativa, donde se realizan 12 entrevistas semiestructuradas aplicadas, por un lado, a dos Gerentes, cinco Subgerentes y dos Coordinadores de la Fundación Imagen de Chile y, por otro lado, a tres funcionarios de la Unidad de Branding e Informaciones del SERNATUR. Los resultados obtenidos permiten dar cuenta que el modelo aquí planteado sirve para prever el impacto comunicativo de los flujos transmitidos y posibilitar a las instituciones la entrega de directrices relevantes para actuar eficazmente sobre dicho impacto. Además, el modelo permite explicar el funcionamiento cíclico de una marca país y cuáles son sus elementos que la componen.

Palabras claves: marca país, marca Chile, imagen país, branding, marketing, Fundación Imagen de Chile.

ABSTRACT

This doctoral research focuses its attention on the notion of sign and nation brand, in order to delve into the phenomenon of construction and dissemination of communicative flows that aim to promote and position a country among its various audiences. In this way, it was decided to focus the study on the communicative flows produced and distributed by the Fundación Imagen de Chile, the National Tourism Service (SERNATUR) and the influence that these messages have on the nation's image. Specifically, the object of study of this project is located in the processes and communicative effectiveness of the Chile brand and its influence on the Nation image. The general objective of this research is to propose a communicological model that explains the functioning of the Nation brand, in order to measure its communicative effectiveness towards its different audiences and in any of the aspects of the contextual reality that influence the Nation image. Thus, the model called Nation Brand Communicological Processing is proposed to explain the functioning of a Nation brand, to foresee its communicative impact and to provide certain guidelines to the institutions in charge of managing the Nation brand. In order to respond to the main objective of this research and to verify whether the proposed model is competent to operate in this field, a qualitative methodological approach was used, in which 12 semi-structured interviews were carried out with two managers, five assistant managers and two coordinators of the Fundación Imagen de Chile and three officials of the Branding and Information Unit of SERNATUR. The results obtained show that the model proposed here serves to foresee the communicative impact of the flows transmitted and enables the institutions to provide relevant guidelines to act effectively on this impact. Furthermore, the model allows us to explain the cyclical functioning of a nation brand and its constituent elements.

Keywords: Nation brand, Nation image, Chile brand, marketing, branding, Image of Chile Foundation.

RESUM

La present investigació doctoral focalitza la seva atenció en la noció de signe i de marca país, per així ahondar en el fenomen de construcció i difusió de fluxos comunicatius que tenen per finalitat promocionar i posicionar un país en els seus diversos públics. D'aquesta manera, es decideix per puntualitzar l'estudi en els fluxos comunicatius que fabriquen i distribueixen la Fundació Imagen de Xile, el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) i les influències que aquests missatges tenen sobre la imatge del país. Concretament, l'objecte d'estudi d'aquest projecte s'ubica en els processos i l'eficàcia comunicativa de la marca Xile i la seva influència en la imatge del país. El desenvolupament d'aquesta investigació té per objectiu general: proposar un model comunicològic que expliqui el funcionament de la marca país, per mesurar la seva eficàcia comunicativa cap als seus diferents públics i en qualsevol dels aspectes de la realitat contextual que influeix en la imatge del país. Així, es proposa el model denominat Processament Comunicològic de la Marca País, per explicar el funcionament d'una marca país, abans del seu impacte comunicatiu i administrar de certs lineaments a les institucions encarregades de gestionar la marca país. Per respondre a l'objectiu principal d'aquesta investigació i comprovar si el model proposat és competent per a operar en aquest camp, es procedeix a una aproximació metodològica qualitativa, on es realitzen 12 entrevistes semiestructurades aplicades, per un lado, a dos Gerentes, cinc Subgerentes i dos Coordinadores de la Fundación Imagen de Chile y, por otro lado, a tres funcionarios de la Unidad de Branding e Informaciones del SERNATUR. Els resultats obtinguts permeten donar compte que el model aquí plantat serveix per a prevenir l'impacte comunicatiu dels fluxos transmesos i possibilitar a les institucions la entrega de directrius rellevants per actuar eficaçment sobre aquest impacte. A més, el model permet explicar el funcionament cíclic d'una marca de país i els seus elements que componen.

Paraules clau: marca país, marca Chile, imatge país, branding, marketing, Fundació Imatge de Xile.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación doctoral centra su objeto de estudio en los flujos comunicativos que fabrican y distribuyen la Fundación Imagen de Chile, el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) y la influencias que estos mensajes tienen sobre la imagen país. A partir de un reconocimiento de los elementos que conforman todo el funcionamiento estratégico de una marca país, se crea un modelo comunicológico denominado *Procesamiento Comunicológico de la Marca País*, que permite explicar cómo se construye una marca país sistemáticamente, pronosticar su impacto comunicativo y proveer de ciertos lineamientos a las instituciones encargadas de gestionar la marca país. Este modelo establecido, además, se propone como una herramienta para que las instituciones puedan actuar de manera eficaz sobre el impacto de la marca país y, también, puedan corregir sus flujos comunicativos en caso de que fuese necesario.

Con el fin de otorgar un soporte epistémico capaz de conectar con el interés y objeto de esta investigación, se desarrolla un amplio recorrido al concepto de marca país, recorriendo los trabajos de Hankinson (2010), Anholt (2008), Olins (2002), Harrison-Walker (2011), Dong-Hun (2011), Mukoma (2008), Gilmore (2002), Kemming (2006), entre otros/as. A partir de una discusión teoría aquí desplegada en el capítulo 1 de esta tesis, se establecen las diversas perspectivas, funciones y límites en torno al concepto de *marca país*.

En este proyecto, se considera, desde una literatura más próxima a la iberoamericana, que la *marca país* cumple la función de gestionar e influenciar las percepciones en torno a un determinado país, mediante el establecimiento de una imagen institucional apriorística, la cual se transmite mediante flujos comunicativos dirigidos a diversos públicos. Todo este proceso se sustenta en el objetivo de obtener un alto posicionamiento que les permita a los países tener más presencia en el mundo globalizado y en la economía mundial. Dicho de otro modo, marca país busca transmitir una serie de concepciones institucionales coherentes con la realidad del país mediante flujos comunicativos intencionados y dirigidos a sus respectivos públicos.

También, se deja de manifiesto que no es pertinente comparar un país con un producto o servicio que busca ser promocionado con un fin comercial. Esto conlleva a rechazar tajantemente la idea de que un país puede recibir el mismo tratamiento que un producto o servicio, pues un país no es ninguna mercancía o servicio que se pueda vender, sino más bien es un fenómeno y constructo altamente complejo. Desde el punto de vista comunicológico, se reconoce que la marca país no gestiona directamente la comercialización, porque no ofrece ningún producto o servicio tangible, sino más bien la imagen y la cadena de relatos que buscan

penetrar en la psique de los diversos públicos (personas, corporaciones, directivos gubernamentales, medios de comunicación, tomadores de decisiones, líderes de opinión, etc.). Es que la *marca país* debe trabajar y transmitir unos activos intangibles, tales como: identidad, misión, visión, valores, personalidad, atributos, posicionamiento, cultura organización y valor de *marca* (Kavaratzis, 2005). Para ahondar en esta cuestión de alta relevancia, en el primer capítulo de esta tesis se establece un minucioso debate en torno a las diferencias y paralelismos entre una marca país (Anholt, 2008; Olins, 2002) y una marca producto o servicio (Dinnie, 2007).

Un elemento relevante que también se trata es esta tesis es el de medición de marca país, donde concretamente, a partir de los índices de *marca país* se busca establecer el posicionamiento competitivo entre los países del mundo y visualizarlo en formato de rankings (Echeverri, 2014). Sin embargo, en este trabajo se destaca que estas mediciones suelen incluir la palabra *marca* en sus títulos cuando lo que realmente miden es la *imagen país*, esto es, aquello que resulta en la mente del sujeto a partir de la combinación entre la realidad contextual y los elementos físicos de la *marca país* que son transmitidos y recibidos por los públicos. Así, en el primer capítulo de este proyecto de investigación se trata detalladamente esta contrariedad y se afirma que las mediciones e índices sirven para tener un conocimiento general sobre las percepciones en torno a un país, pero no para medir la eficacia comunicativa de una marca país. Asimismo, en este apartado se desarrolla una descripción de los cuatro rankings de referencia de marca país con la finalidad de comprender cuál es la dinámica presente de medición sobre la cual se trabaja una marca país.

Por su lado, en el capítulo 2 de esta tesis, se desarrolla una aproximación reflexiva y conceptual a la noción del signo (Saussure, 1916; Peirce, 1904), donde se desarrolla un vínculo con la marca país. Aquí se decanta por ahondar en la propuesta peirceana debido a la complejidad y el mayor alcance que este le otorga a la noción del signo. Peirce, en su modelo triádico, propone una relación entre un *representamen* (expresión sígnica: palabra, imagen, etc.), un *objeto* (la realidad) y un *interpretante* (cadena de definiciones).

Con la finalidad de profundizar en el objeto de estudio de esta tesis, en el capítulo 2 se despliega una aplicación de la composición triádica del signo a la noción de *marca país*. De este modo, se considera que a) *el objeto* es la realidad conformada por múltiples entornos objetivos que determinan a un país en función de su contexto y desarrollo histórico. Estas situaciones se expresan como estímulos predeterminados no dirigidos que reciben los públicos receptores en

relación a un país: identidad, cultura, historia, economía, contingencia; b) *el representamen* son los flujos comunicativos de la *marca país*, esto es, la articulación de mensajes que elaboran y transmiten las fuentes institucionales para identificar a un país y diferenciarlo de las demás *marca país*; y, por último, c) *el interpretante* es la cadena apriorística de definiciones que las instituciones buscan transmitir a través de la comunicación para influir positivamente en las percepciones de los sujetos. Esta labor desarrollada en esta sección resulta central para la comprensión del objeto de estudio y la configuración del modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País* que se propone en esta investigación.

En el capítulo 3 se inicia con una recopilación de las problemáticas identificadas que sufre la noción de marca país. Se distingue, en primer lugar, su abordaje interdisciplinar que promueve el debate, pero del cual no se arriban a consensos claros. Segundo, los fundamentos teóricos de la marca país están sustentados en la teoría de la marca, que tributa de la corriente del *marketing* y *branding*. Tercero, la profesionalización del campo con inclinación a la mercadotecnia, que insiste en someter a un país al mismo tratamiento que recibe un producto o servicio (Anholt, 2005). Por último, en cuarto lugar, se enseña la confusión respecto a las organizaciones que miden los índices de marca país, ya que llevan a cabo una estimación de la imagen país y no de la eficacia comunicativa de las marcas países.

A partir de la situación recién planteada y con el fin de aportar una solución, en esta sección de la tesis se hace una revisión de los modelos de marca país vigentes. Se decide abordar la marca país desde la disciplina comunicológica, entendiendo este concepto exclusivamente como un constructo comunicativo que la fuente institucional (Fundación Imagen de Chile y SERNATUR) transmite a unos públicos receptores, mediante flujos comunicativos sustentados en los diferentes aspectos que conforman la realidad de un país. A su vez, en este tercer capítulo se establece el modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País* que busca: interpretar cómo se construye una *marca país*, prever su impacto comunicativo y actuar sobre ese impacto comunicativo. Este modelo está diseñado para ser aplicado a cualquier institución que tenga como labor promover un país mediante la promoción y ejecución de estrategias de comunicación. El modelo que aquí se establece cuenta con seis grandes elementos (realidad, fuente institucional, flujos comunicativos, públicos, sistemas de control e imagen país) que se explican detalladamente en las secciones del capítulo 3.

El cuarto capítulo de esta investigación está destinado a la presentación del contexto del objeto de estudio, objetivo general y, principalmente, a la explicación metodológica de este proyecto. Por un lado, explicamos brevemente el contexto de la marca Chile, pues es aquí donde reside el caso de estudio seleccionado. En la década de los años 90 Chile ya realizaba algunos esfuerzos para proyectarse y fomentar su imagen en el extranjero. Desde 1990 hasta el año 2007, la Dirección de Promoción de Exportaciones, ProChile, fue el organismo del estado que se encargaba de elaborar anualmente un plan comunicativo que permitiera visibilizar al país en un entorno internacional que se volvía cada vez más competitivo. Precisamente, en esta investigación doctoral decidimos concretar el objeto de estudio en *los procesos y eficacia comunicativa de la marca Chile y su influencia en la imagen país*.

Con el interés y objeto de estudio ya delimitado se establecen el siguiente objetivo general de investigación: Proponer un modelo comunicológico que explique el funcionamiento de la marca país, para medir su eficacia comunicativa hacia sus diferentes públicos y en cualquiera de los aspectos de la realidad contextual que influyen en la imagen país.

A su vez, nos proponemos conseguir los cuatro objetivos cuatro que se presentan a continuación:

- a) Esclarecer los conceptos claves en torno a la teoría del signo y teoría de la marca para su aplicación al constructo de marca país.
- b) Identificar cuáles son los métodos de medición, la plausibilidad y pertinencia de éstos en relación a la eficacia de los mensajes que emiten las fuentes institucionales (Fundación Imagen de Chile y Servicio Nacional del Turismo) a sus públicos.
- c) Determinar en qué medida se incorporan (o deben ser modificados) los elementos del modelo comunicológico propuesto en el trabajo que realizan los profesionales encargados de promocionar Chile como marca.

Asimismo, en el capítulo 4 se procede a la explicación de la metodología y los procedimientos aplicados para la obtención y el análisis de datos. En este sentido, se decidió adentrarse metodológicamente desde una perspectiva cualitativa (Verd y Lozares, 2016; Marshall y Rossman, 1989; Taylor y Bodgan, 1984), para así describir y analizar cómo la marca país Chile se construye y gestiona desde su fuente institucional (Fundación Imagen de Chile y

SERNATUR). Así, para la recolección de datos optamos por herramienta metodológica la entrevista semiestructurada (Díaz-Bravo, 2013; Alonso 1999) dirigida a gerentes, subgerentes y coordinadores de los dos organismos institucionales citados previamente. De tal manera, gracias a la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, buscamos comprobar si ambos organismos seleccionados persiguen unos lineamientos de acción regulares y similares al modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País* que proponemos en esta tesis doctoral.

En cuanto al trabajo de campo de esta investigación, este consistió en la realización de 12 entrevistas semiestructuradas aplicadas, por un lado, a dos Gerentes, cinco Subgerentes y dos Coordinadores de la Fundación Imagen de Chile y, por otro lado, a tres funcionarios de la Unidad de *Branding* e Informaciones del SERNATUR. Las entrevistas se realizaron entre marzo y agosto de 2018, año en el que asumió como presidente de la República Sebastián Piñera Echenique, y momento en el cual ambas instituciones experimentaban una serie de cambios de dirección y de estructura organizacional. Posterior a la aplicación de las entrevistas, se establecieron 14 criterios destinados para la obtención y análisis de datos que arrojaron las respuestas de los entrevistados. Estos criterios tienen la función de favorecer la exploración y el análisis para identificar las correspondencias y contradicciones respecto al modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País*. Dicho de otra manera, en esta sección de la tesis doctoral presentamos los 14 criterios que facilitan el análisis de datos, así como también permiten identificar si el funcionamiento de las instituciones estudiadas, que gestionan la marca Chile, es coherente, o no, con nuestro modelo. Como se puede apreciar en la tabla 13 ubicada en el capítulo 4 destinado a la metodología, cada criterio está directamente vinculado a los elementos que configuran el modelo comunicológico propuesto.

Además, en este cuarto capítulo se destaca la relevancia de la interpretación (Strauss y Corbin, 2016) que busca profundizar en el objeto de estudio a través de la integración dialógica de los criterios propuestos y las respuestas obtenidas de las entrevistas. Es decir, desarrollamos una aproximación intencionada hacia el objeto de estudio para su aprehensión, análisis e interpretación (Flórez y Tobón, 2001). De esta manera, realizamos una interpretación de los datos alcanzados de las entrevistas para así comprender en profundidad la información obtenida a la luz de su contexto. Este procedimiento hermenéutico se sostuvo en base a la orientación que proveen los 14 criterios para la obtención de datos aquí establecidos; al soporte epistémico

plasmado en este proyecto; y al conocimiento contextual e histórico de la investigadora de este proyecto doctoral.

Por su parte, en el quinto capítulo de esta tesis, se destina a la presentación de los resultados y a la discusión de estos mismos. Aquí se plasma el conjunto global de nuestros hallazgos a partir de los 14 criterios propuestos para la obtención de datos. Es decir, se presenta cada criterio y sus respectivos hallazgos. A modo general en la sección de discusión de resultados, a partir del objetivo principal de esta investigación, se puede establecer que la contrastación del modelo con el estudio de caso de la marca Chile, nos permite validar que nuestro modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País* es óptimo para la gestión y construcción de la marca país. Además, el análisis institucional basado en el modelo nos permitió identificar que la Fundación Imagen de Chile sigue un conducto más bien profesionalista que hace que repita los errores anticipados en el marco teórico de la presente tesis doctoral, generándose una confusión en la manera de proceder y gestionar la marca Chile. Dicha contrastación no solo nos permitió validar todo el recorrido teórico que se plantea en esta tesis doctoral, sino también confirmar que el modelo sirve para prever el impacto comunicativo, posibilitando una entrega de directrices para actuar eficazmente sobre ese impacto.

Finalmente, se otorga un capítulo destinado a las conclusiones generales de este trabajo. Aquí se realiza un recorrido reflexivo, evaluando el cumplimiento de los objetivos establecidos y los alcances de esta investigación doctoral. *Grosso modo*, señalamos que nuestro modelo planteado asienta una nueva propuesta metodológica que permite esclarecer la confusión que existe actualmente en torno a la materia aquí abordada, explicando cuál es el funcionamiento cíclico de una marca país, cuáles son sus elementos claves y de qué manera se puede medir la eficacia comunicativa en los diferentes públicos y en cualquiera de los aspectos de la realidad contextual que influyen en la imagen de un país.

PRIMERA PARTE:
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: LA MARCA PAÍS

1.1. Sobre la definición de marca

El apresurado avance de la tecnología en las últimas tres décadas ha propiciado cambios radicales en el acceso a la información, así como también los métodos de circulación y, por consecuencia, la divulgación desenfadada de nuevas líneas de pensamiento en las diferentes áreas de estudio. Hoy en día, la producción comunicativa se proyecta mediante múltiples canales que interactúan y se retroalimentan entre sí de manera simultánea, revelando una explosiva expansión de la hipercomunicación como realidad dominante. Esto ha significado una abundancia de producción bibliográfica que ha impulsado la confusión terminológica en el desarrollo de las diferentes ciencias, especialmente en las ciencias sociales, las cuales están dotadas de una elaboración más abstracta debido, en parte, a la interpretación subjetiva que agrega cada autor a su trabajo. El caso de la teoría de la marca no es la excepción.

Haciendo una primera aproximación, la Real Academia Española define *marca* como una “Señal que se hace o se pone en alguien o algo, para distinguirlos, o para denotar calidad o pertenencia”. La American Marketing Association, la define como “Un nombre, término, diseño, símbolo, o alguna otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor y que lo diferencie de otros vendedores”. En esta línea, pero con una apreciación adicional, Kotler (2003, p.49) afirma que la *marca* es “Un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño, un mensaje o una combinación de todos estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio y que lo diferencia de la competencia”, transmitiendo una suma de atributos, beneficios y servicios capaces de satisfacer las necesidades del consumidor y de construir experiencias, conocimiento y emociones en la mente de este (Kotler & Armstrong, 2008).

El desarrollo teórico del concepto *marca* contempla una gran complejidad, no solo por los múltiples abordajes carentes de consenso, sino también por la transformación que ha tenido la definición con el paso del tiempo. El origen de la definición de *marca* se restringe a la representación física de un producto o servicio como método de diferenciación, esto es, el logo, el eslogan, el isotipo, entre otros (Santesmases, 2012), mientras que la significación contemporánea la emplea como un activo intangible que agrega valor a una organización, producto o servicio, mediante una combinación de elementos funcionales, emocionales y

relacionales que construyen un conjunto único de asociaciones en la mente del sujeto (Aaker, 1996; Velilla, 2010; Olins, 2004 y Keller, 2003). Este cambio de planteamiento comienza a patentizarse luego de la segunda guerra mundial, periodo en que los avances tecnológicos fomentaron el desarrollo económico en la producción acelerada de bienes de consumo, estandarizando los productos y servicios, y, potenciando la masificación de los medios de comunicación, especialmente la radio y la televisión. La prosperidad económica de ese entonces estaba vinculada a la figura de las empresas y organizaciones que crecían desmedidamente, y con ello también aparecían nuevas necesidades que solventar. De este modo, tendencias como el desarrollo de una identidad corporativa dirigida a diferentes sectores públicos y una imagen coherente, unificaron la comunicación de las marcas y su nueva orientación conceptual (Costa, 2004).

Simultáneamente, en la segunda mitad del siglo XX, aparece la postmodernidad como proceso de transformación social, cambiando el paradigma del consumismo y constituyendo un nuevo tipo de consumidor que manifiesta conductas, necesidades y aspiraciones propias. La falta de credibilidad en los discursos de representantes políticos, el relativismo y la diversificación de opciones en el mercado, favorecieron la metamorfosis de la *marca* desde un signo material de identificación y diferenciación a un sistema de símbolos, valores y percepciones que traspasa a los productos en sí mismos (Denegri et al., 2009). Las *marcas* pasan de ser evaluadas como un fin económico cuantificable basado en la estimulación de ventas a corto plazo, a regular las estrategias de negocio y ser analizadas en torno a las relaciones prolongadas que se pueden construir con las personas (Velilla, 2010). Dicha reconfiguración del concepto se materializa durante las décadas de los 80 y 90, en las obras de Aaker (1992), Farquhar (1989) y Daft (1984), entre otros. La *marca*, desde entonces, se estructura en base a dos aristas relevantes: la representación estructural, es decir, lo funcional y tangible, y la relación con el consumidor focalizándola en la emoción (Fournier, 1998). Desde la vereda de la representación estructural, Colmenares (2007) considera que la *marca* es un signo que debe servir como señal de identidad o identificación, comunicando algo concreto y cumpliendo una función verbal o lingüística (nombre, denominación, designación) y otra visual (logo, símbolo, gráfico, color) que les permita a los fabricantes diferenciar sus productos y servicios de la competencia, y a los consumidores, facilitar la identificación de estos. Respecto a la relación con el consumidor, esta ejerce como facilitador de la elección entre opciones (Aaker, 1992; Keller, 1993) y se convierte en una forma de expresión de la personalidad del consumidor al admitir la manifestación de sus necesidades sociológicas y psicológicas (Colmenares, 2007). En este

ámbito, la *marca* actúa como un impulsor que agrega valor añadido al producto y servicio, donde la decisión de compra se ve influida por la familiaridad, aprecio, representación, confianza, admiración y respeto, entre otros. Si estos componentes, el funcional y el emocional, se describen como enfoques independientes que deben converger, es sencillo establecer que la *marca* es principalmente un recurso comunicativo que en las últimas décadas ha estado asociada a la construcción de una filosofía capaz de generar una representación mental que influya en los consumidores (Cerviño, 2002).

El problema de la significación actual se presenta cuando el objetivo mencionado pasa a convertirse en la definición del concepto, desplazando el factor estructural y dándole un protagonismo exacerbado al factor emocional. Es decir, la *marca* entendida como un proceso de apropiación afectiva que determina la compra y que se articula desde las percepciones (Keller, 2003). Cuando esta es asumida únicamente como tal, su definición se solapa con la de otros conceptos que también son parte del procesamiento comunicológico de la *marca* (identidad de marca, imagen de marca, posicionamiento y valor de marca), que, a su vez, integran en sus definiciones las asociaciones mentales como meta deseada. Esto causa un efecto sinonímico entre términos que tienen diferentes significados. Todo este confuso panorama se incrementa más todavía con el uso popular de anglicismos que se adhieren a la similitud semántica entre términos que conforman una misma disciplina (Costa, 2004). La consecuencia es que el funcionamiento cíclico de la *marca* y la constitución de sus elementos se ha tergiversado, siendo hoy un constructo más bien ambiguo.

1.2. La significación del concepto país

Líderes políticos, comunicólogos, presidentes, y otros agentes relevantes en política y economía internacional, suelen confundir conceptos como *país*, *nación*, *territorio*, *estado* y *patria*. Todos ellos, erróneamente, tienden a utilizarse como sinónimos, cuando lo correcto sería utilizarlos como términos afines, especificando sus diferencias. A este uso impreciso, se le adhiere que todas las significaciones de estas palabras han experimentado diversas transformaciones dependiendo de los procesos histórico-sociales que se han desarrollado a lo largo del tiempo en diferentes partes del mundo. Por esto, consideramos relevante para la materia que nos incumbe, aclarar la diferencia entre cada uno de estos términos a partir de las definiciones dictadas por La Real Academia de la Lengua Española (RAE), el Gran Diccionario de Oxford, el Diccionario General de la Lengua Española Vox, Diccionario del Uso del Español

de María Moliner y La Enciclopedia Mundial de Relaciones Internacionales y Naciones Unidas, con el fin de establecer una definición única de *país*, para posteriormente integrarlo al binomio *marca e imagen*.

Tabla 1. Confrontación conceptual entre definiciones de país, nación, territorio, estado y patria.

	País	Nación	Territorio	Estado	Patria
RAE (2014)	Territorio, con características geográficas y culturales propias, que puede constituir una entidad política dentro de un Estado.	Conjunto de personas de un mismo origen y que generalmente hablan un mismo idioma y tienen una tradición y gobierno común.	Porción de la superficie terrestre perteneciente a una nación, región, provincia, etc.	Forma de organización política, dotada de poder soberano e independiente, que integra la población de un territorio.	Tierra natal o adoptiva ordenada como nación, a la que se siente ligado el ser humano por vínculos jurídicos, históricos y afectivos.
Diccionario de Oxford (2018)	Un área de tierra que tiene su propio gobierno, ejército, etc.	Un grupo de personas que viven en un país en particular, formando una sola unidad política y económica.	Tierra que es propiedad o está controlada por un país en particular.	Un país considerado como una comunidad política, el gobierno de un país.	La tierra natal de una persona.
María Moliner (1998)	Territorio que constituye una unidad geográfica o política limitada natural e irregularmente.	Comunidad de personas que viven en un territorio regido todo por el mismo gobierno y unidas por lazos étnicos o de historia.	Porción extensa de tierra, determinada geográficamente de modo natural.	Solo aparece la palabra “estado” asociada al verbo “estar”.	Con relación a los naturales de una nación.
Vox (1992)	Región, reino, territorio.	Conjunto de habitantes de un país regido por el mismo gobierno.	Extensión de tierra de una nación.	Cuerpo político de una nación.	Tierra natal o adoptiva a la que se pertenece por diferentes vínculos.
Enciclopedia Mundial de Relaciones Internacionales y Naciones Unidas (1976)	No existe la definición individual de la palabra país.	No existe la definición individual de la palabra nación.	Uno de los tres elementos fundamentales de la idea de Estado; objeto de derecho internacional, que distingue diversas formas de determinar el territorio como resultado de la soberanía de un Estado, de un arriendo o compra, de la ocupación, descubrimiento,	Vocablo del Derecho Internacional que diferencia el Estado Soberano (independiente, monolítico) de un Estado de soberanía limitada.	No existe la definición individual de la palabra Patria.

			cesión, adjudicación, internacionalización.		
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 1 nos permite evidenciar que, si bien los conceptos corresponden al mismo campo semántico, cuentan con diferencias a considerar, porque son inclusivos, pero no iguales. Entonces, para entender la correlación entre los términos, explicamos la tabla 1 de la siguiente manera: El *territorio* es el espacio físico o área geográfica donde habita una *nación*, la cual comprende a un grupo de personas de un mismo origen, unidas por lazos étnicos e históricos. Esta es organizada y dirigida por un *estado*, organización política de carácter administrativo y soberano. Todos estos principios constituyen la *patria*, es decir, vínculos históricos, jurídicos y afectivos en un grupo de sujetos que pueblan un espacio determinado. Por tanto, el término *país* engloba todos los conceptos recién mencionados en orden secuencial: *territorio, nación, estado y patria*.

A fin de poder avanzar, fijaremos en el contexto de esta investigación una definición concreta de *país*, a partir de la revisión y síntesis de los conceptos mencionados en la Tabla 1. Esto nos permitirá evitar los errores a los que, indudablemente, nos llevaría la ambigüedad con las que se suele manejar este concepto. Así, la definición que proponemos de *país* es: *Territorio que integra a un grupo de personas en una unidad geográfica y política vinculada por lazos afectivos que generan apropiación*.

El hecho que se le anteponga la palabra *marca* a *país* ha supuesto un gran problema teórico-práctico que le precede a la unión de estas dos expresiones. Las definiciones de los conceptos *marca* y *país* son polisémicas y, en consecuencia, carentes de consenso debido a cambios sociológicos, funcionales, tecnológicos, económicos, mediáticos e institucionales que las han convertido en palabras más bien imprecisas (Costa, 2004). Entendemos que la definición más contemporánea de *marca* se basa principalmente en las percepciones, y que sostiene un activo intangible que agrega valor a través de elementos funcionales, emocionales y relacionales. Estos construyen un conjunto único de asociaciones en la mente del sujeto que crean conciencia, reputación y ventaja competitiva en el mercado (Aaker, 2002; Kotler y Keller, 2004; Macrae, Parkinson y Sheerman, 1995, Lynch y de Chernatony, 2010). Sin embargo, debido a la multiplicidad de dimensiones que incluye dicha significación, en este estudio

retomamos la definición clásica de *marca* del autor Miguel Santesmases: “el modo de identificar un producto y diferenciarlo formalmente de los demás” (2012, p. 393), para abordar el concepto como secuencias físicas y formales generadas con objetivos comunicativos específicos que construyen percepciones.

1.3. Los fundamentos de la Marca País

La acción de anteponer el concepto *marca* a la palabra *país* ha acarreado un enfrentamiento entre los expertos del ámbito profesional y académico. Esto se debe a que en la definición del concepto *marca* abunda la imprecisión y polisemia dada la transformación que ha tenido en las últimas seis décadas (Fernández-Cavia et al., 2018). En la misma línea, la vinculación empresarial que se le ha otorgado al tratamiento de la *marca país* posiciona a un *país* en el mismo lugar que un producto o servicio, sin contemplar las diferencias que implica trabajar un fenómeno tan complejo como lo es un *país*.

Este apartado busca exhibir el debate conceptual que existe en torno a la *marca país*, así como también analizar las miradas referentes en el ámbito para reconocer las diferencias y paralelismos entre los contenidos de una *marca* (producto o servicio) y una *marca país*.

1.3.1. El debate conceptual de la Marca País

La *marca país* tiene carácter interdisciplinar al ser fuente de estudio de diferentes disciplinas como la politología, la sociología, la geografía, la economía y la comunicología, siendo esta última la más desarrollada (Fernández-Cavia, 2018). Si bien hay autores que la validan como herramienta efectiva sobre la *imagen país*, hay otros que discrepan de dicho razonamiento, produciéndose un enfrentamiento continuo que la convierte en una materia poco clara. Por ello, es necesario atender este debate, para analizar cuál es la función más apropiada de la *marca país*, a partir de la convergencia y discrepancia de los autores más representativos de la materia.

El concepto *Marca País* es un fenómeno relativamente nuevo dentro de las ciencias sociales y fue acuñado por Simon Anholt en 1996, bajo la comparativa de que la reputación de un *país* era tan decisiva para su desarrollo económico, como la *imagen de marca* de un producto para una empresa. El punto de encuentro entre ambos campos se manifestaba, por aquellos años, en que una *imagen* positiva y potente favorecía el camino al éxito.

Imagen se define como la suma de percepciones, creencias, impresiones y actitudes influyentes y cambiantes que un sujeto tiene sobre un objeto, entendiendo por este último una empresa, producto, persona, servicio o lugar (Nadeau, et al, 2009; Samiee, 2010). En el caso de un *país*, contar con percepciones favorables tanto a nivel nacional como internacional, economizaba y facilitaba la llegada de turistas, inversionistas, inmigrantes, talentos, así como también la cobertura en medios de comunicación, la exportación de productos y servicios y la transmisión de cultura (Anholt, 2008).

Reconociendo que la *imagen* se conforma a partir de una sumatoria de percepciones espontáneas, la Real Academia Española (2018), define percepción como “el primer conocimiento de una cosa por medio de impresiones que comunican los sentidos”. Arias (2006), indica que para los autores Bruner y Cols (1958), la percepción engloba dos procesos centrales: el primero es el procesamiento, selección y almacenamiento en la memoria de datos recibidos por medio de un caudal desmedido de información externa; y el segundo es la intención de ir más allá de la información clasificada, con el propósito de pronosticar hechos futuros que reduzcan la sorpresa. Esta técnica mental puede ser real o imaginaria, dependiendo de si las impresiones con las que se nutre son verdaderas o falsas (Barich y Kotler, 1991). De esta manera y en concordancia con Carterette y Friedman (1982), las percepciones representan un estado subjetivo mediante una abstracción del mundo externo, donde la mente, como bien describió el filósofo John Locke en el siglo XVII (Boring 1992), puede ser figurada como una hoja en blanco sobre la cual se escribe la experiencia y donde la mente es una masa que se moldea por las influencias y las sensaciones. Entendemos, por tanto, que las percepciones son el vehiculador de la *imagen*, y que, es precisamente esta última, el propósito de los gobiernos para con sus países.

Desde su fase introductoria en la materia, Anholt (2008) propuso su definición desde un enfoque más dirigido a la identidad competitiva, entendiendo la *Marca País* como:

Un conjunto de principios y procesos diseñados para ayudar a los países a lograr el más alto posicionamiento internacional requerido para estimular el comercio, el turismo y las relaciones culturales y políticas con el público y las audiencias de élite alrededor del mundo (p. 109).

Sin embargo, el entorno empresarial como consultoras, agencias de publicidad o firmas especialistas en marketing, aprovecharon la búsqueda de soluciones inmediatas por parte de gobiernos impacientes y terminaron distorsionando el concepto. De esta manera, la reducida y confusa indagación teórica junto al exceso de aplicaciones y manifiestos profesionales, han transformado la tesis de Anholt en algo más parecido al marketing territorial o promoción de un *país*, migrando el concepto hacia una situación de uso más bien técnico y práctico. Esto ha provocado una alteración en su dinamismo real, pues una de las afirmaciones más consistentes asociadas a la *marca país*, es que a un país se le puede dar exactamente el mismo tratamiento que a un producto o servicio.

Antes de profundizar en la función y procesos de construcción de una *marca país*, hay que esclarecer sus orígenes teóricos, los cuales, según Hankinson (2010), se componen de tres ramas diferentes: en primer lugar, el *branding* o gestión de marca en productos y/o servicios. En segundo lugar, las estrategias de políticas públicas y promoción del turismo, y, por último, el marketing como aliado fundamental en la comunicación de los países. Estos dominios provienen de diversas disciplinas que han impulsado una progresiva divulgación literaria sobre la *marca país*, configurando una apertura conceptual que ha ampliado el campo semántico de la materia, pero que, en su contenido más esencial, sigue sustentándose en los fundamentos que expone Hankinson (2010). En la tabla 2, se identifica que la multiplicidad de expresiones sobre la *marca país* se debe a dos factores principales: la disciplina de formación o especialidad que le precede a cada autor y el idioma en que han desarrollado sus estudios.

Tabla 2. Apertura conceptual de la marca país.

Término	Autor	Abordaje	Disciplinas
Nation Brand, Marca país, Marca territorio, Marca nación, Country Brand, Place Brand	Anholt (2004, 2008); Hildreth (2008); Fan (2006); Chaves (2019); Echeverri (2014); Harrison-walker (1995, 2011); López-Lita y Benlloch (2005, 2008); Dong-Hun (2011); Mukoma (2008); Gilmore (2002); Kemming (2006); Olins (2003); Fetscherin (2010); Florek (2005).	Estrategia política, unificada y propia de la identidad de un país, representada a través de dimensiones: Gobernabilidad, Cultura, Personas, Turismo, Exportaciones e Inmigraciones, Inversión (Nation Brand Index, 2018). Su desarrollo se sustenta en principios y acciones generales de un país,	Política, sociología, historia, economía, comunicación y marketing

		donde la promoción es solo una de las técnicas que conforman esta estrategia como política de estado.	
Nation Branding, Country Branding, Branding de naciones, Place Branding, Branding Territory, Gestión de Marca País	Olins (2002, 2004, 2005); Dinnie (2004, 2008, 2009, 2010), Szondi (2010); Fan (2006, 2008, 2010); Gudjonsson (2004, 2005); Papadopoulos (1993, 2002, 2004); Kotler y Gertner (2002, 2004, 2008); Hankinson (2004, 2005, 2012); Govers & Go (2005, 2007); Fernández Cavia (2011); Kavaratzis (2005); Aronczyk (2013); Kaneva (2011); Van Ham (2002); Davison (2006).	Construcción y gestión comunicativa de la identidad de un país, región o ciudad, mediante los fundamentos de la teoría de marca. Se aborda la marca país desde la innovación estratégica y una coordinada política económica, comercial, social, cultural y gubernamental (Moilanen & Rainisto, 2009).	Comunicación y Marketing
Place promotion, Place Marketing, Country Promotion, Marketing territorial, Destination Branding, Destination Brand, Marca Destino	Szondi (2007, 2008, 2010); San Eugenio Vela (2013); Kotler y Gertner (2011); Baker (2007, 2019), Blain, Levy y Ritchie (2005); Morgan, Pritchard & Pride (2002); Solsona (2008); Tasci & Kozac (2006); Huertas (2011); Baker & Cameron (2008); Selby (1996); Galí y Donaire (2003).	Promoción de destinos, ciudades, regiones o países a partir de los fundamentos mercadotécnicos y comunicativos.	Comunicación y Marketing

Fuente: Elaboración propia.

En la literatura anglosajona, el concepto de *Nation Brand* es diferente al de *Nation Branding*, ya que el primero se utiliza para referirse a la gran estrategia política construida a partir de la identidad de un *país* y los elementos que la conforman, mientras que el segundo se encuentra fuertemente ligado al marketing, es decir, se usa para tratar la gestión de las técnicas que se implementan para la difusión de la estrategia global recién referida. En el caso de la literatura hispana, el concepto de *marca país* considera tanto la construcción como la gestión, de modo que, en la presente investigación, cuando hablemos de *marca país*, estaremos abordando ambas prácticas.

La tabla 3 nos permite evidenciar la pluralidad de interpretaciones alrededor del concepto de *marca país* según la disciplina que lo aborde, generando la necesidad de indagar a fondo las

miradas académicas y profesionales de los autores más versados, para hacer un análisis que permita especificar dónde discrepan y convergen sus planteamientos y cómo estos se relacionan con los elementos de la construcción del sentido de la *marca*.

Tabla 3. La marca país y su función según autores.

Autor	Especialidad	¿Qué es una marca país?	Función de la marca país	Sobre la Marca país como marca producto
Simon Anholt	Asesoría política, creador de concepto <i>marca país</i>	Conjunto de principios y procesos diseñados para ayudar a los países a lograr el más alto posicionamiento internacional (reputación), requerido para estimular el comercio, el turismo y las relaciones culturales y políticas con el público y las audiencias de élite alrededor del mundo (2008).	Sirve para mostrar los canales naturales que representan la comunicación de un país con el mundo. El efecto acumulativo de cada uno de ellos es lo que conforma la marca país. Estos elementos son: El turismo, la cultura, la política, la gente, las marcas y la inversión y la contratación (Anholt y Hildreth, 2004).	Solo la idea de que a un país (o ciudad, o región) se le pueda “poner marca”, de la misma forma en que una empresa “le pone marca” a sus productos y servicios, es tan inútil como absurda. En los doce años transcurridos desde que acuñé el término “marca país” no he visto un ápice de evidencia, un estudio bien hecho, que demuestre que los programas de marketing comunicacional hayan alterado la percepción internacional de un determinado lugar (2008, p.3).
Wally Olins	Marketing y Branding	Los países siempre han tratado de crear y modular su reputación para crear lealtades y coherencia domésticas que promueven su propio poder e influencia en los países vecinos. En realidad, no hay nada nuevo sobre la marca país, excepto la palabra 'marca' y las técnicas que ahora se usan, que derivan del marketing convencional y Técnicas de marca (2005).	Todo país consciente o inconscientemente tiene una marca, por tanto, las técnicas del branding aplicadas a los países mediante la gestión de dimensiones específicas, sirve para tener un control sobre esa marca y los efectos de la misma en el entorno económico mundial (2002).	En comparación con las marcas corporativas, la marca país es más compleja porque implica a muchos interesados, su imagen no se gestiona directamente por la comercialización personal y requiere mucha más coordinación (2004). Una marca país puede aplicar los elementos de una marca convencional, el debate radica en la hostilidad que existe hacia el término marca (2002).

Norberto Chaves	Diseño	Estrategia de estado que contribuye a potenciar la imagen de un lugar determinado. La marca país es un signo identificador nacional, pariente de los símbolos nacionales, están en el mismo paradigma, y sirve como marca paraguas (2019).	Indicar procedencia o pertenencia, esa es su función básica. Además, en tanto representa al país, cubre la totalidad de las áreas de actividad, espacios, problemáticas, relacionadas con ese país, especialmente con aquellas que pueden aportar prestigio y valoración interna y externa (2019).	No es una marca comercial, es decir, no sirve para vender sino para respaldar. Cumple la típica función de una marca paraguas que no vende, sino que ayuda a vender. No está atada a periodos gubernamentales ni campañas temporales, es una marca definitiva, tanto como la bandera nacional (2019).
Keith Dinnie	Marketing y branding	Mezcla única y multidimensional de elementos que proporcionan a la nación una diferenciación culturalmente fundamentada y una relevancia para todo el público objetivo (2008).	Para proveer una ventaja competitiva esencial en una economía globalizada (2008).	Un factor relevante es la difusión errónea que se le ha dado a la idea de marca país, orientándola a ser trabajada exactamente como una marca producto o servicio convencional (2007).
Kotler y Gertner	Marketing internacional y economía	Proceso orientado a trabajar la imagen de un lugar entre sus diferentes audiencias para lograr un posicionamiento que, mediante la comunicación, apoye la imagen deseada (2004).	Su función es identificar, medir y controlar la imagen de un lugar en los inversores, los nuevos residentes y los visitantes (2004).	Los productos, sus marcas y empaques pueden modificarse, los países no, porque no son un producto. Un país no puede cambiar sus playas o montañas, pero sí puede atraer inversión extranjera, o modificar su actividad económica. (2007)
Harrison - Walker	Marketing	La marca nación formula imágenes que se refieren a expresiones inmediatas y a largo plazo. Para lograr un resultado favorable, se ha de tener como prioridad el posicionamiento de marca, el cual se logra con un sistema de identidad, valores y atributos de marca. Todo esto se debe comunicar activamente a diferentes públicos	Sirve para trabajar y gestionar la competitividad de un país mediante la creación de estrategias de comunicación a partir de tres dimensiones principales: exportaciones, inversión extranjera directa y turismo (2011).	Un estado sin marca tiene dificultades para atraer la atención económica y política, ya que la imagen y la reputación se están convirtiendo en partes esenciales de la equidad estratégica del estado (1995).

		objetivos, para proporcionar una ventaja competitiva diferenciadora (2011).		
Ying Fan	Negocios internacionales	Aplicación de técnicas de comunicación propias del marketing y del <i>branding</i> para promocionar la imagen de un espacio nacional (2006: 6).	Gestionar la competitividad de un país, en la medida que busca posicionarse y generar una identidad como la mejor opción para atraer a quienes buscan lugares para viajar, invertir, vivir o comprar. (2010)	Una nación no es un producto en el sentido convencional. Una marca país no ofrece ningún producto o servicio tangible; en cambio, representa y abarca una amplia variedad de factores y asociaciones: lugar - la geografía, (atracciones turísticas); recursos naturales (productos locales); personas, historia; cultura; idioma; sistema político y económico; instituciones sociales, infraestructura; personas famosas (2010).
Peter Van Ham	Política internacional	La marca país es un fenómeno político que funciona como pieza central en la conducción de las relaciones internacionales y la comunicación, pues el mundo postmoderno se conforma a partir de las imágenes y la influencia (2001, p. 4).	Dado que los estados-nación hoy necesitan de apoyo popular para restablecer el diálogo y el entendimiento, deben utilizar el poder de la marca para entregar un mensaje sobre su valor y valores a la audiencia más amplia posible (2002).	Un país que no posee una marca definida o carezca de ella tiene por delante una difícil tarea a la hora de atraer la atención hacia el ámbito económico y político, entendiendo que la imagen y la reputación se están transformando en una parte fundamental del objetivo estratégico de cada nación (2001).
Gyorgy Szondi	Relaciones públicas y diplomacia pública	Estrategia de autopresentación de un país con el objetivo de crear capital de reputación a través de la promoción para potenciar su interés económico, político y social local e internacionalmente (2008).	Sirve para identificar la 'singularidad' del país, su gente, la cultura o el paisaje para identificar y aprovechar las características que distinguen y diferencian el 'nosotros' de 'ellos' (2008).	La marca nación ha evolucionado a partir del marketing y la teoría de la marca, que pueden ser demasiado restrictivos y estrechos para adaptarse al campo, entendiendo que un país no es producto (2008).
Graham Hankinson	Gestión del sector empresarial y servicios	La marca de lugar se define como la práctica de aplicar la estrategia de marca y otras técnicas y disciplina de marketing a ciudades,	La política internacional al hablar de <i>place branding</i> , pone el foco en el desarrollo económico del territorio centrándose en más	Las marcas países y las marcas productos tienen bastantes similitudes, pero son dos fenómenos diferentes, y los países

		regiones y países (2004).	actividades que el mero turismo como el desarrollo industrial, y los servicios culturales o financieros (2010).	deben manejar sus estrategias de marca de manera diferente. Sin embargo, el proceso de creación y gestión de ambas comparten los mismos objetivos: vender, identificar la propuesta en un contexto competitivo y persuadir de que es la mejor opción (2007).
Nicolas Papadopoulos	Marketing y Negocios internacionales	Amplio conjunto de esfuerzos que los gobiernos nacionales, regionales y municipales, así como por grupos de la industria, se dirigen a la comercialización de los lugares y sectores que representan (2004).	Sirve para mejorar la capacidad de exportación del país; proteger a las empresas y los negocios ya existentes en el territorio ante la llegada de posibles competidores externos; atraer o retener factores de desarrollo, y, finalmente, lograr posicionamiento en los ámbitos interno (nacional) y externo (internacional) para conseguir una ventaja comparativa en términos económicos, políticos y sociales (2004).	En comparación con las marcas corporativas o comerciales, la marca de los países es más compleja, implica a muchos grupos de interés y su imagen no se gestiona directamente de la comercialización personal (2002).
Echeverri - Cañas	Marketing, economía y negocios	Estrategia para capitalizar la reputación de un país. Esta estrategia se mide por los resultados del comportamiento de tres variables: exportaciones, inversiones directas y turismo (2013).	Sirve para capitalizar el origen de los productos, las empresas y las personas en los mercados globales (2013).	La identidad, la imagen y la marca, son elementos que tradicionalmente se han adscrito a las empresas. Es factible adscribir estos conceptos a un país con el propósito de promover la imagen país, sus recursos naturales, su población, y sus empresas, entendiendo siempre, que un país no es un producto (2014).
Gudjonsson	Relaciones públicas, publicidad y política internacional	Procedimiento de construcción de plataformas que junto con un entorno eficiente jugarán un	Utilizando las herramientas de la marca, puede alterar o cambiar el comportamiento, las	Las naciones o sus gobiernos no pueden ser de marca per se, pero se pueden utilizar herramientas de

		papel relevante para que las marcas y empresas de un país puedan competir en los mercados globales (2004).	actitudes, la identidad o la imagen de una nación de manera positiva (2005).	branding para alterar o cambiar las actitudes, el comportamiento, la identidad e imagen de un país de forma positiva (2005).
Fernández-Cavia	Comunicación estratégica y relaciones públicas	Proceso mediante el cual un territorio atribuye significado a la marca que representa (2011) .	Sirve para lograr 4 objetivos: aumentar su atractivo como lugares de inversión empresarial; mejorar su posición competitiva en el mercado turístico; incrementar su atractivo con la finalidad de captar y retener el talento; fomentar la identificación de ciudadanos con su lugar de residencia; y finalmente, facilitar, en general, el desarrollo económico y social (2011:107).	La estrategia de <i>branding</i> se integra plenamente en un proceso global de desarrollo de territorio, en consonancia con una estrategia previa de marketing, pero con públicos objetivos especializados (2011).

Fuente: Elaboración propia.

En la tercera columna de la tabla 3, hemos recopilado planteamientos de los autores para analizar sus respectivas definiciones de *marca país*. Se puede apreciar que para los autores vinculados a disciplinas como la politología y la economía (Anholt; Szondi; Papadoupoulos; Echeverri; Gudjonsson) la *marca país* contempla en su significación principios políticos, sociales y económicos como el núcleo del proceso de construcción, dejando el desarrollo comunicativo y la aplicación de elementos de la *marca* como algo más bien secundario y complementario, mientras que los autores expertos en comunicación y marketing (Olins; Chaves; Dinnie; Kotler & Gertner; Harrison-Walker; Fan; Hankinson; Fernández-Cavia et al.) delimitan el concepto estrictamente al proceso comunicativo basado en el uso de elementos de la construcción *marca* y técnicas del marketing. Sin embargo, todos los autores coinciden en que el objetivo de la *marca país* es impulsar una *imagen país* positiva para obtener un alto posicionamiento que les permita tener más presencia en la economía mundial.

Existen parámetros de medición que se utilizan en los principales rankings de percepción de los países como el Nation Brand Index, Country Brand Index, Brand Finance o Consulting

Bloom. Los principales son: Turismo, Cultura y Patrimonio, Gente, Exportaciones, Inmigración e Inversión, Educación y Gobierno. Situándonos en la función de la *marca país*, volvemos a distinguir diferencias entre los autores según su línea de pensamiento.

Los politólogos y economistas reafirman la trascendencia de trabajar minuciosamente cada uno de los parámetros recién mencionados, pues son estos los que representan la identidad de un *país* de cara al resto del mundo y su efecto acumulativo es lo que terminará conformando la *marca país* como tal. En cambio, los autores que guían sus ideas hacia la comunicología y el marketing únicamente hacen énfasis en el turismo, la inversión extranjera e inmigración y las exportaciones, porque son estos parámetros los que concentran los principales grupos de interés a los que irán dirigidos los mensajes, por tanto, es la medición de estos lo que expresaría el éxito o fracaso final de la *marca país* construida en un periodo de tiempo concreto. La principal diferencia entre ambos polos radica en que el primero orienta la función de la *marca país* a un conjunto de acciones que deben reflejar la realidad, complejidad, riqueza y diversidad de un *país*, pero no a través de la comunicación en su aplicación más comercial, sino en cómo actúa el país para ganar prestigio. Por lo mismo, hacen hincapié en que una *marca país* no se puede crear, en otras palabras, un *país* debe desarrollar acciones que le permitan mostrarse al mundo como es y no como le gustaría ser.

El segundo polo, por su parte, comparte el objetivo de la *marca país*, pero busca lograrlo con fundamentos del *branding* y otras técnicas comunicativas para promocionar un *país*. Al darle esa óptica, se tiende a pensar que esta práctica se sitúa más en la creación de una *marca país* y la construcción viene como una segunda etapa del proceso (lo que anhela ser un país, por sobre lo que es).

Respecto al tratamiento de una *marca país* como una marca producto o servicio, congruente a las reflexiones anteriores, los autores especialistas en ciencias políticas y económicas, principalmente Simon Anholt (creador del concepto *marca país*), quien con los años ha experimentado un cambio categórico respecto a su manera de interpretar la *marca país*, sostienen que es imposible que la *imagen* de un *país* pueda modificarse mediante técnicas del marketing comunicacional. Esto conlleva a rechazar tajantemente la idea de que un *país* puede recibir el mismo tratamiento que un producto o servicio, pues un *país* no es ninguna mercancía o servicio que se pueda vender, sino más bien es un fenómeno con una magnitud y complejidad incontrolable y, por tanto, inviable de medir en su totalidad. Compatible con este último

enunciado, los autores del campo comunicológico afirman que, si bien un *país* no es un producto o servicio en el sentido convencional, es posible aplicar en este algunos de sus elementos, ya que, tanto la identidad como la *imagen* se han adscrito como sostén al proceso de construcción del sentido de *marca*. Esta creencia reconoce que la *marca país* no gestiona directamente la comercialización, porque no ofrece ningún producto o servicio tangible, pero sí cumple el rol de una *marca* paraguas que estimula y favorece la venta. Para que esto se cumpla, la *marca país* debe atenderse como una estrategia de alta jerarquía institucional basada en parámetros que incluyen una pluralidad de públicos objetivos, situación que exige una coordinación minuciosa y una estabilidad que no entregan los gobiernos transitorios. Por esta razón es que las entidades encargadas exclusivamente de administrar la *marca país* han adquirido tanta popularidad, para que esta pueda mantenerse en el tiempo y ser consistente, sin verse alterada por los cambios de gobiernos.

Olins (2002), explica que la negativa inflexible a adoptar procedimientos relacionados a la construcción de *marca* en un *país* se debe a la hostilidad que existe hacia el término *marca*, debido a las transformaciones que ha sufrido ininterrumpidamente. Esta premisa se valida en la comparativa que surge en la tabla 3, puesto que los autores que refutan de la *marca país* como un proceso comunicativo global y reducen su labor únicamente a campañas publicitarias temporales, pasan por alto todo el proceso de construcción de *marca* que hay detrás.

Hemos elaborado la tabla 3 como un método comparativo que reúne las miradas más avezadas en la materia. A partir de su desarrollo, podemos afirmar que una *marca país* por sí sola no puede cambiar la *imagen* de un *país*, pero su gestión eficaz sumada a otras iniciativas sí podría hacerlo. En esta tesis doctoral, entendemos la *marca país* como una de las tantas herramientas óptimas dentro de las estrategias de política internacional, precisándola como un constructo comunicativo donde se articulan elementos físicos para identificar a un país y diferenciarlo de los demás (logo, publicidad, símbolos, imágenes, textos, etc). Por tanto, avalamos la convicción de que una *marca país* no se puede crear, sino más bien, se debe construir sobre un escenario ya existente. En ese contexto se reconocen la realidad, lo que quiere comunicar la institución y los flujos comunicativos de emisión como las tres dimensiones de una *marca país*, las cuales están compuestas por parámetros que conforman el panorama holístico de un *país*, o en otras palabras, su identidad. Estos permiten medir la eficacia comunicativa de la *marca país*, y en efecto, obtener una aproximación de su *imagen*.

1.3.2. La función de la marca país

Analizamos la *marca país* como un foco de discusión que varía según el área especializada que la aborde. Para efectos de esta investigación, reiteramos la convicción de que una *marca país* es una herramienta exclusivamente comunicativa que asume un rol complementario a otras estrategias de política internacional, pues por sí sola, es prácticamente imposible que logre influenciar o modificar la *imagen país*. Sin embargo, entendemos que la *marca país* no se conforma puramente de estrategias de marketing, sino que involucra todo un constructo de activos intangibles identitarios que le preceden a las acciones comunicativas como tal, y que, para llevar a cabo, se soporta en el reconocido proceso del *branding*. Por consiguiente, la función de una *marca país* es construir y articular flujos comunicativos que permitan identificar a un *país* y diferenciarlo de los demás. Su objetivo general, en correspondencia a su función, es promover una *imagen país* favorable para integrarse en mercados internacionales y así aumentar sus beneficios económicos para otorgarle prosperidad a un país.

En correspondencia con la línea de pensamiento de Costa (2004), la *marca país* es un sistema vivo que conforma una red de elementos que permiten que ésta sea viable, dinámica y proyectual. Su desafío clave es comunicar un relato fiel a la realidad, que sea creíble y memorable para sus grupos de interés y que asuma su permanencia en el tiempo como un compromiso de política nacional (Anholt, 2007a). Para que esto sea posible, la *marca país* debe cumplir con características puntuales dentro de su planificación estratégica, las cuales se detallan a continuación, en la tabla 4.

Tabla 4. Características de una marca país.

CARACTERÍSTICAS	MARCA PAÍS
Objetivo	Promover una imagen favorable de un país con el propósito de proyectarse y crear una identidad propia frente a los mercados internacionales para su inclusión en la economía mundial.
Contexto	En su mayoría, se intenta que sea un proceso despolitizado, es decir, que no exista implicación determinante entre los actores relevantes y partidos políticos.
	Imagen apriorística impulsada y fomentada por el interés económico basado en la comercialización y el consumo (Turismo, exportaciones e inversión extranjera)

Grupos de interés	Inversionistas y empresarios
	Turistas y visitantes temporales
	Compradores de productos y servicios
	Residentes y trabajadores
Dirección comunicativa	Audiencias nacionales (embajadores del país) e internacionales
El papel del gobierno	Gobierno como institución encargada de iniciar y mantener vigente la marca país como una política de estado asignada a algún organismo público o aceptando la autonomía de una institución exclusiva para la gestión de la marca país, pero que tenga implicación gubernamental.
Actores	Ministerios, Juntas nacionales de turismo, agencias de viaje, aerolíneas, instituciones promotoras de inversión y exportación, empresarios y emprendedores locales, tableros comerciales, cámaras de comercio, organizaciones multinacionales y talento humano científico/profesional.
Estrategias	Marca paraguas que permite crear sinergia con otros organismos públicos, además de capitalizar el origen de los productos y las empresas locales.
	Énfasis en elementos visuales y simbólicos mediante mensajes.
	Centrada exclusivamente en elementos positivos y negociables de la geografía, cultura y gente de un país.
Tácticas	Logotipo, eslogan, TV y prensa nacional e internacional, Presencia en convenciones internacionales relacionados con el turismo, exportación e inversión extranjera, intervenciones en internet, <i>Inbound</i> y <i>Outbound marketing</i> , email marketing, viajes de prensa, BTL, Merchandising, Esponsorización, entre otros.
Presupuesto	Público y privado.
Evaluación	Corto plazo para medición de campañas. Largo plazo para medición de la imagen país.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Szondi (2008).

Adoptar la construcción de *marca* como su principal modelo de desarrollo, contribuye a sistematizar la gestión de sus activos intangibles, proceso que bien ejecutado podría obtener recompensas potenciales en dos escenarios: interno y externo. A nivel interno existirá mayor

representación y confianza por parte de sus ciudadanos, lo que se traducirá en una expansión de embajadores de *marca*, pues los habitantes tendrán un sentido de pertenencia más arraigado (Fan, 2006; Van Ham, 2008; Echeverri, 2014). Por su parte, a nivel externo (Chaves, 2019; Fernández-Cavia, 2011; Echeverri et al., 2013; Papadopoulos, 2004) se lograrán percepciones favorables en torno al *país*, se consolidará el sello de procedencia en los productos de origen y empresas locales, se impulsará la competitividad en el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera e inmigración, se incrementará el atractivo para captar y retener talento humano, se estimulará (o reparará) la credibilidad internacional y la confianza de grupos tomadores de decisiones, aumentará la influencia política internacional, se fortalecerán los acuerdos con socios internacionales y se facilitará el desarrollo económico y social.

1.3.3. Diferencias y paralelismos entre una marca país y una marca producto o servicio

En virtud de la difusión que se le ha dado a la idea de *marca país* como símil a una *marca producto* (Dinnie, 2007), es importante señalar la definición de producto, puesto que, en definitiva, es lo que suele equipararse con el término *país*. Según el diccionario de Oxford, producto es la “cosa producida natural o artificialmente, o resultado de un trabajo u operación”, es decir, es algo que se puede confeccionar desde una base cristalina que no está contaminada por otros factores, muy diferente de un *país*, al que le anteceden cientos de años de historia, su contingencia, el actuar del gobierno, del pueblo, y así otras múltiples variables que supeditan el trabajo que hay en la gestión y construcción de su *marca* (Olins, 2002; Chaves, 2011).

La *marca* y la *marca país*, comparten un objetivo: transmitir una serie de concepciones institucionales coherentes con la realidad del país mediante flujos comunicativos intencionados y dirigidos a sus respectivos públicos. El hecho de que ambas materias persigan el mismo propósito conlleva que en sus procesos de construcción de *marca* coincidan algunos elementos que son fundamentales para el trabajo de la *imagen*. Sin embargo, debemos reiterar que la magnitud de un país no es comparable con la de una empresa, producto o servicio, y que, así como hay similitudes, también existen diferencias sustanciales entre una *marca* convencional y una *marca país*, como se demuestra en la tabla 5.

Tabla 5. Diferencias generales en la aplicación de la teoría de marca entre un país y un producto o servicio.

País	Producto o servicio	Autor
Promueve la imagen país.	Su objetivo es incrementar ventas de un producto o servicio.	Fan, 2006.
No depende solo de las acciones comunicativas, sino más bien, de cómo se comporte el país.	Depende de las acciones comunicativas.	Anholt, 2008.
No se puede modificar o reemplazar.	Se puede modificar, mejorar o reemplazar.	Kotler, et al., 2007.
Le precede su historia, por ende, puede intentar construir, más no crear imagen.	Dispone de un escenario limpio para crear imagen.	Anholt, 2008.
Es multidimensional.	Es unidimensional.	Fan, 2006.
No existe una oferta tangible.	Existe una oferta tangible.	Fan, 2006.
Debe trabajar sobre las percepciones ya existentes.	Tiene la facultad de crear percepciones.	Olins, 2006.
Estrategias de posicionamiento basadas en múltiples sectores.	Estrategia de posicionamiento única.	Echeverri, 2014.
Múltiples públicos objetivos.	Posee generalmente un único público objetivo.	Fan, 2006.
La estrategia de precio es secundaria y a largo plazo.	Estrategia de precio prioritaria y a corto plazo.	Echeverri, 2014.
Debe situarse como proveedor de productos y/o servicios nacionales.	Debe enfocarse en vender un único producto o servicio.	Khanna, 2011.
El trabajo de su imagen no puede estar basado únicamente en estrategias de marketing.	La construcción de su imagen se centra exclusivamente en técnicas del marketing.	Anholt, 2005.

Fuente: Elaboración propia basada en los autores citados.

De la tabla 5 y en consonancia con los dichos de Van Ham (2008), es posible extraer que, para un producto o servicio, la construcción y gestión de *marca* son el núcleo de su operatividad, mientras que, para un *país*, dicho enfoque es solo una herramienta comunicativa que debe combinarse con otras estrategias de política internacional para que sea efectiva. Así pues, la

marca país vendría a ser una pieza complementaria dentro de las técnicas que se utilizan en el campo de las relaciones internacionales. Vale decir, no es el todo, sino más bien una pequeña parte del todo que, bien gestionada, podría contribuir a influenciar positivamente en la *imagen* de un *país*. Si dicha suposición se cumple, conforme a lo planteado por Dikčius & Stankevičienė (2010) y Echeverri (2012), el deseo por visitar, vivir, trabajar o invertir en un *país* se incrementará, mejorará la economía y, en consecuencia, su posicionamiento en sectores competitivos deseados se fortalecerá.

Respecto a los paralelismos que existen entre una *marca* producto o servicio y una *marca país*, además de las dimensiones que las conforman, identificamos dos categorías que explicaremos a continuación: el *branding* y la planificación estratégica de marca.

1.3.3.1. El branding:

El concepto *branding* surgió a fines de los años 90, periodo en que la evolución tecnológica incrementó su notoriedad, dándole paso a un nuevo consumidor que abandonaba su comportamiento de compra basado en la satisfacción práctica de sus necesidades y priorizaba el valor añadido en el relato de la *marca* orientando el consumo a la identificación, las experiencias, y, por tanto, a las emociones (Olins, 2004). Esta tendencia contemporánea de enamorarse de las *marcas* y no de los productos o servicios, supuso que la definición de *marca* abandonara su sentido de diferenciación tangible, concediéndole protagonismo a la significación emocional, en otras palabras, dejó de tener características funcionales para comenzar a construir un plano imaginario (Llamas, 2013).

En este nuevo escenario, el *branding* aparece como un concepto que agrupa los elementos funcionales, emocionales, relacionales y estratégicos indispensables para desarrollar y transmitir una propuesta de valor de la *marca*. Tomando ideas centrales de Chaves y Bellucia (2008), Moon y Millison (2001), y Avalos (2010), este anglicismo se define como la sistematización que se ocupa del proceso de creación, construcción y gestión de *marca*, dicho de otra manera y para propósito de esta investigación, el *branding* organiza estratégicamente la inclusión de los objetivos emocionales y los agrega al concepto de *marca* que ya definimos “el modo de identificar un producto y diferenciarlo formalmente de los demás” (Santesmases, 2012: 393). La importancia de comprender el *branding* desde esta perspectiva radica en que no son las acciones de marketing, como suele malentenderse, la sustancia del concepto, sino su

naturaleza estratégica que le concede a la *marca* una proyección largoplacista sustentada en la formulación de un plan que agrega valor a la empresa, producto o servicio (Llamas, 2013).

Con esta transformación, las acciones comunicativas de las *marcas* comienzan a operar mediante activos intangibles. La International Accounting Standards Committee Foundation (citada en Rodríguez Bravo, A., 2015, p. 175) define el concepto *activo* como: “un recurso a) controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados y b) del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos”. Al agregarle la palabra *intangible*, se refiere entonces, a activos sin apariencia física, de carácter no monetario, pero identificables. Rodríguez Bravo (2015), explica apropiadamente la relevancia que tienen los activos intangibles en el marco empresarial, pues, si bien no es algo que se pueda medir con exactitud, “actúan agregando valor, en tanto que a medio o largo plazo llevarán a la empresa a aumentar sus beneficios, ya sea porque aumentan su valor total, el volumen de ventas o el precio de sus productos” (p. 175). La práctica del consumo contemporáneo ha exigido a las organizaciones a reorientar sus esfuerzos hacia la administración de sus activos intangibles porque son estos los que estimulan el vínculo emocional en la relación marca-consumidor (Heras, 2009). El rol de la *marca país* se acentúa precisamente en este escenario, ya que, al ser una *marca* que busca promover la *imagen país* y no incrementar las ventas de manera directa, su principal labor reside en gestionar correctamente los activos intangibles mediante la comunicación, para afianzar los lazos con sus respectivos públicos objetivos. Para que esto suceda, dicha comunicación debe comportarse como el sistema nervioso de la institución (Costa, 2001), siendo esta transversal e inclusiva con todos los actores que conforman la *marca país*, lo que supone una integración y coordinación corporativa que va desde dentro hacia afuera y que conduce el camino para proyectar un discurso global único y coherente.

Los principales activos intangibles que debe trabajar la *marca país* son: identidad, misión, visión, valores, personalidad, atributos, posicionamiento, cultura organización y valor de *marca* (Kavaratzis, 2005), definidos a continuación en la tabla 6.

Tabla 6. Principales activos intangibles utilizados en la construcción de una marca país.

Activo intangible	Definición	Autor
Identidad	Es el ADN de la marca, el conjunto único de rasgos y características constituidas por la fuente organizacional para diferenciarse de la competencia.	Trout & Rivkin (2009); Aaker (1996a); Capriotti (2004); Albert & Whetten (1985).
Misión	Es el propósito general que define el negocio o actividad de la organización y su marca. Es un elemento importante de la planificación estratégica, pues es a partir de esta que se definen los objetivos que guiarán a la organización.	Kotler & Armstrong (2008); Capriotti (2009); Johnson & Acholes (2001); Bueno (2007).
Visión	Es el objetivo final de una organización y su marca, la perspectiva a largo plazo que orienta las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.	Capriotti (2009); Fleitman (2000); Johnson & Acholes (2001).
Valores	“Aquellos elementos de sus contenidos y aquellos rasgos de sus características formales que configuran el conjunto de cualidades que otorgan importancia, validez o mérito a una producción comunicativa, haciéndola ser apreciada por su adaptación a las necesidades del hombre y la sociedad”.	Rodríguez Bravo y Cols (2013: 168)
Personalidad	Selección de cualidades humanas asignadas estratégicamente para proporcionar los valores y atributos que configurarán la identidad de la marca.	Aaker J (1997); Morgan (2011); Aaker (2011); Kotler & Keller (2006a).

Atributos	Características intrínsecas y tangibles de una marca, producto o servicio. Se clasifican en tres tipos: básicos (atributos que tienen todas las marcas del sector), valorados (los que aportan valor a los públicos, pero no son únicos de la marca) y diferenciadores (atributos exclusivos de la marca que los diferencian de la competencia).	Aaker (1991); Keller (2003); Capriotti (2009); Aguilar, Bermeo y Guerrero (2015)
Posicionamiento	Es la manera en que el mercado objetivo distingue a la marca en relación con sus competidores. Existe el posicionamiento esperado (el que una marca aspira a alcanzar) y el posicionamiento real (el espacio que ocupa una marca en la memoria del sujeto).	Mora & Schupnik (2000); Fuchs & Diamantopoulos (2012); Kotler (2006b); Chaves y Bellucia (2008).
Cultura organizacional	Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras, promoviendo en sus integrantes creencias y principios que fomenten la productividad interna, y por consecuencia, la efectividad externa.	Denison & Knox (1993); Chiavenato (1989); Miron et al. (2004); Medina (2014).
Valor de Marca (o brand Equity)	Valor agregado que se le asigna a un producto o servicio mediante la asociación de su nombre comercial, es decir, la marca. Este valor se define a partir del constructo comunicativo y refleja la forma en que los sujetos sienten con relación a la marca, lo que esta significa para ellos y su respectivo comportamiento con esta.	Keller (1998); Aaker (1996)

Fuente: Elaboración propia.

1.3.3.2. Planificación estratégica de marca:

De acuerdo con Llamas (2013), el *branding* constituye un proceso donde toda acción comunicativa de la *marca* debe responder a una planificación estratégica que está diseñada según el sistema de asociaciones que la *marca* desea representar. La connotación estructural de la construcción y gestión de *marca* es también utilizada por la *marca país*, pero requiere de adaptaciones determinantes debido a la complejidad que implica manejar comunicacionalmente un país que ya cuenta con una identidad y con una realidad. Examinando las propuestas de Govers & Go, (2009) y Llamas (2013), desarrollamos una adaptación del planeamiento estratégico para una *marca país* que consta de cinco fases resumidas en la tabla 7: Análisis y diagnóstico, creación de la estrategia de *marca*, desarrollo, implementación y monitoreo nacional e internacional.

Tabla 7. Fases de la planificación estratégica de una marca país.

FASE 1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	FASE 2 CREACIÓN ESTRATEGIA DE MARCA	FASE 3 DESARROLLO	FASE 4 IMPLEMENTACIÓN	FASE 5 MONITOREO Y EVALUACIÓN
<p>Posición competitiva de la marca país en base a:</p> <p>Evaluación de documentación gubernamental respecto a aspectos que conforman la realidad del país.</p> <p>Percepciones de actores locales e internacionales.</p> <p>Estudios de identidad percibida (nacional).</p> <p>Estudios de imagen país</p>	<p>Proyección de la identidad.</p> <p>Formulación de intangibles: Misión, visión y valores, personalidad, atributos, cultura organizacional y posicionamiento esperado.</p> <p>Precisión de objetivos.</p> <p>Priorización de aspectos de la realidad (sectores) a comunicar.</p> <p>Selección de públicos objetivos.</p>	<p>Elaboración de identidad visual: Logo, manual de marca, etc.</p> <p>Elaboración de la estrategia de comunicación offline y online para cada público objetivo: campañas de branding, publicidad, relaciones públicas, prensa, eventos, actividades promocionales, comunicación interna, etc.</p>	<p>Instalación de la marca en el mercado.</p> <p>Ejecución de la estrategia de comunicación.</p>	<p>Medición del retorno sobre la inversión alcanzado por estrategia de comunicación.</p> <p>Nuevos estudios nacionales sobre imagen percibida e identidad.</p> <p>Nuevo estudio internacional sobre imagen percibida desde los diferentes aspectos de la realidad.</p> <p>Evaluación del posicionamiento real y valor de marca percibido.</p>

(nacional e internacional). DAFO. Análisis de la competencia.	Definición de arquitectura de marca. Testeo.			Revaluación de la estrategia de marca a partir de la medición de los intangibles.
---	---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

La etapa inicial de la planificación estratégica de una *marca país* se enfoca en establecer la posición adecuada que esta ocupará en el entorno competitivo. Inicialmente, la institución debe realizar un extenso análisis de documentos oficiales existentes que evidencien la realidad de un *país* en los diferentes aspectos que la componen. Esta es medible a partir de los datos oficiales entregados por el gobierno, ministerios y otras entidades gubernamentales.

Luego, es necesario efectuar estudios de percepción a nivel nacional e internacional en mercados prioritarios que incluyan la opinión pública, así como también el uso de técnicas cualitativas, tales como entrevistas, grupos focales o grupos de discusión que involucren a especialistas, comunidades, grupos políticos, económicos, profesionales de los medios de comunicación y empresariales. Por último, es indispensable hacer un estudio sobre la identidad percibida por los habitantes del *país* en cuestión, ya que serán ellos los principales embajadores de la *marca país*, por lo que la representación de su idiosincrasia debe verse reflejada en cada mensaje que emita la *marca país*. La recopilación de estas categorías, permiten a la fuente institucional realizar un diagnóstico y posterior DAFO para determinar en qué parámetros de la realidad concentrará sus esfuerzos comunicativos.

En la segunda fase se determina la identidad de *marca país* que se quiere proyectar, a partir de los resultados de la primera fase. Una tarea indispensable dentro de esta delimitación de la identidad es la creación de los activos intangibles: misión, visión, valores, personalidad, atributos y posicionamiento esperado. Todos estos elementos integran la esencia de la estrategia de *marca país*, y deben ser asimilados como la cultura organizacional de la institución, ya que es mediante este proceso donde se consolida la imagen apriorística que pretende transmitir la fuente institucional. Asimismo, en esta etapa se deben precisar los objetivos, la selección de públicos objetivos (o también llamados *stakeholders*) y la ejecución de un testeo de prueba para evaluar si los activos intangibles son coherentes a lo que el mercado meta potencial percibe sobre el *país*. Una vez afianzado este relato transversal que levanta la

estrategia de comunicación. La entidad debe fijar el modelo de arquitectura de *marca* que desea aplicar, así como la relación que tendrá con las diversas submarcas que la compondrán.

Recordemos que una *marca país* no sirve para vender, sino para respaldar, es un sello de procedencia que cumple la función de marca paraguas, a saber, una *marca* madre (el *país*) que engloba y avala a otras submarcas (Chaves, 2019). En el caso de una *marca país*, el modelo utilizado suele ser el de apoyo de marcas, conocido también como *Endorsed house*, donde una *marca* madre está presente en los lineamientos comunicativos de otras marcas secundarias, pero estas últimas tienen la autonomía para su construcción y gestión (Aaker & Joachimsthaler, 2000). En este contexto, es necesario demarcar los diversos organismos públicos interesados para establecer los primeros lineamientos de colaboración con la *marca país*, así como también la participación y rol que ocuparán las submarcas. La *marca país* debe entender el trabajo de los demás actores involucrados para la elaboración de estrategias que permitan explotar áreas de impacto potenciales de manera conjunta.

Es evidente que una *marca país* no puede comunicar absolutamente todo lo que abarca un *país*, puesto que significaría un exceso inabordable en términos de esfuerzos comunicacionales y de inversión. Por ello, la *marca país* debe enfocarse en parámetros específicos desde una vereda transversal y transferir responsabilidades a otros organismos y submarcas que transmitirán sus principales valores y atributos, pero con un enfoque más específico. Esos parámetros varían, pero principalmente se aborda el turismo, exportaciones, inversión extranjera e inmigración y talento humano. La selección de cada área permite delimitar los elementos de la *marca país* que comunicarán los organismos y las submarcas.

Durante la tercera fase, correspondiente al desarrollo, se materializa todo lo obtenido de las primeras dos fases. Se elabora la identidad visual de la *marca país*, y se crea la estrategia de comunicación, esto es, el conjunto de acciones que buscan posicionar mensajes prioritarios en las diferentes audiencias seleccionadas para influir positivamente en sus percepciones (Martínez, 2009). Esta incluye todas las acciones comunicativas que se realizarán en un periodo determinado de tiempo: publicidad, relaciones públicas, prensa, evento, actividades promocionales, comunicación interna, entre otros. En el ámbito nacional e internacional, las acciones se dividen según el público objetivo. La cuarta fase, implementación, es la ejecución de la estrategia de comunicación de la *marca país*, la instalación en el mercado de todo el constructo comunicativo donde se articulan los elementos físicos que permitirán identificar a un *país* y diferenciarlo de los demás.

Finalmente, la quinta fase determinará si la combinación entre la realidad y los flujos comunicativos que emite la *marca país*, modifican o no la *imagen país*. El monitoreo a través de la medición acciones comunicativas, así como la realización de nuevos estudios sobre identidad y percepción nacional e internacional, proporcionarán la información necesaria para estimar el posicionamiento real y el valor de *marca país*, y en base a ello, reevaluar toda la estrategia de *marca* para decidir su permanencia o modificación.

1.3.4. La medición de la marca país

Dada la connotación profesionalista que posee la gestión de la *marca país*, su medición ha adquirido metodologías que, si bien se sustentan en opiniones expertas de profesionales, no tienen respaldo científico (Salinas, 2015). Con los índices de *marca país* se busca establecer el posicionamiento competitivo entre los países del mundo y visualizarlo en formato de rankings (Echeverri, 2014). El problema que surge con estos barómetros es que suelen incluir la palabra *marca* en sus títulos cuando lo que realmente miden es la *imagen país*, esto es, aquello que resulta en la mente del sujeto a partir de la combinación entre la realidad y los elementos físicos de la *marca país* recibidos. Por tanto, podemos afirmar que los índices sirven para tener un conocimiento general sobre las percepciones en torno a un país, pero no para medir la eficacia comunicativa de una *marca país*.

La *imagen país* depende de la interpretación que los sujetos le conceden a inputs controlados y no controlados que reciben a partir de diferentes aspectos que conforman la realidad de un *país*. El surgimiento de las *marcas países* ha permitido que las percepciones se materialicen en estudios que facilitan una aproximación numérica de la imagen que tienen diferentes públicos sobre un país; son los llamados índices de marca país. Su medición toma aspectos de la realidad de los países y los convierten en parámetros que actúan como un sistema vivo. Según Anholt (2005) hay seis parámetros que favorecen la medición de la *imagen país*: turismo, inversiones e inmigración, productos y exportaciones, gobierno, cultura y patrimonio, y población de un país. A nuestra interpretación, todos ellos vendrían a configurar parte de la realidad objetiva de un país. Todos estos índices hacen un mapeo global para finalizar con un ranking del posicionamiento de cada país a nivel regional y mundial.

Cabe señalar que a nivel internacional hay numerosas organizaciones que materializan investigaciones sobre la *marca país*, pero suelen enfocarse únicamente en uno de los parámetros antes mencionados. *The Good Country Index* de Anholt & Govers mide lo que un

país contribuye al bien común de la humanidad y lo que le quita en relación a su tamaño. El *Country Brand Ranking* de Bloom Consulting se centra solo en inversiones, turismo y talento, el *Best in Travel* de Lonely Planet se ocupa netamente del turismo, el *índice de competitividad global* desarrollado por el Fondo económico Mundial se basa en datos económico y el *Quality of Life Index* de The Economist, analiza la calidad de vida de los países. Estos son solo algunos de los rankings llevados a cabo para medir algún indicador de la *marca país*.

Actualmente existen cuatro *rankings* de *marca país* de referencia que evalúan de manera integral los seis principales aspectos que soportan la *imagen país* (Anholt, 2008). Todos provienen de consultoras especializadas en investigación de mercado y adquieren relevancia al ser los estudios más consultados por los gobiernos. A continuación, realizamos una breve descripción de cada uno de los *rankings* con el fin de comprender cuál es la dinámica actual de medición sobre la cual se trabaja una *marca país*. Reiteramos que el objetivo de esta tesis no es presentar un sistema que mida el posicionamiento de un país, sino entender cómo funciona el proceso de la composición de la *marca país*.

1.3.4.1. Anholt Ipsos Nation Brand Index (NBI)

Es un barómetro anual elaborado por Simon Anholt, creador del concepto *marca país*. Se lanzó en el año 2008 en conjunto con la consultora GfK Roper, pero desde el año 2018 se realiza con Ipsos, una empresa multinacional de investigación de mercado. Este ranking se basa en el diseño de una encuesta dirigida a la opinión pública global, evaluando 50 países desarrollados y en vías de desarrollo que tienen un rol importante a nivel mundial en política exterior, negocios, turismo y cultura.

La evaluación del NBI corresponde a un promedio de las puntuaciones obtenidas a partir del hexágono de *marca país* de Simon Anholt, el cual mide 23 atributos agrupados en seis aspectos expuestos en la figura 1.

Figura 1. Hexágono de marca país.



Fuente: Anholt (2000).

- a. Turismo: Interés por visitar el país, atractivo en belleza natural, riqueza en patrimonio arquitectónico y monumental, y la vibrante vida de ciudad junto a sus atractivos urbanos.
- b. Exportaciones: Contribución a la ciencia y tecnología, efecto país de origen sobre la compra de productos, lugar creativo que genera ideas y nuevas formas de pensamiento.
- c. Gobierno: País competente y honestamente gobernado, respeto de los derechos ciudadanos, comportamiento responsable en mantenimiento de la paz y seguridad internacional, protección del medioambiente, reducción de la pobreza.
- d. Inversión e Inmigración: Vivir o trabajar por un periodo importante en el país, lugar con una alta calidad de vida, buen lugar para invertir, país que se preocupa por la igualdad social.
- e. Cultura y patrimonio: País que se destaca en deportes, país rico en herencia cultural, país con una interesante cultura contemporánea.
- f. Gente: Hospitalidad, amabilidad y talento de la población de un país.

Este ranking considera dos variables principales: 1) La familiaridad, que tiene que ver con el grado de conocimiento que un sujeto tiene sobre un país, y 2) la favorabilidad, que apela a la opinión sobre el país evaluado.

1.3.4.2. Country Brand Index (CBI)

Creado el año 2004 por FutureBrand, una consultora especialista en estrategia y marca. Este ranking recopila datos cuantitativos y cualitativos para ordenar la fuerza de percepción de los 75 países miembros del Banco Mundial con mayor producto interno bruto (PIB), por medio de encuestas realizadas a públicos especializados como viajeros frecuentes, líderes de opinión, expertos en política pública, globalización, negocios y medios. De igual forma, acentúa sus resultados en seis aspectos que contienen parámetros específicos y se dividen por propósitos o por experiencia.

Parámetros de propósito:

- a. Sistema de valores: Libertad política, niveles ambientales, tolerancia.
- b. Calidad de vida: Salud y educación, estándar de vida, seguridad, deseo de vivir o estudiar en el país.
- c. Potencial de negocios: Potencial para los negocios, tecnología avanzada, buena infraestructura.

Parámetros de experiencia:

- d. Patrimonio y cultura: Puntos históricos de interés, patrimonio, arte y cultura, belleza natural.
- e. Turismo: Valor del dinero, diversidad de atracciones, opciones de alojamiento, comida, deseo de visita por vacaciones.
- f. Productos y servicios: Productos auténticos, productos de alta calidad, productos únicos, deseo de comprar productos de ese país.

Utilizan un modelo de decisión jerárquico propio (HDM) que determina de qué modo las audiencias clave se relacionan con una *marca país* desde la variable “asociaciones” observada en la figura 2, que evalúa las cualidades que pasan por la mente de los sujetos cuando piensan en un país.

Figura 2. Modelo de Decisión Jerárquico (HDM)

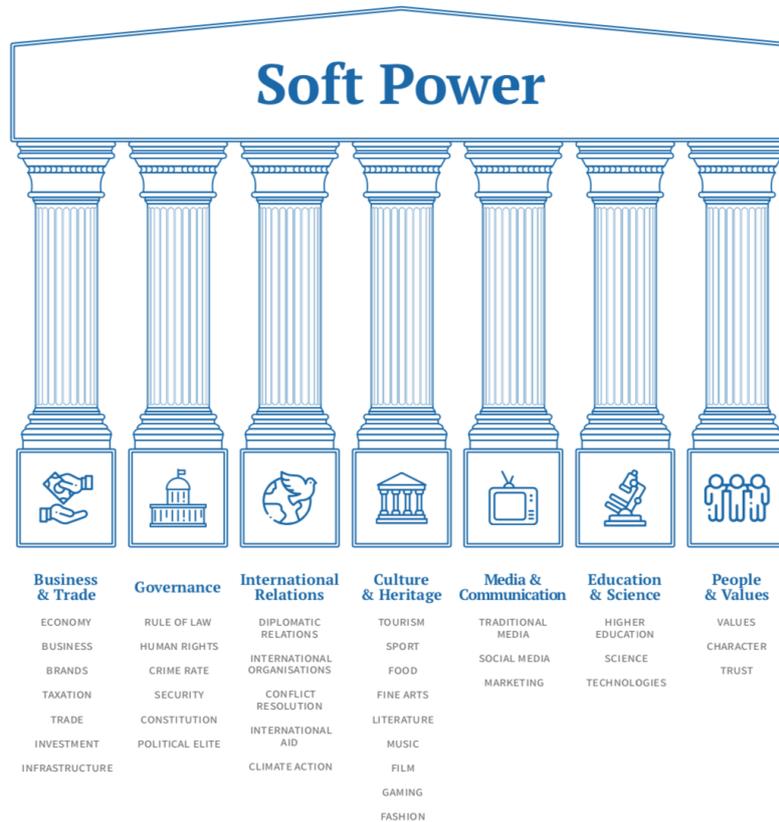


Fuente: FutureBrand (2017).

1.3.4.3. Global Soft Power Index

Pertenece a una consultora británica dedicada a la valoración de marcas, llamada Brand Finance (2020), que emplea el concepto de poder blando como “La capacidad de un país para influir en las preferencias y comportamientos de varios actores en el ámbito internacional (estados, corporaciones, comunidades, públicos, etc.) a través de la atracción o la persuasión en lugar de la coerción”. Este índice analiza las percepciones en 60 naciones del mundo, con respuestas recopiladas con encuestas dirigidas a la opinión pública y a audiencias especializadas como líderes empresariales, analistas de mercado, políticos, académicos, grupos de expertos y ONG, y periodistas. La medición de la *imagen país* considera las variables conocimiento y familiaridad, a partir del estudio de siete aspectos segmentados en parámetros que se pueden observar en la figura 3. Dichos aspectos son: Negocios y comercio, gobierno, relaciones internacionales, patrimonio cultural, media y comunicación, educación y ciencia, gente y valores.

Figura 3. Los 7 pilares del poder blando.



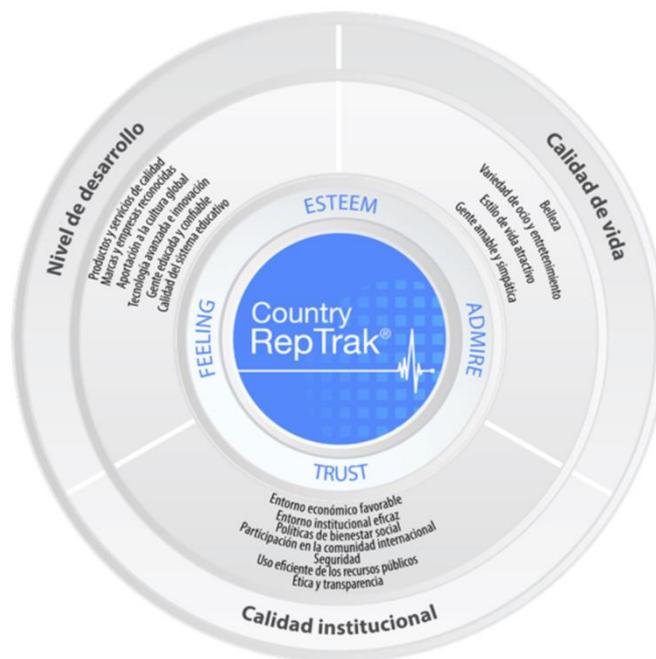
Fuente: Brand Finance (2020).

1.3.4.4. Country RepTrak®

Este índice del Reputation Institute analiza la imagen país de los 55 países con mayores economías del mundo según su PIB. Con encuestas realizadas a la población general de los países que integraban el disuelto G8, esto es, un grupo de países con economías industriales cuyo peso político, económico y militar son muy relevantes. Esta investigación permite conocer las valoraciones que los encuestados tienen sobre 17 subtemas distribuidos en tres grandes aspectos: Calidad de vida, nivel de desarrollo y calidad institucional.

Si bien este ranking solo se compone de tres aspectos principales, se puede evidenciar en la figura 4 que dentro de los mismos están presentes los parámetros de *imagen país* que ya hemos nombrado al inicio de este apartado.

Figura 4. Country RepTrak.



Fuente: Reputation Institute (2019)

El Country RepTrak evalúa sus parámetros según la medición de cuatro variables: admiración, estima, confianza y buena impresión.

A modo de recordación, señalamos nuevamente los aspectos que miden la *imagen país*: turismo, inversiones e inmigración, productos y exportaciones, gobierno, cultura y patrimonio, y población de un país (Harrison y Walker, 2011). Como se puede apreciar en la descripción de estos cuatro índices, todos abordan estos aspectos en parámetros, pero les asignan diferentes nombres, aunque se refieren a lo mismo. Respecto a las variables, hay una tendencia a utilizar las de carácter intersubjetivo porque se ha comprobado en las diferentes ediciones de estas investigaciones, que los intangibles, y dentro de estos, los valores como la seguridad, justicia, amabilidad, belleza, simpatía y ética son los que por excelencia mueven la *imagen país*. Además, es posible observar que dichas variables responden a alguna de las primeras cuatro fases de lo que se conoce como embudo de ventas o *marketing funnel*. Estas son: Conocimiento, interés, consideración e intención. El resto de las variables como evaluación, compra, repetición y fidelización no aplican en los índices de percepción de *marca país*, pues, como hemos afirmado en este capítulo, el objetivo final de la *marca país* no es vender.

La *marca país* es un recurso comunicativo que debe impulsar asociaciones favorables y vínculos positivos entre el *país* emisor y sus receptores, que finalicen en alguna transacción que la *marca país* respalda. Pero esta transacción debe aportar un sentido mucho más amplio y transversal que la pura relación comercial y de negocio. Los índices numéricos destinados a evaluar el comportamiento de la *marca país* pueden y deben correlacionar la imagen de un país con conceptos como conocimiento, familiaridad, favorabilidad, seguridad, amabilidad, cultura, tradición, etc. De este modo, los parámetros de observación de la *marca país* se articularán como un conjunto coherente y preestablecido de herramientas destinadas a impulsar y a apoyar actitudes favorables al *país* emisor de esa marca: la recomendación para visitar, vivir, estudiar, trabajar, asistir a eventos, y, por supuesto, invertir en él, comprar sus productos y servicios, entre otros.

En cuanto a comunicación estratégica de los *países* se refiere, sólo el *Global Soft Power Index* de Brand Finance considera en su estudio la comunicación y medios de las *marcas países*. Esta aseveración nos adelanta que los rankings de *marca país* se sitúan solo en la dimensión de la *imagen país* y desde una óptica global, porque si bien están categorizados por parámetros, los resultados finales responden a un promedio general de todos ellos, proceder que posibilita la facultad de poner en competencia a los países a través de su posicionamiento. Es fundamental tener en consideración que en esta tesis doctoral la importancia de la *marca país* no radica en la competición entre *países*, sino en entender cómo funciona todo su proceso para poder sistematizarlo y utilizarlo como una herramienta para el desarrollo.

Con el recorrido bibliográfico que hemos realizado sobre el concepto marca, país y los fundamentos de la marca país, podemos identificar que el problema actual de la materia radica en:

- a) La ambigüedad en torno al concepto marca y, por ende, a los elementos que la conforman.
- b) El debate conceptual en torno a la marca país debido a la connotación más empresarial que se le ha dado a la materia, donde se persigue la idea de darle a un país el mismo tratamiento que se le da a un producto o servicio.
- c) Los índices de marca país realmente miden la imagen espontánea de un país (las percepciones espontáneas) y no la eficacia comunicativa de la marca país.

Podemos afirmar, por tanto, que el desarrollo teórico sobre la marca país es más bien impreciso porque, en general, no ha sido abordado a partir de criterios científicos que persigan consolidar el conocimiento desde la contrastación empírica y experimental de los modelos propuestos, sino desde una perspectiva esencialmente profesionalista, orientada al logro de objetivos económicos y políticos a corto plazo.

A nuestro modo de ver, los problemas más notorios que resultan de esa orientación han sido:

- La poca consideración de estructuras sígnicas, complejas y dinámicas que se les han dado a los conceptos que configuran el funcionamiento de la *marca país*.
- El uso de técnicas cualitativas y cuantitativas estándares que siguen omitiendo que la medición de activos intangibles es difusa, de cálculo complejo y, por tanto, imprecisa.

Con el fin de proponer una primera aproximación que permita estructurar de manera coherente la *marca país*, localizamos en la teoría del signo, una solución que logra esclarecer la complejidad de los conceptos fundamentales, así como también sistematizar mediante una composición triádica de la *marca país*, todo su constructo comunicativo.

CAPÍTULO 2: INTERPRETANDO LA MARCA PAÍS SEGÚN LA TEORÍA DEL SIGNO DE PEIRCE.

Para entender la configuración de la *marca país*, es necesario definir primero cuáles son los elementos que conforman a una *marca*. Como los fundamentos teóricos de esta contemplan una visión profesionalista que la sitúa como un constructo más bien confuso, proponemos un abordaje teórico que se sustenta en la composición triádica del signo propuesta por Peirce.

Como se puede apreciar en la figura 6, la cual explicaremos en detalle durante este capítulo, trabajamos el signo como una unidad individual que, a medida que interactúa con el entorno, se va articulando como un meta-signo, es decir, en distintos niveles superpuestos de complejidad. De esta manera, el signo complejo *marca país* se posiciona como un procesador de comunicación que permite migrar su funcionamiento hacia un planteamiento colectivo en un entorno mercantilista como lo es la *marca*, y, por ende, la *marca país*.

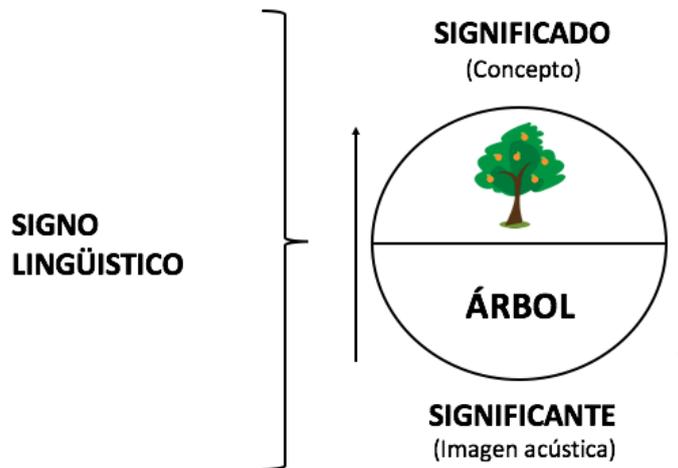
2.1. El signo según Charles Sanders Peirce

Según el diccionario de Oxford (2018), la semiología, es “la ciencia que estudia los sistemas de signos que permiten la comunicación entre sujetos, sus modos de producción, de funcionamiento y de recepción”. Ferdinand de Saussure (1916), quién impulsó principalmente la corriente de la lingüística estructural, define la semiología como “la ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social” (p.34), entendiendo un signo lingüístico, o sea, las palabras, como una unidad psíquica compuesta por dos caras, una material y otra mental, que se corresponden recíprocamente: El significante y el significado.

Para Saussure (1916), un signo es el total resultante de la asociación de un significante con un significado. De acuerdo con esto, el significante (o imagen acústica) corresponde a la forma física que asume un signo con el objetivo de nombrar lo que se percibe en el mundo exterior (puede ser lingüístico o una imagen), mientras que el significado es la representación cognitiva que construyen los individuos conforme con su experiencia para otorgar a ese signo una concepción determinada, la cual está condicionada por el sistema y contexto cultural. Si aplicamos el modelo binario de Saussure al ejemplo clásico del árbol (figura 5), podemos apreciar que el significante es el sonido de la composición de las letras Á – R – B – O – L y el significado es el concepto o imagen que evoca ese sonido en la mente del hablante. Saussure

declara que el lazo que une el significante al significado, vale decir, la relación entre “cosa” y “concepto”, es arbitraria, pues el concepto es fiel a la cosa.

Figura 5. Significante y el significado



Fuente: Elaboración propia adaptada de Saussure, F. (1945).

Por su parte, Charles Peirce, conocido también como el padre de la semiótica moderna, estudió la teoría de los signos desde una perspectiva lógico-pragmática, a diferencia de Saussure que lo hizo desde la lingüística (Barrena y Noviola, 2013). Su trabajo enfocado en estudiar la ciencia del comportamiento, es decir, el modo en que un sujeto conoce la realidad y la relación que el mismo establece con el mundo, entiende el signo como “lo que al conocerlo nos hace conocer algo más” (Peirce, 1904, p. 8332), representación que difiere de la arbitrariedad de un signo planteada por Saussure, pues no importa su complejidad, una cosa o fenómeno puede considerarse signo desde el instante en que entra en un proceso de semiosis, esto es, el proceso que se desarrolla en la mente del individuo, iniciando con la percepción del signo y finalizando con la presencia en su mente del objeto del signo. Así, Peirce va mucho más allá que Saussure, en tanto que en su modelo propone *el objeto* como elemento que estructura al signo, estableciendo un sistema de relación triádica entre un *representamen (expresión signica: palabra, imagen, etc.)*, un *objeto (la realidad)* y un *interpretante (cadena de definiciones)*.

Pierce soporta su teoría semiótica en una clasificación fenomenológica de la realidad en tres categorías específicas que sustentan la composición triádica (Zeccheto, 2002): Primeridad, segundidad y terceridad (tabla 8).

Tabla 8. Composición triádica de Peirce.

Componentes de un signo	Categoría del signo	Definición	Representación Gráfica
Representamen (o signo)	Primeridad	Es la cosa (no necesariamente concreta) que funciona como signo para que alguien lo perciba, está siempre en lugar de otra cosa. Corresponde a la concepción del ser, que es independiente de cualquier otra cosa y solo hay unidad. El signo representa al objeto.	MESA
Objeto (o referente)	Segundidad	Es aquel que alude al representamen, es decir, a lo que el signo está referido, pudiendo ser, o no, una cosa concreta. El objeto exterior al signo se llama objeto dinámico, y el objeto captado al interior del mismo signo es llamado objeto inmediato.	
Interpretante	Terceridad	Es la idea del representamen en la mente del que percibe el signo, es el mediador a través del cual el objeto y el representamen se relacionan.	

Fuente: Elaboración propia adaptada de Zeccheto (2002).

La triangulación del signo que propone Peirce se estructura de la siguiente manera (figura 6):

Figura 6. Triada semiótica de Peirce.



Fuente: Elaboración propia adaptada de Zeccheto (2002).

La composición del signo como primera fase habla de unidades simples respecto a lo que estamos trabajando (la marca país) que es más complejo. En la estructura triádica de Peirce no existe un receptor, ya que esta se configura como la articulación previa a la transmisión de la realidad a otro sujeto. Lo que expone, en efecto, es la relación entre la realidad, el artefacto que la representa (palabras, imágenes, etc) y la definición de esa realidad. Eso se reifica como unidad física en el representamen. De esta manera, la composición del signo de Peirce se precisa como un proceso cíclico, pues sus tres elementos interactúan y se vinculan entre sí.

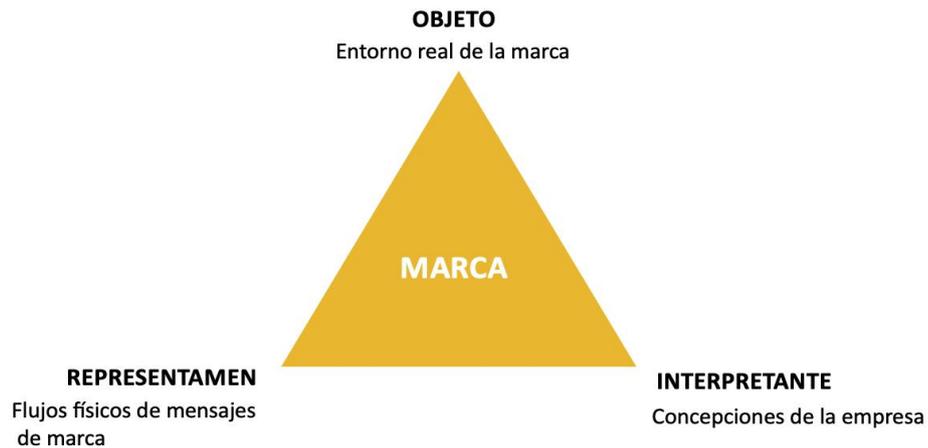
2.2. La composición triádica del signo aplicada a la marca

La *marca* es un constructo social que no se atiende solo a un representamen (signo), por el contrario, está compuesta por una acumulación de conceptos que terminan formando un gran meta-signo. Tomando en consideración esta premisa y migrando la composición triádica de Peirce a la *marca*, podemos interpretar los elementos fundamentales como:

- Objeto: es el entorno real de la marca conformado por múltiples entornos objetivos que la determinan.
- Interpretante: es la cadena apriorística de concepciones que la empresa que representa a la marca busca transmitir a través de la comunicación.
- Representamen: son los flujos comunicativos de la marca, esto es, la articulación de mensajes físicos que elabora y transmite la empresa para identificar una marca y diferenciarla de las demás (logo, publicidad, símbolos, imágenes, textos, packaging, producto, etc).

En la figura 7, se aplican estas definiciones a la concepción triádica del signo de Peirce:

Figura 7. Composición triádica de la marca.



Fuente: Elaboración propia.

La *marca*, por consiguiente, gestiona un grado más alto de complejidad debido a la gran cantidad de realidades y concepciones institucionales que la conforman. Por tanto, lo único que hace diferente a un signo y a una *marca*, es que un signo se comprende como unidad individual y la *marca* como una fusión de unidades múltiples que constituyen una estructura de segundo nivel que contiene y armoniza significados diversos.

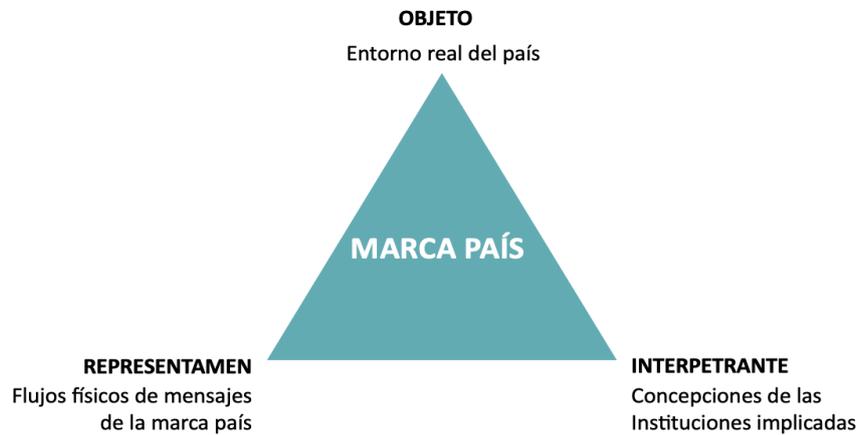
2.3. La composición triádica del signo aplicada a la marca país

El proceso comunicativo de una marca país es más sofisticado que el de marca, en la medida en que agrega un nuevo nivel de complejidad por todo lo que involucra, puesto que está compuesto por gran volumen de realidades, marcas y mensajes que operan como cadenas de interpretantes que interactúan entre sí.

Siguiendo en esta misma línea, la marca país constituye un tercer nivel en la estructura triangular del signo, actuando como una nueva unidad signíca de alta complejidad que ha de compendiar, destilar y sintetizar realidades, marcas y flujos de mensajes del ámbito territorial y sociopolítico al que hace referencia (Chile, México, España, Brasil, etc), aumentado así extraordinariamente su grado de sofisticación, y articulando el nivel superior y más complejo de los tres mencionados.

En la figura 8, se incorporan a la composición triádica de Peirce, los elementos que configuran el sentido de la marca país.

Figura 8. Composición triádica de la marca país.



Fuente: Elaboración propia.

- **Objeto:** es la realidad conformada por múltiples entornos objetivos que determinan a un país en función de su contexto y desarrollo histórico. Estas situaciones se expresan como estímulos predeterminados no dirigidos que reciben los públicos receptores en relación a un país: identidad, cultura, historia, economía, contingencia, política, talento humano, paisajes, percepciones, entre otros.
- **Interpretante:** es la cadena apriorística de definiciones que las instituciones buscan transmitir a través de la comunicación para influir positivamente en las percepciones de los sujetos.
- **Representamen:** son los flujos comunicativos de la marca país, esto es, la articulación de mensajes físicos que elaboran y transmiten las fuentes institucionales para identificar a un país y diferenciarlo de las demás (logo, publicidad, símbolos, imágenes, textos, etc).

A partir de los diferentes aspectos que conforman la realidad de un país, las fuentes institucionales generan flujos comunicativos dirigidos a sujetos para que influyan en las percepciones que estos tienen sobre un país. Así es como, estructuralmente trabaja la marca

país. Dicha circulación posibilita la adición de flujos comunicativos que se convierten en mensajes que se confrontan tanto con la realidad como con las definiciones apriorísticas de las fuentes institucionales. Por todo ello, este ciclo dinámico le permite al interpretante a ir evaluando y ajustando sus mensajes para que la comunicación sea lo más coherente posible a la realidad del país.

La agrupación de la figura 9 resume nuestra propuesta teórica basada en la semiótica para esclarecer las confusiones en torno a la marca y marca país. El signo representa el nivel básico, la marca, el intermedio y la marca país el avanzado.

Figura 9. La marca país como meta-signo.



Fuente: elaboración propia.

Entendemos el signo como unidad básica e individual que, agrupada a otras, es decir, muchos signos conviviendo en un mismo entorno, acaban conformando una unidad de igual manera. Así, el ciclo de esta triangulación funciona como un procesador de comunicación dinámico que va escalando en complejidad a medida que aumentan la cantidad de objetos, interpretantes y representámenes que interactúan entre sí.

CAPÍTULO 3: PLANTEAMIENTO DE UN MODELO COMUNICOLÓGICO PARA LA MARCA PAÍS.

Durante el recorrido bibliográfico de esta tesis doctoral, nos encontramos con cuatro hallazgos significativos. El primero es que la *marca país* cuenta con un abordaje interdisciplinar que la mantiene en un constante debate carente de consenso (Fernández-Cavia et al., 2018). El segundo es que los fundamentos teóricos de la *marca país* están sustentados en la teoría de la *marca*, la cual ha experimentado una transformación determinante con el tiempo, pues ha migrado desde lo material a lo emocional. Klijn et al. (2012), manifiesta que, en la corriente del marketing y branding, no se ha establecido una definición oficial del concepto *marca*, provocando una confusión que se ha transferido también al historial teórico de la *marca país*. Asimismo, otros conceptos claves de la teoría de la *marca* como *imagen* e *imagen de marca*, actúan como elementos polisémicos que intensifican la ambigüedad en torno a la marca y a todo su proceso de construcción comunicativa.

El tercer hallazgo corresponde a que la acción de anteponer la palabra *marca* a *país* ha acarreado una profesionalización del campo con inclinación mercadotécnica, que insiste en someter a un *país* al mismo tratamiento que recibe un producto o servicio (Anholt, 2005). El inconveniente de esta acción es que se prescinde de factores que no pueden ser controlados por una institución, como la identidad de un *país*, la realidad que lo determina y su contingencia, es decir, todos esos factores externos a la creación de mensajes intencionalmente dirigidos a los diferentes públicos. Por último, descubrimos que existe una confusión respecto a las organizaciones que miden los índices de *marca país*, ya que llevan a cabo una estimación de la *imagen país* y no de la eficacia comunicativa de las *marcas países*. Esto se debe principalmente a que los títulos de estos estudios contemplan las palabras *marca* y *país* de manera consecutiva, omitiendo el término *imagen*.

Para dar solución a dichas problemáticas, decidimos abordar la *marca país* desde la disciplina comunicológica, entendiendo este concepto exclusivamente como un constructo comunicativo que una fuente institucional transmite a unos públicos receptores, mediante flujos comunicativos sustentados en los diferentes aspectos que conforman la realidad de un *país*. Desde esta base, recuperamos la teoría del signo de Pierce (1904) para esclarecer la estructura y sentido de la *marca*. Una vez resuelto, lo aplicamos al campo de la *marca país* y elaboramos la composición triádica de la *marca país*.

En el presente capítulo se pretende consolidar la aportación teórica previa con la propuesta de un modelo comunicológico alternativo de *marca país* que persigue:

- a. Interpretar cómo se construye una *marca país*.
- b. Prever su impacto comunicativo.
- c. Actuar sobre ese impacto comunicativo.

3.1. Modelos vigentes de marca país

Para elaborar una nueva propuesta de un modelo de *marca país* que explique su funcionamiento cíclico, es pertinente hacer una revisión previa de lo que existe. En la tabla 9 se describen de manera generalizada los modelos vigentes en torno a la construcción y gestión de una marca país.

Tabla 9. Revisión de modelos vigentes sobre marca país.

Autor/año	Nombre modelo	objetivo	Resumen de sistematización del modelo
Govers (2020)	Sustainable Kinetic Brand Management Model	Establecer un sistema sostenible para gestionar y posicionar en el mercado cualquier tipo de marca: Producto, corporativa, personal, ciudad o país.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identidad como eje conductor hacia la ganancia de reputación. 2. Propuesta de valor y planificación comunicativa para generar relaciones de confianza con audiencias. 3. Vínculo con audiencias, proyección de la imagen en noticias y redes sociales (medios) construyen la imagen. 4. Canalizar y gestionar estratégicamente para evitar impacto en los medios.
Shahabadi et al. (2020)	Theoretical model of place branding	Creación de la construcción de marca lugar basada en la identidad y en activos contextuales e históricos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Combinación de conocimiento situacional basado en: activos operacionales (contexto), preferencias y conocimiento de agentes internos y externos. 2. Identidad como categoría principal para elaborar la estrategia de marca y comunicación. Tres tipos de identidad: turística, de habitantes y de mercado. 3. Imagen lugar resulta de la interacción entre agentes, activos y constructo comunicativo a partir de identidades establecidas. 4. La imagen país se utiliza posteriormente para incrementar la atención en torno al lugar y para crear valor.
Berrada (2018)	Holistic Place Branding Model	Proponer una perspectiva holística del proceso de desarrollo y gestión de marca lugar.	Desarrollo, implementación y análisis de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Lugar. 2. Liderazgo de marca. 3. Visión de marca. 4. Arquitectura de marca. 5. Identidad de marca. 6. Comunicaciones de marca.

			<p>7.Imagen de marca.</p> <p>8.Experiencia de marca.</p> <p>9.Acciones de marca.</p> <p>10.Evaluación de marca.</p>
Ntounis & Kavatzis (2017)	Place branding process	Desarrollar una comprensión holística de marca lugar, reflexionando sobre su valor práctico e implicaciones.	<p>1.Investigación y análisis de mercado interno y externo para definir pilares de marca.</p> <p>2.Deliberación: visión y estrategia de marca a partir de la participación de partes interesadas y de un consultor experto.</p> <p>3.Consulta: percepción de comunidades locales para definir propuesta futura que incluya sinergia con organizaciones e instituciones.</p> <p>4.Acción: desarrollo de tácticas a diferentes audiencias.</p> <p>5. Comunicación: Implementación de estrategia de comunicación.</p>
Echeverri-Cañas (2014)	Modelo Estratégico de Proyección País (MPEE)	Monitorear la imagen país en mercados internacionales	<p>1.Monitoreo de la imagen país en audiencias específicas.</p> <p>2.Estudio de indicadores del posicionamiento de un país.</p> <p>3. Análisis de perfiles actitudinales para la selección de públicos y la creación de estrategias específicas.</p> <p>4. Territorio de marca país (fundamentos, emociones y símbolos)</p> <p>5. Creación de la estrategia de valor país.</p>
Balakrishnan & Kerr (2013)	The 4D Model Of Place Brand Management	Identificar problemas relacionados a la comparativa marca corporativa y marca lugar que posibiliten la creación de principios gubernamentales básicos para una gestión efectiva de marca lugar.	<p>1.Decisión (Deciding): Aspectos que se comunicarán en la estrategia de marca lugar. Los Gobiernos deben educarse sobre branding.</p> <p>2.Diseño (Designing): Selección de cartera de marcas (corporativas y de lugar) que se comunicarán y decisión de la arquitectura de marca.</p> <p>3.Transmisión (Delivering): Asimilación de la estrategia de marca por partes interesadas internas (gobierno y ciudadanos). Implementación acciones comunicativas.</p> <p>4. Monitoreo (Determining): Evaluar la efectividad de las primeras tres etapas en base a los objetivos económicos y sociales.</p>
Avraham & Ketter (2008)	Multi- stage model of place branding and image change	Identificar fases claves para la construcción y gestión de una marca lugar.	<p>1.Análisis preliminar del contexto y entorno competitivo.</p> <p>2.Selección de estrategia de medios</p> <p>3.Ejecución de la estrategia de comunicación.</p>
Morgan & Pritchard (2004)	Five-stage Model of Branding (Place)	Estructurar etapas para la creación de cualquier tipo de marca.	<p>1.Desarrollo de la identidad de marca</p> <p>2.Estudio de mercado y recomendaciones estratégicas.</p> <p>3.Evaluar y revisar</p> <p>4.Implementación de la marca.</p> <p>5.Presentación de marca: Transferencia de visión.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En el primer capítulo, dedicamos un apartado a explicar las diferencias y similitudes entre una marca país y una marca producto o servicio. Dentro de las semejanzas, identificamos la planificación estratégica como un procedimiento que permite organizar todo el recorrido de construcción y gestión de un país como *marca*¹. Los modelos localizados y descritos son coherentes con dicho planteamiento, no obstante, descuidan las interacciones ininterrumpidas de los públicos con la realidad y todos los inputs incontrolables que esta conlleva. La evaluación se ejecuta al comienzo y al final, una especie de diagnóstico y resultado que desatiende todo lo que pasa en el trayecto. Es por esta razón que se vuelve tan complejo interpretar la construcción de la *marca país*, predecir cuál será el impacto comunicativo y las acciones a implementar para hacer frente a ese impacto.

Podemos afirmar, por tanto, que los modelos que presentamos en este capítulo siguen el conducto más profesionalista de la *marca país*, basado en la planificación estratégica, donde la comunicación se considera núcleo de todo el procedimiento, pero no se profundiza en las interacciones que emanan de los elementos que lo conforman, especialmente en la confrontación entre mensajes y la realidad del *país*. Esto se debe a que, en el campo de la comunicación y el marketing, la *marca país* se ha abordado como un proceso estructural comercial, orientado a gestionar un país como un producto adaptable a los deseos del consumidor y no como meta-signo que va escalando en complejidad a medida que aumentan la cantidad de mensajes que se confrontan tanto con la realidad como con las representaciones apriorísticas de las fuentes institucionales y las percepciones de los sujetos. A partir de la identificación de esta problemática, proponemos un modelo que busca esclarecer el funcionamiento de una *marca país*, y a su vez, le permite a la fuente institucional ir evaluando y ajustando sus mensajes para que la comunicación o el relato *país* desarrollado, sea lo más coherente posible con la realidad del *país*.

3.2. Propuesta de un modelo comunicológico para la marca país

Nuestra propuesta de modelo, al cual denominaremos *Procesamiento Comunicológico de la Marca país* busca identificar cómo interactúan los públicos receptores con los diferentes flujos comunicativos que emite cualquier institución encargada de promocionar

¹ Ver tabla 7: Fases de la planificación estratégica de una marca país.

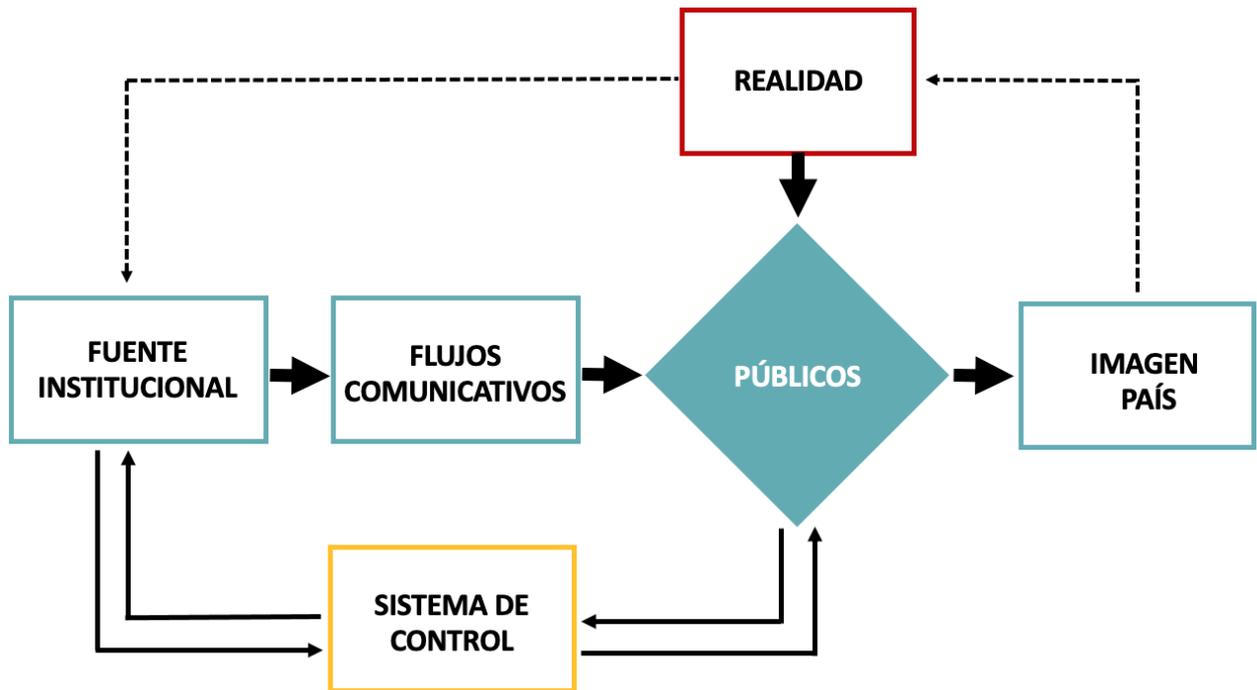
comunicacionalmente un país, en función de su interacción con la realidad. El modelo está conformado por seis elementos principales:

- **Realidad:** Ambiente conformado por los múltiples entornos objetivados que determinan a un país en función de su situación, sus contingencias, su contexto, su desarrollo histórico, etc. Estos entornos se expresan como estímulos predeterminados no dirigidos que son recibidos por los públicos receptores como: identidad, cultura, historia, economía, contingencia, política, talento humano, geografía, entornos naturales, entre otros.
- **Fuente Institucional:** Entidad o entidades públicas y privadas responsables de elaborar los flujos comunicativos destinados a construir, gestionar y comunicar la marca país.
- **Flujos comunicativos:** Secuencias formales de mensajes intencionados. Son constructos comunicativos complejos destinados a identificar un país y a diferenciarlo de los demás (logo, publicidad, símbolos, imágenes, textos, etc.). Estos flujos se construyen a partir de representaciones apriorísticas coherentes con la realidad.
- **Públicos:** Todos los grupos humanos que reciben los flujos comunicativos provenientes de la fuente institucional.
- **Sistemas de control:** Procedimientos objetivos de observación mediante los cuales se mide la estrategia de marca país. Estos operan como parámetros que utiliza la fuente institucional para interactuar con sus diferentes públicos e ir corrigiendo los flujos comunicativos de la marca país: posicionamiento, valores, atributos, personalidad, vínculo, lealtad, recordación, calidad percibida, intención, etc.
- **Imagen país:** Es el resultado de todo el proceso comunicativo, esto es, aquello que resulta en la mente de los públicos a partir de la combinación entre la imagen espontánea y la imagen inducida.
 - **Imagen espontánea:** Son las representaciones mentales que surgen en los públicos sobre un país, a partir de la interacción orgánica que tienen con este:

opiniones externas, experiencias propias, información en medios de comunicación, etc.

- **Imagen inducida:** Son las representaciones mentales que surgen en los públicos sobre un país, a partir de la exposición a los flujos comunicativos elaborados por la fuente institucional encargada de promocionar un país.

Figura 10. Procesamiento Comunicológico de la Marca país.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 exponemos el significado de la simbología presente en el modelo.

Tabla 10. Simbología del modelo Procesamiento Comunicológico de la Marca País.

Tipo de circulación	Representación gráfica en el modelo	Significado
Circulación determinante	➔	Secuencia lineal constante del ciclo comunicativo de la marca país.
Circulación indeterminada	- - - - ➔	Secuencia discontinua que se puede cumplir o no dentro del ciclo comunicativo de la marca país.
Circulación de control	➔	Secuencia controlada por la fuente institucional para medir la eficacia de los flujos comunicativos en los públicos e ir corrigiéndolos.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo llamado *Procesamiento Comunicológico de la Marca País* se plantea como un sistema dinámico centrado en el control de la percepción de los públicos porque:

1. Son los receptores y procesadores de todo el constructo comunicativo de la marca país.
2. Son receptores y procesadores de los diferentes entornos objetivados que conforman a un país, por tanto, dan respuesta a cómo se está percibiendo la realidad de un país.
3. A partir de sus percepciones, tienen la facultad de determinar la imagen de un país.
4. En ellos se puede medir la eficacia comunicativa de la marca país.

Los públicos tienen una entrada permanente de realidad que opera como inputs no controlados que influyen directamente sobre la *marca país*: la identidad, la cultura, la contingencia, la economía, la educación, la salud, la política, la relación con otros países, etc. Tomando todos estos inputs como base, la fuente institucional asume la responsabilidad de implementar una estrategia de marca país mediante la elaboración de flujos comunicativos que se emiten a los públicos para que estos puedan asimilar la información que ya tienen, compararla con la que reciben por parte de la entidad, identificar al país, diferenciarlo de los demás y finalmente establecer asociaciones en torno a este.

Los flujos comunicativos se presentan como una secuencia de mensajes intencionalmente dirigidos que contienen múltiples activos intangibles (valores, atributos, misión, visión, vínculo, personalidad, recordación, favorabilidad, intención de visita, etc.), los cuales son recepcionados, procesados y valorados por los públicos. Como estos son los encargados de absorber estos flujos comunicativos, la fuente institucional y los públicos interactúan en todo momento con la estrategia de *marca país*. En dicha interacción, el modelo propuesto sitúa un sistema de control basado en los activos intangibles que permite operacionalizarlos y establecer mecanismos de medición que faciliten su reconocimiento por parte de los públicos. De esta manera, la fuente institucional puede comprobar si la estrategia de *marca país* está siendo asimilada correctamente o debe ser corregida mediante la reformulación de los flujos comunicativos. Es precisamente aquí, en lo que llamamos sistema de control, donde es viable medir la eficacia comunicativa de la marca país, pues la medición de dicha interacción proporciona la posibilidad de establecer si, en la recepción de los mensajes, los públicos identifican correctamente los activos intangibles o no.

Finalmente, para obtener una aproximación más concreta de la imagen país, es necesario hacer el cruce entre imagen espontánea e imagen inducida, pues esta combinación es la que revelará cómo está siendo realmente percibido el *país* y si el relato que ofrece la fuente institucional es coherente con la realidad del *país*.

Este modelo propone estudiar la comunicación de una *marca país* y evaluar cómo los públicos receptores reaccionan a ésta. Sin embargo, al tener la capacidad de medir las respuestas de los públicos, el modelo tiene la facultad de reconocer las influencias de otros actores y fuentes de información externas a la *marca país*. Esto quiere decir que, si los públicos están recibiendo estímulos no dirigidos por la fuente institucional, el sistema de control podrá detectar cuáles son esos mensajes que inciden en la configuración de la imagen país.

En definitiva, la imagen país es la respuesta de los públicos a los flujos comunicativos dirigidos con objetivos específicos y a esos estímulos predeterminados no dirigidos conformados por la realidad, actores y fuentes externas de información. La imagen país actúa como punto de salida de todo este proceso comunicativo, pero también como punto de partida, porque es aquí donde vuelve a iniciar todo el funcionamiento cíclico de la *marca país*.

Planteamos, entonces, que nuestro modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País* busca explicar cuál es el funcionamiento de una *marca país* y posibilita la previsión de su impacto comunicativo, así como también entrega directrices para actuar eficazmente sobre ese impacto. Cabe señalar que este modelo es aplicable a cualquier institución que tenga como objetivo, promover un país mediante la promoción y ejecución de estrategias de comunicación.

SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En los primeros tres capítulos de esta tesis hemos desarrollado una propuesta teórica basada en la composición triádica del signo propuesta por Peirce (1998) para esclarecer las diferentes nociones en torno a la marca y, por tanto, a la marca país. Asimismo, elaboramos el modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País*, el cual busca explicar cómo se construye una marca país, pronosticar su impacto comunicativo y dotar de lineamientos a las instituciones encargadas de gestionar la marca país, para que éstas puedan actuar de manera eficaz sobre ese impacto e ir corrigiendo los flujos comunicativos si fuese necesario.

Una vez planteado el abordaje teórico, es pertinente poner en práctica y verificar la viabilidad de nuestro modelo comunicológico. Para ello, hemos seleccionado a Chile como entorno real donde desarrollar un trabajo de campo basado en entrevistas semiestructuradas efectuadas a altos funcionarios de la Fundación Imagen de Chile y del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). Para la confección de estas entrevistas se realizó una búsqueda bibliográfica y de documentos oficiales de ambas instituciones. La carencia de información para una posible contrastación de nuestro modelo, promovió el interés metodológico de confeccionar unas entrevistas para alcanzar un mayor conocimiento en torno al caso de estudio. De este modo, se establecieron 14 criterios fundamentales que articularon los cuestionarios de las entrevistas, para así obtener unos datos coherentes y relacionados con los lineamientos de esta investigación.

En los siguientes apartados se profundiza y se explica más detalladamente las decisiones y acciones metodológicas desarrolladas en este proyecto doctoral.

4.1. Contexto: La marca Chile y su institución

Antes de que Simon Anholt acuñara el concepto de marca país, en el año 1996, Chile ya realizaba esfuerzos para proyectarse y potenciar su imagen en el exterior. Desde 1990 hasta el año 2007, la Dirección de Promoción de Exportaciones, ProChile, fue el organismo gubernamental encargado de elaborar anualmente un plan comunicativo que permitiera visibilizar al país en un entorno internacional que se volvía cada vez más competitivo. Sin embargo, el año 2004, mediante una licitación pública, ProChile le otorgó a la empresa internacional *Interbrand* la responsabilidad de diseñar la estrategia de marca país. Es así como

durante el año 2005 se lanza la primera campaña oficial de comunicación bajo el eslogan “*Chile, sorprende siempre*”. Como la mayoría de los países subdesarrollados que han comenzado a apostar por la *marca país* como método impulsor de la imagen país (Anholt, 2005), *Interbrand* orientó la construcción de la marca Chile tal como se suele trabajar una marca producto. Esto implicó eludir el tratamiento de los estímulos no controlados de la realidad objetiva (conformada por la percepción de los hechos y entornos reales que determinan a un país por su contexto y desarrollo histórico), priorizando únicamente la implementación y los efectos de campañas publicitarias. El hecho de no tener previa asesoría de expertos en marca país y delegar esta tarea a una empresa que desarrollaba estrategias de marketing, conllevó a que la marca Chile fuera duramente criticada (The Economist, 2010).

Ante el fallido intento, durante el año 2007, el gobierno de Michelle Bachelet tangibiliza la necesidad de crear un organismo único que se encargara de administrar las actividades políticas, comerciales y culturales que conectan a Chile con el resto del mundo, formándose el llamado “Proyecto Chile – Imagen País”. De este modo, en 2009, nace la Fundación Imagen de Chile, institución dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores que combina recursos tanto del sector público como privado y que tiene como finalidad exclusiva “promover la imagen de Chile a nivel internacional para contribuir a su competitividad a través de la gestión de la marca país” (Fundación Imagen de Chile, 2017). Para la Fundación, la marca Chile se define como “la estrategia que apunta a posicionar atributos diferenciadores a nivel global e impactar positivamente las percepciones en torno a Chile, resaltando ciertas características propias de su identidad para la atracción de talentos, las exportaciones, las inversiones externas y el turismo” (Memoria Imagen de Chile 2018, p.32)

Según el informe *Memoria Imagen de Chile (2018)*, la estructura organizacional, de carácter jerárquico, está compuesta por tres grupos claves. En primer lugar, se encuentra el Directorio presidido por el ministro de Relaciones Exteriores (canciller) y conformado por 4 ministros de estado y 14 personalidades destacadas de sectores públicos y privados. El canciller y los ministros que cumplen el rol de representar a la sociedad chilena dentro de la Fundación, tienen una rotación de cuatro años, cuestión que deriva de las elecciones presidenciales en el país. Por su lado, el resto de los integrantes tiene poca rotación o alternancia y se mantienen durante más tiempo cumpliendo funciones.

En primer lugar, el directorio es el que define los lineamientos estratégicos generales de la Fundación y supervisa que estos se cumplan en las respectivas acciones comunicativas que desarrollan los equipos ejecutivos. Asimismo, decide los mercados prioritarios y sectores sobre los cuales se deben centrar los esfuerzos. En segundo lugar, se encuentra el comité ejecutivo, constituido por 7 integrantes del directorio que se reúnen mensualmente con el director ejecutivo de la Fundación para afinar la revisión entre el presupuesto anual asignado y los distintos proyectos programados. Por último, se halla el equipo ejecutivo liderado por un/a director/a ejecutivo/a y dividido en cinco gerencias. Éstas se describen en el documento *Memoria imagen de Chile 2018*:

- 1) Gerencia de Asuntos Corporativos y Jurídicos: Vigila los procedimientos legales, regulatorios y contractuales de la institución en Chile y el extranjero, con el propósito de respaldar el cumplimiento de sus operaciones en concordancia con la legislación vigente.
- 2) Gerencia de Finanzas y Tecnología de la Información: Encabeza y domina los procesos financieros, de recursos humanos, tecnológicos y de servicios generales con el fin de asegurar el control operacional, la toma de decisiones estratégicas y el cumplimiento de las políticas y estándares definidos.
- 3) Gerencia de Comunicaciones y Marketing: Propone, gestiona y evalúa la estrategia de comunicaciones de la imagen país a nivel nacional e internacional. Su labor es posicionar los atributos distintivos de Chile a través de campañas y activaciones de marketing, generación de contenidos, manejo de prensa nacional e internacional, relaciones públicas y la articulación del Programa de Uso de la Marca Chile que invita al sector empresarial a utilizar la marca país como referencia al origen, así como la Red ChileGlobal, que agrupa a una red de estudiantes y profesionales chilenos y chilenas radicados en el extranjero.
- 4) Gerencia de Diseño y Producción: Desarrolla conceptos y contenidos comunicativos creativos, además de las herramientas gráficas, audiovisuales y material promocional que agregue valor a la imagen país de Chile.

- 5) Gerencia de Planificación Estratégica: Dirige y supervisa la percepción y posicionamiento de la imagen país y la Marca Chile a nivel nacional e internacional. Este trabajo se realiza gracias a la implementación y actualización de herramientas de investigación, la formulación y evaluación de planes estratégicos generales y sectoriales y, por último, la articulación de actores públicos y privados relevantes.

4.2. Objetivos de investigación y metodología cualitativa

Este proyecto doctoral tiene como objetivo general: Proponer un modelo comunicológico que explique el funcionamiento de la marca país, para medir su eficacia comunicativa hacia sus diferentes públicos y en cualquiera de los aspectos de la realidad contextual que influyen en la imagen país.

A su vez, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Esclarecer los conceptos claves en torno a la teoría del signo y teoría de la marca para su aplicación al constructo de marca país.
- Identificar cuáles son los métodos de medición, la plausibilidad y pertinencia de éstos en relación a la eficacia de los mensajes que emiten las fuentes institucionales (Fundación Imagen de Chile y Servicio Nacional del Turismo) a sus públicos.
- Determinar en qué medida se incorporan (o deben ser modificados) los elementos del modelo comunicológico propuesto en el trabajo que realizan los profesionales encargados de promocionar Chile como marca.

Para alcanzar los objetivos aquí planteados se decidió encarar la investigación desde una perspectiva cualitativa (Verd y Lozares, 2016; Marshall y Rossman, 1989; Taylor y Bodgan, 1984). Para describir y analizar cómo la marca país Chile se construye y gestiona desde la fuente institucional, seleccionamos el trabajo de campo como aplicación metodológica, ya que esta tiene la facultad de estudiar la realidad en su contexto natural, lo que permite interpretar fenómenos conforme al sentido que les otorgan las personas implicadas (Gil y Garcia, 1996).

Marshall y Rossman (1989) se refieren a la metodología cualitativa como una manera de confrontar el mundo empírico a través de la sumersión del fenómeno estudiado. Por su parte, Taylor y Bodgan (1984, p. 20) definen la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. Según Yin (2015) en Verd y Lozares (2016, p. 114) el objetivo de la metodología cualitativa es “la generalización analítica que se refiere a la posibilidad de mejorar la comprensión y explicación de los fenómenos vinculados a preguntas del tipo cómo y por qué”. Por su parte, Verd y Lozares (2016, p. 105) plantean que “el uso de un enfoque cualitativo implica buscar, entre otras cosas, la profundidad y el detalle en la información”.

La metodología cualitativa de la presente investigación tiene un enfoque exploratorio, ya que se busca una aproximación científica a un problema que no ha sido suficientemente estudiado. Namakforoosh (2000) expone que “se emplea este tipo de investigación cuando se está buscando un conocimiento más profundo sobre la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables pertinentes que necesitan considerarse” (p.73).

4.3. Estudio de caso en la investigación cualitativa

Yin (1994) citado en Jiménez y Comet (2016, p.2) expresa que el estudio de casos es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”. En esta misma línea, Díaz et al. (2011, p. 21) declaran que “la esencia del estudio de caso es la descripción, explicación y/o comprensión de un inter/sujeto/objeto, una institución, un entorno o una situación única y de una manera lo más intensa y detallada posible”. Es un estudio que analiza en profundidad un número limitado de unidades (o solo una) donde el fenómeno de interés se encuentra presente (Gerring, 2007), combinando diferentes métodos para la evidencia empírica (Eisenhardt, 1989). Autores como Snow & Thomas (1994) y Chetty (1996) manifiestan que lo primordial es dar a conocer hechos clave, siempre con fines descriptivos. Para ello, es pertinente combinar técnicas de obtención de información como revisión de documentación, cuestionarios, entrevistas, grupos focales, observación y participación de personas especializadas en la materia a estudiar (Stake, 2005).

Respecto a nuestro tema de investigación, además de la documentación disponible en la Fundación Imagen de Chile, existen otros organismos gubernamentales, tales como

SERNATUR, ProChile e InvestChile, que ofrecen información oficial de carácter público referente a la promoción de Chile. Mediante estas fuentes de información, es posible elaborar una descripción general del desarrollo de la marca país Chile. Sin embargo, éstas no son suficientes para dar respuestas a los objetivos planteados en este proyecto doctoral. Por esta razón, se decidió establecer como herramienta metodológica la entrevista semiestructurada (Díaz-Bravo, 2013; Alonso 1999) dirigida a gerentes, subgerentes y coordinadores de la Fundación Imagen de Chile y del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). La selección de estas dos instituciones se debe a que consideramos nuestro modelo (*Procesamiento Comunicológico de la marca país*) como aplicable a cualquier entidad que tenga como finalidad promocionar un país, en cualquiera de sus ámbitos. En este sentido, mediante la aplicación de nuestra propuesta, buscamos comprobar si ambos organismos seleccionados siguen un conducto regular similar al modelo que se propone en esta tesis doctoral.

4.4. Entrevistas semiestructuradas

Para la confección del cuestionario de las entrevistas se realizó una recopilación de información que se efectuó mediante el acceso a documentos institucionales oficiales facilitados por la Fundación Imagen de Chile y el Servicio Nacional de Turismo, así como el material de carácter público disponible en sus respectivos sitios web. Esta primera incursión al objeto de estudio permitió estructurar el cuestionario y, a la vez, establecer 14 criterios para la obtención de datos².

El trabajo de campo, por su parte, consistió en la realización de 12 entrevistas en profundidad semiestructuradas. Concretamente se entrevistó a: 2 gerentes, 5 subgerentes y 2 coordinadores de la Fundación Imagen de Chile; y a 3 funcionarios de la Unidad de Branding e Informaciones Turísticas del Servicio Nacional de Turismo. Cabe señalar que las entrevistas debieron realizarse el primer semestre de 2018 porque ese año había asumido la presidencia Sebastián Piñera y ambas instituciones estaban experimentando cambios de dirección y de estructura organizacional. Dicha situación, nos exigió adelantar el trabajo de campo porque el acceso que teníamos para poder llevar a cabo las entrevistas, era a funcionarios que estaban terminando su periodo de trabajo.

² Los 14 criterios se presentan en las páginas posteriores en el apartado *Tabla 13* .

Con el fin de representar el cargo de los funcionarios dentro de la matriz de vaciado de las entrevistas, establecimos una codificación para cada entrevistado. Esta codificación que se detalla en la Tabla 11, nos permitió facilitar el reconocimiento de los entrevistados en el cuadro de análisis.

Tabla 11. Codificación de entrevistados.

CARGO	CODIFICACIÓN
Gerente de Comunicaciones y Marketing	GCM - FICH
Gerente de Diseño y Producción	GDP - FICH
Subgerente de Comunicaciones y Marketing	SCM - FICH
Subgerente de Marketing	SM - FICH
Subgerente de Planificación Estratégica	SPE - FICH
Subgerente de Gestión de Marca País	SGMP - FICH
Subgerente de Alianzas Internacionales	SAI - FICH
Coordinadora de Turismo	CT - FICH
Coordinador de Marketing Digital	CMD - FICH
Brand Manager	BM - SERNATUR
Encargado de contenido y canales digitales	ECD - SERNATUR
Encargada nacional de informaciones turísticas	ENIT - SERNATUR

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de las entrevistas busca comprender en qué medida son coherentes el funcionamiento de la marca Chile a nivel institucional y el modelo *Procesamiento Comunicológico de la marca país* que se propone en esta investigación, respuesta que sólo podíamos obtener acudiendo a quienes gestionan directamente la promoción de Chile. Por un lado, se entrevistó al equipo humano disponible que componen las gerencias de Comunicaciones y Marketing, de Diseño y Producción y de Planificación Estratégica de la Fundación Imagen de Chile. Por otro lado, se entrevistó a los funcionarios de la Unidad de Branding e Informaciones Turísticas del Servicio Nacional de Turismo, pues son los que tienen

relación directa con el desarrollo de flujos comunicativos del aspecto turístico chileno. En definitiva, la selección de estos dos grupos de entrevistados, responde a sus competencias directas en la gestión y promoción de Chile como marca, y, por ende, son fuentes idóneas para comprobar la plausibilidad del modelo propuesto.

En este sentido, el instrumento técnico seleccionado para la obtención de datos fue la entrevista cualitativa, considerando que, como afirman Verd y Lozares (2016):

Se utiliza la entrevista cualitativa cuando se pretende aprovechar para la investigación la posición privilegiada de las personas entrevistadas en relación con los hechos que estudiamos. Se trata pues, de entrevistas a informantes clave. En esta coyuntura las personas entrevistadas son elegidas por la posición relevante que ocupan en relación con el fenómeno estudiado, por el volumen de información que pueden proporcionar (que difícilmente nos ofrecería otra persona) o por su particular perspectiva u opinión sobre los hechos estudiados (p. 151).

Las entrevistas buscan un acercamiento a la realidad interna por sobre lo que se muestra externamente (Kvale, 2011). Es por esto que, mediante su desarrollo, se analizan las experiencias de los individuos y su relación con prácticas cotidianas o profesionales, accediendo a esta información en un contexto natural, sin las alteraciones que involucra un entorno artificial (Vallés, 2009).

El tipo de entrevista escogido fue la semidirigida o semiestructurada con contenido temático (Díaz-Bravo, et al., 2013; Alonso, 1999), ya que, si bien los ejes temáticos eran los mismos para todos los entrevistados, pertenecían a diferentes áreas de la institución, y, por tanto, manejaban distintos procesos y responsabilidades dentro de la gestión de la marca Chile.

Díaz-Bravo, et al. (2013, p.64) definen la entrevista semiestructurada como “una conversación entre informante y entrevistador, convirtiéndose este último en un oidor, alguien que escucha con atención, sin imponer ni interpretaciones ni respuestas, guiando el curso de la entrevista hacia los temas que a él le interesan”. Para Alonso (1999, p.228) este tipo de entrevistas “encuentra su mayor productividad no tanto para explorar un simple lugar fáctico de la realidad social, sino para entrar en ese lugar comunicativo de la realidad donde la palabra es vector vehiculante principal de una experiencia personalizada, biográfica e intransferible”. En otras palabras, pese a la flexibilidad que ofrece la entrevista semiestructurada, ésta recoge hechos y no construcciones personales de la realidad.

4.5. Selección de la muestra

Siguiendo los dichos de Verd y Lozares (2016), los criterios de selección de las unidades de información responden al estudio de caso con dinámica abductiva, puesto que disponemos de un marco conceptual general y difuso, el cual se espera ir concretando con la confrontación entre datos teóricos y empíricos. Schettini & Cortazz (2015) exponen que la recolección de datos empíricos en este tipo de investigaciones busca información profunda y detallada en un número reducido de unidades que permiten reconocer el sentido de las acciones, las representaciones, los procesos de transmisión de mensajes, decisiones estratégicas, entre otras. En la misma línea, Harré y De Waele (1979) señalan que para la muestra cualitativa ni el tamaño ni la aleatoriedad son criterios de selección, porque se elige intencional y estratégicamente.

De tal modo, durante el primer semestre del 2018, entre los meses de marzo y agosto, realizamos las doce entrevistas semiestructuradas, nueve a gerentes, subgerentes y coordinadores encargados de las diferentes áreas que configuran la Fundación Imagen de Chile, y a tres responsables de la Unidad de Branding e Informaciones Turísticas del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). En la Tabla 12 se presenta la síntesis del proceso metodológico aplicado.

Tabla 12. Ficha técnica diseño metodológico cualitativo, Fundación Imagen de Chile y Servicio Nacional de Turismo.

Tipo de investigación	Cualitativa, con enfoque exploratorio.
Unidad de análisis	Marca Chile.
Técnica aplicada	Entrevistas semiestructuradas.
Universo	Fundación Imagen de Chile y Servicio Nacional de Turismo de Chile.

Muestra	<p>9 funcionarios de la Fundación Imagen de Chile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gerente de Comunicaciones y Marketing ● Gerente de Diseño y Producción ● Subgerente de Comunicaciones y Marketing ● Subgerente de Marketing ● Subgerente de Planificación Estratégica ● Subgerente de Gestión de Marca País ● Subgerente de Alianzas Internacionales ● Coordinadora de Turismo ● Coordinador de Marketing Digital <p>3 encargados de la Unidad de Branding e Informaciones Turísticas del Servicio Nacional de Turismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Brand Manager, Unidad de Público Final ● Encargado de Contenido y Canales Digitales, Unidad de Público final ● Encargada Nacional de Informaciones Turísticas
Periodo de aplicación	Marzo – agosto 2018
Marco situacional	<p>Las entrevistas a los trabajadores de la Fundación Imagen de Chile se realizaron en su oficina ubicada en la Comunidad Edificio del Comercio, Monjitas 392 piso 15, Santiago, Región Metropolitana, Chile.</p> <p>Las entrevistas a los trabajadores de SERNATUR se hicieron de manera online a través de la plataforma Hangouts.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Procedimiento de obtención de datos

4.6.1. El cuestionario

El cuestionario dirigido a los funcionarios de la Fundación Imagen de Chile y a SERNATUR (ver anexo 2) cuenta con una lista de 14 criterios diseñados para la obtención de datos. Estos se presentan como una propuesta que busca explorar y analizar correspondencias y contradicciones respecto al modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País* que se establece en esta tesis doctoral. Con dicha estructura, sería posible identificar si el funcionamiento de las instituciones que gestionan la marca Chile en alguno de los aspectos de la realidad social es coherente, o no, con nuestro modelo y, a la vez, explorar su consistencia. Asimismo, es pertinente mencionar que no es obligatorio ni un condicionante identificar los 14 criterios en cada entrevista, puesto que los criterios se responden en gran medida según la responsabilidad y el cargo del entrevistado, por ende, en el mensaje que éste maneja.

A continuación, se presenta la Tabla 13, la cual desglosa de manera detallada los elementos fundamentales del modelo propuesto. La columna izquierda de la tabla enumera cinco de los

seis elementos centrales identificados en el modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País*, mientras que la columna derecha alberga los 14 criterios de exploración asociados a cada uno de estos elementos. Es importante resaltar que el elemento *imagen país* no ha sido categorizado ni asignado a ningún criterio específico en esta tabla. Esto se debe a que dicho elemento desempeña un papel fundamental como el núcleo alrededor del cual se desarrolla todo el proceso comunicativo planteado en nuestro modelo.

Es pertinente señalar que la asignación de los criterios a los elementos del modelo se ha llevado a cabo con el propósito de respaldar y validar la propuesta, utilizando como caso de estudio la Marca Chile. Esta tabla ha funcionado como un componente esencial que ha guiado y estructurado el análisis de las entrevistas. Por tanto, la Tabla 13 ha actuado como un elemento central en el proceso de investigación, permitiendo una organización sistemática de los elementos del modelo y sus correspondientes criterios de exploración, enriqueciendo así la comprensión del papel de la imagen país en el contexto de nuestro modelo *Procesamiento Comunicológico de la marca país*.

Tabla 13. Criterios para la obtención de datos de las entrevistas.

Elementos que conforman el modelo Mecanismos de Procesamiento Comunicológico de la Marca País	Criterios para la obtención de datos
Fuente institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir cuál es la relación entre las fuentes institucionales y la imagen país. 2. Conocer cómo influye la interacción entre las distintas fuentes institucionales en la imagen país (y en el funcionamiento global del modelo) 3. Determinar cómo las otras fuentes institucionales (organismos públicos, privados y concertados) se vinculan estratégicamente con la marca Chile.
Realidad	<ol style="list-style-type: none"> 4. Identificar cómo las instituciones incluyen la realidad del país en la gestión de la marca Chile. 5. Identificar cuál es la relación entre la realidad chilena y la representación apriorística que las fuentes institucionales tienen de Chile. 6. Precisar cómo las fuentes institucionales gestionan los aspectos positivos y negativos de la realidad chilena.
	<ol style="list-style-type: none"> 7. Determinar la relevancia que las fuentes institucionales otorgan a sus públicos.

Públicos	8. Identificar cómo las fuentes institucionales seleccionan a sus públicos.
Flujos comunicativos	9. Conocer si existe una estrategia de marca país coherente para la gestión flujos comunicativos. 10. Establecer cuáles son los canales por donde se transmiten los flujos comunicativos que utilizan las fuentes institucionales para gestionar la imagen país. 11. Establecer si las fuentes institucionales utilizan algún instrumento para medir la eficacia de sus mensajes (en los públicos).
Sistema de control	12. Precisar cuáles son los factores que, según las fuentes institucionales, influyen en la imagen país. 13. Identificar cómo las fuentes institucionales miden la imagen país. 14. Determinar si las fuentes institucionales corrigen sus mensajes en función de las percepciones de los públicos.

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, las preguntas que conformaron los cuestionarios se enmarcan en cinco bloques temáticos: Fundamentos de la marca país, Construcción y gestión de la marca Chile, Públicos, Estrategias de comunicación y Turismo. Es relevante mencionar que como el modelo propuesto es aplicable a cualquier institución responsable de promocionar Chile como marca, añadimos el bloque temático llamado *Turismo*, ya que elegimos a SERNATUR como segunda fuente institucional para alcanzar los fines de este proyecto.

En segundo lugar, durante este proceso metodológico se llevaron a cabo dos tipos de cuestionarios; uno para los funcionarios de la Fundación Imagen de Chile y otro para los del SERNATUR. En el plano aplicativo de las entrevistas semiestructuradas como técnica utilizada para obtención de datos, las preguntas fueron variando en función del rol y perfil de cada entrevistado, facultando el uso de preguntas abiertas.

En el plano operacional, como se presenta en la Tabla 14, decidimos diseñar una simplificación y enumeración de los 14 criterios para que estos pudieran reconocerse y situarse con mayor facilidad dentro de la matriz destinada a la transcripción de entrevistas semiestructuradas. Posteriormente, este mismo procedimiento sirvió para organizar el cuadro de análisis y orientar la aplicación de las entrevistas.

Tabla 14. Simplificación de los 14 criterios para la obtención de datos.

Elementos que conforman el modelo Mecanismos de procesamiento comunicológico de la Marca País	Simplificación de los criterios para la obtención de datos
Fuente(s) institucional(es)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación Fuentes Inst. - Imagen país. 2. Influencia en la interacción entre Fuentes Inst. - Imagen país. 3. Relación estratégica entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.
Realidad chilena	<ol style="list-style-type: none"> 4. Inclusión de la realidad en la gestión de marca Chile. 5. Relación: representación de Chile en las fuentes inst - realidad chilena 6. Gestión institucional de aspectos negativos y positivos de la realidad chilena.
Públicos	<ol style="list-style-type: none"> 7. Relevancia otorgada. 8. Selección.
Flujos comunicativos	<ol style="list-style-type: none"> 9. Existencia de una estrategia de marca país. 10. Canales para transmisión de flujos comunicativos. 11. Medición de eficacia.
Sistema de control sobre la imagen país	<ol style="list-style-type: none"> 12. Factores que influyen en la imagen país. 13. Medición de la imagen país. 14. Corrección de mensajes en función de los resultados.

Fuente: Elaboración propia.

4.6.2. Procedimiento interpretativo

En esta investigación, la interpretación (Strauss y Corbin, 2016) tiene por finalidad ahondar en el objeto de estudio a través de la integración dialógica de los criterios propuestos y las respuestas obtenidas de las entrevistas. Partiendo de esta base, se procede con un acercamiento intencionado hacia el objeto de estudio para su aprehensión, análisis e interpretación (Flórez y Tobón, 2001). Además, el objeto de estudio (*los procesos y eficacia comunicativa de la marca Chile y su influencia en la imagen país*) no es una entidad externa al investigador, ya que este surge de la interacción del investigador, sus intereses y su entorno (Quintana y Herminda, 2019). De acuerdo con Denzin y Lincoln (2005, p. 8):

La investigación cualitativa implica un acercamiento interpretativo y naturalista del mundo. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian los objetos en sus escenarios naturales, intentando dar sentido, o de interpretar, a los fenómenos en términos de los significados que las personas les atribuyen.

En este sentido, se recurre a la interpretación de los datos alcanzados de las entrevistas semiestructuradas para comprender de manera profunda los datos emanados a la luz de su contexto. Esta praxis hermenéutica pone en el centro el lenguaje, el cual condiciona la perspectiva y el pensamiento del sujeto, por lo que la comprensión de los textos constituye un emprendimiento histórico, dialógico y lingüístico (Quintana y Herminda, 2019; Palmer, 1969). Así, la interpretación que efectuamos no es antojadiza ni apriorística, puesto que se sustenta en: a) la orientación que proveen los 14 criterios para la obtención de datos aquí establecidos; b) el soporte epistémico plasmado en este proyecto; y c) el conocimiento contextual e histórico de la investigadora de este proyecto doctoral. Dicho de otro modo, la interpretación de los datos realizada sigue un conducto coherente y sustentado en pautas que dan sentido y justifican los resultados obtenidos.

4.6.3. Procedimientos de grabación y transcripción de las entrevistas

Las entrevistas a los miembros de la Fundación Imagen de Chile se llevaron a cabo durante el primer semestre de 2018 en sus oficinas ubicadas en la Comunidad Edificio del Comercio, Monjitas 392 piso 15, Santiago, Región Metropolitana, Chile. Fueron registradas por un teléfono móvil, bajo el consentimiento previo de cada entrevistado. En cuanto a las entrevistas a los funcionarios del departamento de Branding e Informaciones Turísticas de SERNATUR, se consumaron durante mayo y agosto de 2018, a través de videollamadas en la plataforma digital Hangouts y fueron grabadas con el aplicativo QuickTime Player, contando con la autorización preliminar de cada entrevistado.

Para proceder de manera ordenada y esquemática, elaboramos la Tabla 15, la cual contiene los datos generales de la entrevista realizada.

Tabla 15. Síntesis de datos de la entrevista.

N° Entrevista
Institución:
Departamento:
Nombre:
Cargo:
Fecha entrevista:
Duración Entrevista:
Entrevistador:
Descripción general de la situación:

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de extraer información relevante para el análisis de las entrevistas, dividimos la matriz de transcripción en dos columnas, tal como se aprecia en la Tabla 16. La izquierda concentra la *pregunta y respuesta* del entrevistado, mientras que la columna derecha, llamada *notas al margen*, contiene los criterios para la obtención de datos³ y la interpretación que efectuamos a partir de los datos obtenidos (respuesta del entrevistado).

A modo de ejemplificación, tomamos como referencia la entrevista realizada el 15 de marzo de 2018 al Coordinador de Marketing Digital de la Fundación Imagen de Chile. Como se puede observar a continuación en la Tabla 16, en la columna izquierda destacamos en amarillo lo que consideramos como una cita de interés para la investigación ; mientras que en la columna derecha incorporamos el criterio y su número asociado que nos permite identificar su elemento correspondiente. En este caso, el criterio número 1 (*Relación Fuente Institucional con Imagen País*), el cual remite al elemento Fuente Institucional de nuestro modelo. Asimismo, en la columna derecha ubicamos el acto interpretativo efectuado, proveniente de la cita textual destaca en amarillo.

³ Los criterios para la obtención de datos se pueden consultar en la Tabla 13.

Tabla 16. Matriz para la transcripción de las entrevistas semiestructuradas.

Pregunta - Respuesta	Nota al margen
<p>Pregunta n° 12: ¿Cuál es la distinción que haces tú sobre Imagen País y Marca País?</p> <p>Respuesta entrevistado:</p> <p>Imagen País para nosotros está más ligado a la institución, nosotros nos llamamos Fundación Imagen de Chile y últimamente estamos firmando documentos y otras cosas diciendo que somos Imagen de Chile, etc. Cuando ocupamos esa terminología es para referirnos a nuestra institución en particular, incluso en las notas de prensa la gente se refiere a la Fundación Imagen País, y no existe esa fundación, es Imagen de Chile. La palabra imagen se asocia a esta institución con nombre y apellido, a este lugar físico, y la Marca País Chile es una marca que es ciudadana, no sé si se entiende.</p>	<p>1.Fuente institucional - Relación Fuentes institucionales con Imagen país.</p> <p>Acto interpretativo:</p> <p>Se confunden “imagen” e “institución”. Para este profesional el concepto “<i>imagen</i>” no está relacionado con la percepción de los públicos sino con la propia fuente y su auto-representación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

**TERCERA PARTE:
PRESENTACIÓN DE
RESULTADOS**

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

En esta sección se presenta el apartado titulado *Análisis de las entrevistas*, en cual se condensa la aplicación de la herramienta metodológica. Aquí, a modo de ejemplo, se enseña la Tabla 17 ‘Cuadro de análisis de las entrevistas’ para presentar la manera en que se ejecutó el vaciado y el análisis de las entrevistas. Por cuestiones de espacio y para facilitar la comprensión de los resultados, en la Tabla 17, se decidió presentar como ejemplo sólo el análisis de una entrevista. Para apreciar el análisis de las 12 entrevistas realizadas en este proyecto, el lector o la lectora puede dirigirse al anexo 3 de esta investigación.

Posteriormente, en cuanto a los resultados obtenidos, se presenta el conjunto global de estos hallazgos. La forma de presentación de estos se realiza a partir de las dos fuentes institucionales: Fundación Imagen Chile y Servicio Nacional de Turismo. Así se establece de forma ordenada un apartado, donde se exponen los resultados alcanzados en relación a los 14 criterios establecidos para la obtención de datos.

Finalmente se presenta una discusión en torno al conjunto de estos hallazgos y los alcances, debilidades y fortalezas del modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País* planteado en esta tesis doctoral. Esta cuestión nos permite conocer el funcionamiento de la marca país para la medición de su eficacia comunicativa, y, a su vez, comprobar si dicho modelo cumple su función explicativa para con el proceso de construcción y gestión de la marca Chile.

5.1. Análisis de las entrevistas

Para llevar a cabo el análisis de las entrevistas, hemos diseñado un cuadro que sintetiza las etapas previamente detalladas en la sección de la metodología⁴. Como se puede apreciar en la Tabla 17, se presenta un ejemplo únicamente con una de las 12 entrevistas realizadas, en este caso, con la Gerente de Comunicación y Marketing de la Fundación Imagen de Chile (GCM-FICH). En esta tabla se incluyen cinco elementos del modelo, acompañados de sus respectivos criterios enumerados, y finalmente, se proporciona la interpretación resultante basada en las

⁴ Ver tabla 14.

respuestas proporcionadas por el entrevistado. Este enfoque permite una evaluación sistemática de los datos recopilados y facilita la posterior discusión de los resultados.

Tabla 17. Cuadro de análisis de las entrevistas.

Elemento modelo	n°	Criterio	GCM-FICH
Fuentes Institucionales	1	Relación fuentes Inst. - Imagen país	<p>Existe una persistencia en dar a conocer la institución por sobre la marca país. Esto supone un entendimiento donde se le da más prioridad a la fuente institucional que a los flujos comunicativos que finalmente son los que terminarán llegando a los públicos. Este cruce de objetivos y conceptos se debe a que la Fundación tiene como nombre Imagen de Chile.</p> <p>Se aborda la marca Chile desde un constructo profesionalista del management, comparando la marca país con una marca producto. Esta simplificación confirma que la marca Chile se presenta como un signo simple-concreto y no un meta-signo con múltiples dimensiones como es un país.</p> <p>Existía un desconocimiento en torno a la materia, incluso en la institución encargada de promover la marca Chile. Esto repercute en la actualidad como problema, pues se sigue evidenciando una confusión conceptual, y por tanto, imposibilitando la manera correcta de tratar la imagen país.</p> <p>La entrevistada entiende Chile como un producto, el cual debe ser promocionado a través de estrategias de marketing para alcanzar notoriedad y así su éxito.</p> <p>Considera la imagen país únicamente como la imagen espontánea, dejando de lado la inducida. Esto anula la posibilidad de identificar cómo influye la marca país en la imagen país, que es el cruce entre imagen espontánea e inducida.</p> <p>La Fundación considera a la marca Chile como un producto que se promociona en ciertos mercados prioritarios internacionales.</p>
	2	Interacción entre Fuentes Inst. - Imagen país	<p>Se levanta la relevancia de un relato coherente entre instituciones que promocionan Chile en alguno de los aspectos que conforman la realidad del país.</p> <p>Se infiere una articulación permanente entre la Fundación y otras instituciones públicas, así como privadas, con el fin de controlar el mensaje distribuido en torno a la promoción de Chile.</p>
	3	Relación entre otros Organismos y Fuentes Inst. - Imagen país	<p>La Fundación tiene la necesidad de estrechar lazos con los medios de comunicación nacional con el fin de visibilizar y validar la entidad.</p> <p>Para la Fundación es de vital relevancia la vinculación con otras entidades privadas y públicas. Esto les permite apalancar recursos y tener más visibilidad como marca Chile.</p> <p>Se destacan las instituciones públicas con las que se requiere un trabajo colaborativo más contundente, porque son actores estratégicos claves para el desarrollo del plan de la Fundación.</p> <p>Buscan crear vínculos para consolidar una coherencia comunicativa y por ende, promover un relato país.</p> <p>Persiguen lineamientos estratégicos respecto a la selección de públicos para</p>

			<p>apalancar recursos con organismos públicos y privados y también para tener una coherencia de mercados prioritarios para reforzar la visibilidad del país.</p> <p>Se afirma que otras instituciones públicas que promocionan Chile desde turismo, inversiones y exportaciones, existe una sinergia en cuanto a lineamientos comunicativos, pues la Fundación Imagen de Chile se encarga de dar estos lineamientos y las otras instituciones las integran en sus flujos comunicativos. De esta manera, se vehicula una coherencia en los elementos base que conforman el relato país.</p> <p>Participación activa en comités para validar que los atributos de la marca Chile están siendo promovidos por las otras instituciones públicas.</p>
Realidad	4	Inclusión de la realidad en la gestión de marca país	<p>Chile como un país de oportunidades en el plano del desarrollo científico y sustentable.</p> <p>La seguridad de Chile es un elemento que la institución utiliza para atraer turistas.</p> <p>Aquello que la fundación desea enseñar sobre Chile está vinculado a los típicos sitios turísticos y al potencial científico del país.</p>
	5	Relación: Representación de Chile en las fuentes - realidad chilena	<p>La Fundación tiene como objetivo acortar la brecha entre la percepción de los públicos y la realidad del país. Esto lo hace relevando únicamente aspectos positivos del país.</p> <p>Considera las percepciones que tienen los públicos de nicho y no la opinión pública.</p>
	6	Gestión institucional de aspectos negativos y positivos	<p>Fragilidad entre la imagen país que se proyecta y la realidad del país. No se enseña lo polifacético del país, sino que se apuntan los esfuerzos a potenciar aspectos de la realidad concretos y estereotipados.</p> <p>La Fundación intenta promover una imagen de Chile vinculada a temáticas científicas y tecnológicas, que busca situar al país como un referente científico en la región, que supera una promoción netamente de servicios y turismo.</p>
Públicos	7	Relevancia otorgado hacia los públicos	<p>Buscan tener fidelizados a grupos de interés que tengan voz y poder de decisión, desplazando en segundo lugar a la opinión pública. Esto se debe a que con estos públicos, la Fundación dispone de más alcance y control de sus flujos comunicativos.</p> <p>Se identifica una brecha importante entre percepción y realidad de los públicos de nicho y la opinión pública. Esto responde a que el trabajo estratégico que hace la institución dirige la mayoría de sus esfuerzos a públicos tomadores de decisiones, dejando en un segundo lugar a la opinión pública (público más general).</p> <p>Se vuelve a manifestar la relevancia de trabajar la opinión pública nacional como un colectivo indispensable para la promoción del país.</p> <p>Se levanta nuevamente que el desafío es llegar a audiencias masivas, esto es, la opinión pública nacional e internacional.</p>
	8	Selección de los públicos	<p>Se consideran dos grandes vertientes para escoger a los públicos: Entorno nacional e internacional.</p> <p>Los públicos son entidades tomadoras de decisiones, entre ellos medios de comunicación, el propio directorio de la Fundación y los socios estratégicos que pertenecen al sector público y privado.</p> <p>Se escogen en función de los intercambios comerciales y potencial de crecimiento que los países están teniendo en cuanto a turismo, exportaciones e inversiones.</p>

			<p>Crterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nivel de conocimiento actual sobre Chile -Nivel de crecimiento -Oportunidades de crecimiento -Lineamiento con otros actores que promueven diferentes sectores de Chile a nivel internacional
Flujos comunicativos	9	Existencia de una estrategia para su gestión	<p>Los lineamientos estratégicos se basan en dos canales, los cuales se hallan vinculados a la prensa nacional y la prensa internacional. En cuanto a la primera, el objetivo es que el público nacional conozca la fundación. En cuanto a la segunda, la finalidad es que Chile se posicione y alcance visibilidad en el extranjero.</p> <p>La institución tiene una marcada estrategia comunicativa para posicionar a Chile en los medios de comunicación internacionales. Dos líneas de acción: conferencias de prensa mensuales para prensa internacional que está en Chile y viajes dentro de Chile para medios especializados.</p> <p>Toda la estrategia de marca se sustenta en tres pilares o atributos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vínculo confiable -Territorio de extremos -Vocación de progreso. <p>Estos son los elementos de base para toda la creación e implementación de los flujos comunicativos que se emiten a los públicos. Por ende, es en estos pilares donde se integran los diferentes aspectos que conforman la realidad del país.</p> <p>La Fundación tiene unos planes de comunicación ordenados y fijados en unos plazos establecidos. Existe una concordancia entre las macro estrategias de la Fundación y las campañas que ejecutan.</p>
	10	Flujos comunicativos que se utilizan	<p>Flujos comunicativos más orientados al entorno digital porque: es más económico, permite tener más alcance y por tanto, es una inversión más segura.</p> <p>La imagen país que promociona la Fundación es obra de una agencia publicitaria externa, por lo que la Fundación pierde, en cierto sentido, el total control del mensaje distribuido.</p> <p>Le da particular importancia a las campañas digitales y los números que estas reflejan: número de seguidores en diferentes plataformas, likes, etc.</p> <p>Se puede afirmar que, para la entrevistada, estos números determinan de alguna manera la eficacia comunicativa de la marca Chile.</p> <p>Existe un mix de medios offline y online, con mayor énfasis en el segundo. Invierten en plan de medios digital, donde se promocionan contenidos en: Google Ads, Facebook, Instagram y Youtube.</p>
	11	Medición de eficacia: cómo la miden	<p>(resultado clave para el modelo) Relevamiento de temas contingentes desde la institución a medios internacionales, permite evaluar cómo estos hablan de Chile (a nivel general y sectorial). No menciona cómo miden la eficacia, pero sí que utilizan un sistema de monitoreo para hacer seguimiento.</p> <p>Debido al tiempo que significa hacer un testeo de campaña, solo priorizan las más grandes para llevar a cabo estudios previos de eficacia. No se confirma que haya una evaluación posterior al lanzamiento de campaña. Los resultados de las diferentes plataformas digitales se utilizan como una aproximación.</p> <p>Selección de paneles estratégicos según la temática de la campaña para testear piezas gráficas y mensajes. En función de esos resultados, ajustan los</p>

			<p>flujos comunicativos.</p> <p>Mencionan la relevancia del post testeo, pero no afirman que lo llevan a cabo. Tiempo como un elemento en contra para la implementación de las campañas.</p>
Sistemas de control sobre la imagen país	12	Factores que influyen en la imagen país	Contingencia, comportamiento de actores relevantes de Chile, representación de talento humano en el extranjero, etc.
	13	Medición de la imagen país	Dos maneras de medir imagen: índices de marca país y estudios de imagen país internos a mercados prioritarios. Los índices de marcas país miden únicamente la imagen espontánea en dimensiones específicas, dejando de lado la imagen inducida, esto es, las secuencias formales de mensajes generados con objetivos específicos por parte de la fuente institucional. El problema radica en que no se logra identificar la imagen inducida porque la fuente institucional utiliza la misma metodología para sus estudios internos de imagen país, por tanto, deja de lado la evaluación de sus flujos comunicativos y se genera un vacío que imposibilita evaluar la eficacia comunicativa de la marca Chile.
	14	Corrección de mensajes en función de resultados	<p>La Fundación externaliza los estudios a empresas consultoras para obtener una mayor objetividad en los resultados obtenidos en relación al trabajo que realizan.</p> <p>El departamento de planificación estratégica de la Fundación es, en definitiva, el encargado de medir la comunicación interna y externa de la Fundación, así como también la imagen país. La Fundación demuestra tener un sistema de medición bastante organizado.</p> <p>La realización de estudios le sirve a la Fundación para confirmar su trabajo y mejorar aquellas debilidades que se expresan en la imagen Chile. Sin embargo, estas correcciones no se hacen en función de la medición de la eficacia comunicativa, sino de la imagen espontánea que existe en los públicos que estudian.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Resultados generales

Criterio 1: Describir cuál es la relación entre la(s) fuente(s) institucional(es) y la imagen país.

1. Unificar relato país entre instituciones

Se identificó que la Fundación Imagen de Chile apela por la elaboración de un relato país coherente con el objetivo de alcanzar visibilidad y legitimación ante sus diversos públicos. Por consiguiente, se construye un relato país coherente que permite distanciarse de los tópicos o representaciones culturales con las que se relacionan a los países de la región (carnaval, narcotráfico, café, inseguridad, etc.). De esta manera, es posible configurar un discurso único

capaz de incluir amplios aspectos originales de la realidad chilena, capaces de asentar la identidad y particularidades propias del territorio y sus habitantes.

En este mismo sentido, se detectó la relevancia de unificar coherentemente el relato país entre las instituciones que promocionan algunos de los aspectos de la realidad chilena, tales como, educación, exportaciones, turismo, capital humano, importaciones, etc. Esta cuestión resulta crucial, ya que una de las exigencias para que este relato país obtenga plausibilidad ante sus públicos, es que éste se encuentre confeccionado en base a unos lineamientos establecidos o un denominador común, donde se vehiculizan unas significaciones sociales congruentes y unificadas. Si dicho proceso se implementa, las instituciones podrían influir positivamente en las percepciones en torno a Chile, siempre y cuando exista una relación consistente entre los flujos comunicativos y la realidad más próxima.

2. *Confusión general de conceptos claves*

Las respuestas que manejan los entrevistados sobre la definición de los conceptos marca país e imagen país, son la que aparecen textualmente en los documentos oficiales de la institución. Esto conllevó a que, cuando se buscó ahondar en la materia a través de la formulación de las preguntas, se percibiera una confusión generalizada sobre los significados de los conceptos. Esto devela que existe una información más bien memorizada que anula la posibilidad de comprensión y análisis en torno al funcionamiento real de la marca Chile. Es por eso que, pese a que se proponen objetivos -que son muy diversos- en torno a la marca Chile, es difícil poder alcanzarlos.

En relación a la definición *marca país*, esta se reconoce como una herramienta de gestión que permite influir positivamente en las percepciones, permitiendo a Chile posicionarse en el entorno competitivo a nivel mundial. Si bien esta definición cumple con lo que representa la marca Chile, se limita a incluir otros elementos que son indispensables al momento de entender qué es y cómo funciona una marca país, la cual contiene elementos complejos que deben estar ensamblados, como los objetivos y las representaciones apriorísticas elaboradas por la institución para promocionar Chile, la inclusión de la realidad y la transmisión de flujos comunicativos coherentes con la misma, la relevancia de los públicos y todo el proceso de evaluación y medición para finalmente detectar cuál es la imagen de Chile.

Respecto al concepto imagen país, se evidencia un problema de base y es que el concepto se confunde con la institución, porque la fundación tiene como nombre “Imagen de Chile”. El Coordinador de Marketing Digital menciona que:

Imagen País para nosotros está más ligado a la institución, nosotros nos llamamos Fundación Imagen de Chile y últimamente estamos firmando documentos y otras cosas diciendo que somos Imagen de Chile, etc. Cuando ocupamos esa terminología es para referirnos a nuestra institución en particular, incluso en las notas de prensa la gente se refiere a la Fundación Imagen País, y no existe esa fundación, es Imagen de Chile⁵.

Adicional a esta confusión, se suma la falta de comprensión respecto a los factores que conforman el concepto imagen país. Para todos los entrevistados, imagen país se define como “las percepciones espontáneas que surgen en torno a Chile”. En nuestro *Modelo Procesamiento Comunicológico de la Marca País*, planteamos que el concepto imagen país se subdivide en: la imagen espontánea y la imagen inducida⁶. En el caso de la marca Chile, la dificultad radica en que, para los entrevistados la imagen país considera solo la imagen espontánea y no la inducida, anulando así, los efectos o la posibilidad de influencia que la gestión de la marca Chile puede tener en la imagen país.

3. *La imagen de Chile aún es difusa*

A partir de las entrevistas realizadas a diferentes representantes de la Fundación Imagen de Chile se logró dilucidar que la imagen de Chile aún es difusa y no se posiciona clara y plausible en comparación a otros países de la región, tales como, Brasil, Argentina o Perú. Esta situación se debe a que “no hay ningún ícono fuertemente posicionado” (Subgerente de Planificación Estratégica, 2018)⁷. Es decir, no existen representaciones ni un relato altamente asentado capaz de conectar con los públicos.

4. *La marca Chile como marketing y management*

Uno de los elementos más característicos y llamativos que fueron detectados en el análisis de las entrevistas, es la noción que presenta a la marca Chile como un estrecho nexo con los dominios del marketing y el *management*. Dicho de otro modo, se aborda la marca Chile desde

⁵ Ver Anexo entrevista 2.

⁶ Ver el apartado ‘7.2 Propuesta de un modelo comunicológico para la marca país’ del marco teórico.

⁷ Ver anexo entrevista 1 y 2.

una visión profesionalista orientada a la gestión y la mercadotecnia, otorgando al país el mismo tratamiento que se le concede a una marca-producto.

En esta línea, el Subgerente de Marketing de la Fundación (2018) reconoce que con un gobierno vinculado al mundo empresarial, a los negocios y el *management*, se puede realizar un cambio sustancial para otorgar una mayor preponderancia a la marca Chile⁸. Desde esta perspectiva, Chile en tanto país es considerado como “las grandes marcas. Lo comparo de una manera muy simple, los nombres de los países actúan como marcas y la gente toma sus decisiones en base a ello (...) Los países deben trabajar sus marcas al igual que las marcas comerciales” (Gerente Comunicación y Marketing, 2018)⁹. Este vínculo entre marca y producto se refuerza con los dichos del Gerente de Diseño y Producción, quien afirma que:

Nike, por ejemplo, contiene una reputación maravillosa porque tiene una buena comunicación, buen marketing, pero aparte tiene buen producto (...) La construcción de la marca refuerza al producto y, en este caso, el país es el producto y la imagen vendría siendo la reputación que tiene (2018)¹⁰.

Criterio 2: Conocer cómo influye la interacción entre las distintas fuentes institucionales en la imagen país (y en el funcionamiento global del modelo).

1. Interacción y coherencia en el relato país

Se logró distinguir que la interacción con otros organismos públicos (ProChile, InvestChile, Sernatur) y privados (agencias de publicidad, empresas de servicio, etc.), permite unificar un relato país para que exista coherencia en la transmisión de los flujos comunicativos que elaboran las fuentes institucionales de manera autónoma. Esto posibilita que la marca Chile tenga más visibilidad, reconocimiento y, por tanto, una oportunidad para influir positivamente en la imagen país.

Además, la interacción entre las entidades con la marca Chile sirve para que quienes forman parte de estas instituciones que promocionan el país, puedan conocer fielmente y, sobre todo, hacerse de la marca con el objetivo de realizar un trabajo siempre coherente en cuanto a los

⁸ Ver anexo entrevista 4.

⁹ Ver anexo entrevista 6.

¹⁰ Ver anexo entrevista 8.

fines, proyectos y misiones que presenten las entidades. Concretamente, “buscamos la apropiación de la marca, con todo lo que esto conlleva” (Coordinadora de Turismo, 2018)¹¹. en la misma línea, la Gerente de Comunicación y Marketing expresa que “la clave y desafío en esto, es que haya coordinación entre esas dos instancias, que no pase que cada uno anda por su cuenta y crean que los están haciendo increíble y están todos los sectores hablando diferente a la marca país (2018)¹².

2. *Cambios de gobierno*

La estructura organizacional actual de la fundación está pensada para garantizar su permanencia en el tiempo. Para mantener una posición estratégica que conceda dicha continuidad, la fundación cuenta con un directorio que está conformado por cuatro ministros de Estado presididos por el Canciller de la República, catorce representantes del sector privado y un/a director/a ejecutivo/a encargado/a de liderar el día a día de la institución. A excepción de los representantes del sector privado, el resto de los integrantes del directorio cambian cada cuatro años, cuando resulta electo un/a nuevo/a presidente/a. Esto asegura que no haya tanta rotación de directorio y que sea representativo. Sin embargo, no se consideran las alteraciones a nivel ejecutivo que este procedimiento tiene, pues el hecho de que lleguen nuevas personas a liderar la gestión de la marca país puede implicar:

- Alteraciones en las áreas de trabajo.
- Inexperiencia en la materia por parte de los nuevos funcionarios.
- Constante trabajo en la apropiación de la estrategia de marca y comprensión de la materia.
- Falta de coherencia en la implementación de la estrategia de marca, y por ende, del relato país.

En relación a esta situación aquí planteada, se extrae el siguiente testimonio:

Creo que una institución de este tipo requiere de un modelo que tenga cierta independencia, es más, personalmente creo que le falta incluso un poco de autonomía para poder hacer un trabajo que trascienda después de los 4 años. Pero como te decía, estos son horizontes de largo plazo, y desde mi punto de vista, si a la oficina llega un

¹¹ Ver Anexo entrevista 1 y 2.

¹² Ver Anexos entrevista 6.

director o directora general que no haya trabajado con marca país, evidentemente habrá un proceso de aprendizaje y adaptación, donde tendrá que evaluar si le funciona el equipo, porque puede llegar alguien con una prioridad diferente a la que se viene trabajando y se da cuenta que los gerentes con los que trabaja y el equipo en sí mismo, no se adecua a lo que quiere, o también puede pasar que llegue alguien que se mueve con el equipo completo, hasta con su secretaria, y eso puede generar un cambio importante en la institución que ha ido logrando establecerse, más allá de que sea ésta, me refiero a cualquier otra (Subgerente de Comunicación y Marketing, 2018)¹³.

Asimismo, la Subgerente de Alianzas Estratégicas (2018) menciona que “Cambiando el Director Ejecutivo, cambia la forma de trabajo, entonces, lo que te podemos decir nosotros ahora, puede cambiar en el corto plazo, porque recién ha habido cambio de gobierno”¹⁴.

En el caso de SERNATUR, al ser una institución de gran relevancia y tamaño, con más de 180 funcionarios, los cambios de gobiernos impulsan algunos ajustes jerárquicos desde la dirección que no suelen modificar la estructura organizacional.

3. *Levantamiento de recursos*

Un país es de tal magnitud que es imposible contar con un presupuesto institucional que permita llegar a todos sus públicos. En el caso de la Fundación Imagen de Chile, todos los entrevistados resaltan que el presupuesto es muy limitado y que frente a esta situación, deben direccionar gran parte de sus esfuerzos en generar alianzas con otras instituciones públicas y privadas. De esta manera, participan en las diferentes activaciones, para que la marca Chile tenga una vitrina más amplia y por consecuencia, pueda visibilizarse en diversos sectores, como se evidencia en el discurso de la Coordinadora de Turismo¹⁵:

Con el trabajo que hacemos con los socios estratégicos, podemos llegar a muchos más aspectos que los principales que comunicamos con la publicidad que son los pilares que te comentaba Mildred. Trabajamos con diferentes sectores que hacen de Chile un lugar único: astronomía, minería, turismo, educación, el talento humano, sector vitivinícola, identidad chilena, etc. (2018).

¹³ Ver Anexo entrevista 5.

¹⁴ Ver Anexo entrevista 7.

¹⁵ Ver Anexo entrevista 1 y 2.

Criterio 3: Determinar cómo las otras fuentes institucionales (organismos públicos, privados y concertados) se vinculan estratégicamente con la marca Chile.

1. Colaboración estratégica entre instituciones: Desde el discurso a la práctica

Se desprende que para la generación de un relato coherente, como mencionan los entrevistados, es necesaria una sinergia entre las distintas instituciones públicas y privadas que promocionan Chile en algunos de los aspectos que conforman la realidad del país. Sin embargo, se reconoce una falta de cooperación efectiva entre estas instituciones. En otras palabras, se detecta una falta de sistematización entre las entidades que abordan los lineamientos gráficos y discursivos de la marca Chile (ProChile, InvestChile, Sernatur, etc, y la Fundación Imagen de Chile), cuestión que conlleva una falta de planificación estratégica cohesionada entre los organismos mencionados y a una falta de apropiación de la marca Chile por parte de los mismos, pues aplican estas directrices como una especie de mandato, porque desconocen la materia, y por ende, no son conocedores la relevancia de la marca Chile.

Se destaca la existencia de un trabajo colaborativo, pero demasiado fragmentado entre las instituciones que persiguen el mismo fin:

Una de las grandes debilidades ha sido trabajar desintegradamente. Te puedo asegurar que nadie sabe muy bien en qué está trabajando Sernatur o cuál fue el último concepto que desarrollamos nosotros como Fundación Imagen de Chile. Y así mismo pasa con ProChile e InvestChile, no está sistematizado (Subgerente de Marketing, 2018)¹⁶.

El mismo entrevistado considera que esta desarticulación se debe a que la marca Chile no ha sido abordada como una prioridad desde la presidencia, y por tanto, no se educa ni se exige a inclusión de la marca Chile a otros organismos públicos que también promocionan el país en alguno de los aspectos que conforman su realidad: “Qué quiero decir con todo esto, que vamos a seguir igual mientras no haya un cambio de directriz desde presidencia, es decir, un presidente que le dé la relevancia al tema marca e imagen país y que imponga a las entidades públicas a implicarse con la marca Chile”¹⁷.

¹⁶ Ver Anexo entrevista 4.

¹⁷ Ver Anexo entrevista 4.

En esta misma línea, la Subgerente de Alianzas Internacionales (2018)¹⁸, indica que “La marca Chile debe ser un organismo más híbrido, porque el turismo no lo es todo. Además, las instancias de colaboración han sido limitadas por motivos que desconozco”. Esta vinculación estratégica de la Fundación Imagen de Chile con otras instituciones también persigue la búsqueda de recursos, retroalimentación y, al mismo tiempo, alcanzar una mayor visibilidad en diversos escenarios de la marca Chile.

Criterio 4: Identificar cómo las instituciones incluyen la realidad del país en la gestión de la marca Chile

Todos los entrevistados mencionan que la Fundación Imagen de Chile tiene como núcleo de su estrategia de marca tres atributos que vehiculan toda la elaboración de los flujos comunicativos:

- Chile, un país de geografía de extremos
- Vínculo confiable
- Vocación de progreso

El Gerente de Diseño y Producción¹⁹ ahonda más en la explicación de estos atributos, resaltando que:

Un gran lineamiento tiene que ver precisamente con esta geografía de extremos que venimos hablando. Otro con la confianza que Chile se ha ganado en mundo dada su seriedad, lo que se traduce en un vínculo confiable; y el tercero que tiene que ver con la gente y su vocación de progreso, que es un tema super interesante para la promoción del país (2018).

En este sentido, la Fundación Imagen de Chile intenta focalizar aspectos positivos de la realidad en torno a los sectores que más aportan al Producto Interno Bruto: Turismo, exportaciones e inversión extranjera. A partir de estos tres sectores, se extiende el desarrollo de mensajes que incluyen otros aspectos de la realidad que son importantes para enseñar Chile al mundo y diferenciarlo de los demás países de la región. Algunos de estos son: potencial científico, desarrollo sustentable, capital humano, capacidad creativa y productiva, entre otros.

Se reconoce que los elementos prioritarios para ser comunicados que diferencian a Chile son su geografía y su gente. “Para una marca país mostrar a su gente significa poner una cara, una

¹⁸ Ver Anexo entrevista 7.

¹⁹ Ver Anexo entrevista 8.

representación real, y eso para mí es la clave de la comunicación” (Gerente de Diseño y Producción, 2018)²⁰. Sin embargo, en este aspecto se detectó un problema que proviene de gestiones anteriores, y es el de invisibilizar a la propia sociedad chilena, a su gente y la diversidad cultural que se expresa en el extenso territorio chileno. A partir de esta situación:

La opinión pública nacional siempre estuvo considerada como segundo plano, y creo que fue error, porque las experiencias exitosas de marca país en gran parte del mundo partieron por campañas internas muy fuertes, donde se le decía a la gente: este es tu país lo tienes que cuidar, promover y posicionar, pues es tu responsabilidad como ciudadano también (Gerente de Comunicación y Marketing, 2018)²¹.

En definitiva, la inclusión de la realidad chilena, antes de ser promovida en el exterior, necesita ser reconocida y aceptada por su propia gente, pues en definitiva son las personas las que constituyen el país y, por consiguiente, son potenciales embajadores de la marca Chile.

Criterio 5: Identificar cuál es la relación entre la realidad chilena y la representación apriorística que las fuentes institucionales tienen de Chile.

De manera unánime, los entrevistados subrayan la noción de que las representaciones apriorísticas que la fuente institucional transmite en los flujos comunicativos sobre Chile, deben ser coherentes con la realidad chilena, de lo contrario, se produce una inconsistencia comunicacional que se verá reflejada en la imagen país. De igual forma, reconocen que una de las finalidades más destacadas del trabajo que realizan, es acortar la brecha que existe actualmente entre la imagen país por parte de los públicos y la realidad chilena. Afianzamos esta presunción con un fragmento de la declaración de la Gerente de Comunicación y Marketing: “En términos de marca país, el desafío es llegar a las audiencias masivas y acortar la brecha que existe entre la percepción y la realidad, es decir, ojalá que todos reconozcan nuestro buen desempeño objetivo en distintas variables” (2018)²².

²⁰ Ver Anexo entrevista 8.

²¹ Ver Anexo entrevista 6.

²² Ver Anexos entrevista 6.

Por su parte, el Gerente de Diseño y Producción²³ ejemplifica con una de las campañas publicitarias que la marca Chile promovió en mandatos anteriores, la importancia de escoger bien las representaciones apriorísticas que la fuente institucional debe transmitir:

La campaña *Chile sorprende siempre* es un buen ejemplo. Este no era un buen concepto comunicacional para el área de negocios. Sí para el turismo, pero si quieres invertir en un país de Sudamérica, que es un destino desconocido y no sabes que es un país serio, lo que menos quiere es encontrarse con sorpresas, y esa fue la gran crítica por parte de inversionistas y políticos. Ellos decían “no queremos sorpresas”, entendiéndose sorpresa como golpe de estado, devaluación de la moneda, etc. Creo que ese slogan no cumplía con una de las reglas más importantes que deben cumplir los países y es que deben comunicar lo que son, en el sector y público que decidan. Chile no es un país que sorprenda, más bien tiene otras características que son buenas. Es un país bueno para la inversión, estable, perseverante, y aunque nos guste ser más desordenados, entretenidos y sorprender más, no lo somos tampoco, entonces no se puede difundir una falsa promesa (2018).

En este contexto, y pese a que en la gestión actual se busca una coherencia comunicativa que incluya elementos verdaderos de la realidad chilena, los entrevistados reiteran que siguen repercutiendo malas prácticas del pasado. Sin embargo, este no es el principal problema que aqueja.

Como ya mencionamos, la institución busca reducir la distancia que existe entre las percepciones de los sujetos y la realidad chilena. En este sentido, se detectó que la Fundación Imagen de Chile intenta seleccionar y controlar las representaciones apriorísticas que van a mostrar en función del sector que desean abordar y el público a priorizar. Si bien en la actualidad se realizan esfuerzos por generar flujos comunicativos dirigidos a la opinión pública nacional e internacional, donde se promueve principalmente la geografía y la gente, la orientación de la institución ha sido destinar más mensajes a los públicos de nicho, tales como, tomadores de decisiones, empresarios, líderes de opinión, etc, pues son los que traen más beneficios económicos. Las representaciones apriorísticas que la fundación transmite a estos públicos son: estabilidad económica, seguridad, desarrollo, seriedad, autenticidad, confianza y aptitud para los negocios. Y es aquí donde radica el problema, pues, si bien los públicos de nicho (tomadores de decisiones, influenciadores, empresarios, líderes de opinión, etc) si responden en coherencia a estas representaciones y perciben al país de esta manera, la opinión

²³ Ver anexos entrevista 8.

pública nacional e internacional discrepan considerablemente de estas asociaciones, situación que genera una brecha aún más extensa entre la imagen país y la realidad:

Chile tiene un desafío grande que es el siguiente: Chile en términos objetivos de desempeño es un país ejemplar. O sea, si tú ves los índices de competitividad, de estabilidad, de desarrollo al bienestar mundial, de paz humana, nosotros somos los líderes en todos los *rankings*, pero eso lo saben las audiencias de nicho, como los tomadores de decisiones o líderes de opinión. Ahora, si vas a la opinión pública hay una diferencia muy importante entre lo que dice el indicador y lo que la gente conoce. Ese es el principal desafío que tiene Chile, cómo nosotros llevamos a ese capital de marca que vemos en los rankings, a la mente de la gente (Gerente de Comunicación y Marketing, 2018)²⁴.

Criterio 6: Precisar cómo las fuentes institucionales gestionan los aspectos positivos y negativos de la realidad chilena

Instituciones como SERNATUR o la Fundación Imagen de Chile solo cumplen el rol de promocionar Chile a través de la creación de flujos comunicativos; la primera específicamente en turismo y la segunda de manera más transversal. Como un país contempla gran complejidad y es imposible incluir en los flujos comunicativos todos los aspectos que conforman la realidad chilena, la fundación escoge estratégicamente los que mayores beneficios puedan traerle y los que más impulsen a diferenciar a Chile de los otros países. Asimismo, la cantidad de públicos, la limitación de medición de los flujos comunicativos y la falta de presupuesto que tienen estos organismos, coartan aún más la capacidad de accionar que estos poseen.

Por otra parte, los entrevistados de ambas instituciones advierten que existen aspectos negativos que se escapan de su capacidad de control y gestión porque no son problemas de comunicación, sino del país. Por ejemplo, el Gerente de Diseño y Producción (2018)²⁵ manifiesta, *grosso modo*, que la infraestructura de los hoteles, el alto costo de la vida por la privatización de servicios básicos, la falta de sentido de pertenencia o los bajos índices de lectura, entre otros, son problemas que no se pueden resolver a través de un relato disfrazado, porque son realidades tangibles. En esta misma línea, la Gerente de Comunicación y Marketing enfatiza en que:

²⁴ Ver Anexos entrevistas 6.

²⁵ Ver Anexos entrevista 8.

Nosotros promovemos la imagen por medio de la gestión de la marca, cumplimos el rol de una agencia de comunicación. Desde la fundación no nos podemos hacer cargo de la imagen país si el día de mañana salen todos los políticos acusados de corrupción y pedofilia, ahí el país se hunde y no es culpa nuestra. En cambio si puedo gestionar, por ejemplo, ser el polo de desarrollo astronómico, y crear múltiples acciones basadas en una estrategia. Básicamente es resaltar los aspectos positivos y que en la medida de lo posible, logremos que las percepciones se acerquen a esos aspectos y no a los negativos (2018)²⁶.

Por tanto, podemos afirmar que ambas instituciones toman aspectos positivos de la realidad chilena, y sobre estos, elaboran los flujos comunicativos a los que serán expuestos los públicos. Respecto a los negativos, la condición de ambas entidades restringe la facultad de gestionar los aspectos negativos que emanan principalmente de la contingencia o de problemáticas que le aquejan al país.

Criterio 7: Determinar la relevancia que las fuentes institucionales otorgan a sus públicos.

A través del análisis de las entrevistas se detectó que, para las instituciones, los públicos internacionales son prioritarios, ya que permiten dar más visibilidad a Chile de cara al resto del mundo. No obstante, se hace una diferencia entre los públicos de nicho y la opinión pública internacional.

Los públicos de nicho de la Fundación Imagen de Chile son principalmente tomadores de decisiones, líderes de opinión, influencers, periodistas, referentes de los diversos sectores económicos, los funcionarios de los diferentes organismos públicos y socios estratégicos. A estos se les otorga el rol de mediadores, pues la colaboración directa de las instituciones con estos grupos, facilita la divulgación del relato de la marca Chile a otros públicos que son más difíciles de captar, como la opinión pública internacional.

En esta misma senda de selección, los públicos de nicho del SERNATUR son periodistas, operadoras turísticas, medios de comunicación, aerolíneas, agencias de viajes y líderes de opinión o influencers.

Se identificó que los públicos de nicho reciben mensajes directos y personalizados que le facilitan a las instituciones medir su alcance, y tener más control de sus flujos comunicativos,

²⁶ Ver Anexos entrevistas 6.

puesto que la opinión pública es prácticamente imposible de medir en su totalidad. Por tanto, una parte importante del trabajo que realizan la Fundación Imagen de Chile y SERNATUR, es mantener fidelizados a estos grupos de interés más estratégicos, porque son los que tienen el poder de decisión, y, por ende, los que pueden llevar a la marca Chile a un mejor posicionamiento a nivel global. En este sentido, la Gerente de Comunicación y Marketing comenta que:

Dentro de comunicaciones estamos enfocados principalmente en establecer una estrategia que nos permita alcanzar y fidelizar a nuestros *stakeholders* o públicos claves, que son: prensa nacional e internacional, el directorio de la institución que es un directorio público y privado que también hay que mantener súper fidelizado porque tienen mucha influencia en el sector privado, los trabajadores de todas las entidades que promocionan la marca Chile, y, por último, los socios estratégicos de los diferentes sectores que trabajamos. ¿Por qué? porque si fidelizamos a estos públicos y logramos que ellos promuevan discursos positivos en torno a Chile, estas asociaciones se replicarán y se irán extendiendo y agrandando la cantidad de personas que comiencen a relacionar a Chile con sus atributos positivos (2018)²⁷.

Mediante esta forma de transmisión del mensaje, se puede hacer referencia a la *teoría de los dos pasos*, propuesta planteada durante la segunda parte del siglo XX por Eliuh Katz y Paul Lazarsfeld (2006). Los autores establecen un sistema de comunicación en dos niveles o pasos. Primero, el emisor envía un mensaje hacia figuras o entidades representativas (líderes de opinión). En la segunda etapa del proceso, estas entidades representativas o *influencers* proceden a transmitir la información recibida a sus públicos o esferas sociales.

Si bien la implementación de esta estrategia puede funcionar, en el caso de Chile se producen algunas confrontaciones, porque los públicos de nicho poseen una buena imagen de Chile, pero la opinión pública internacional no tiene conocimiento sobre el país, o no lo asocian a representaciones características, o saben del país por lo que escuchan y ven en medios de comunicación. Y es aquí donde se produce lo que mencionamos en el criterio 5, una brecha evidente entre la percepción de los diferentes públicos y la realidad chilena:

Chile es un actor obligado en cualquier mesa de negociación, es un referente, y eso se ve cuando uno sale afuera. Pero es un referente y tiene buena imagen país en audiencias de nicho, repito esto porque es acá donde radica el gran desafío que tenemos como marca país. A nivel de nicho, públicos como tomadores de decisiones o *stakeholders* que conocen mucho si que van a destacar los atributos de Chile, pero probablemente un tipo común y corriente que vaya paseando por la calle te dirá: “Chile, ¿Qué es eso?, aaah, al lado de Argentina, ya lo tengo” o lo asociarán con algún deportista o un

²⁷ Ver Anexos entrevista 6.

comentario de un conocido que ya ha visitado Chile (Subgerente de Comunicación y Marketing, 2018)²⁸.

Como extensión argumentativa, podemos interpretar, nuevamente, que la falta de inclusión y flujos comunicativos dirigidos a la opinión pública nacional, se evidencian como problemática latente, porque las instituciones cumplen un rol comunicativo sin el apoyo de los chilenos, ya que estos no se sienten identificados con los mensajes que reciben de la marca Chile y, por ende, no hacen suya la marca ni tampoco la promueven. Pese a que se realizan esfuerzos por hacer campañas de comunicación orientadas a los habitantes del territorio nacional, la distribución del presupuesto sigue siendo desequilibrada bajo el argumento de que los chilenos ya conocen Chile. Así lo afirma la Brand Manager de SERNATUR:

La distribución de presupuesto es muy distinta, es como 90% para campañas internacionales y 10% para las nacionales. Esto pensando en que el turista chileno muchas veces no paga alojamiento porque se queda en casa de familiares o amigos, tiene un gasto promedio por persona mucho más bajo y la motivación para hacer turismo en Chile no es tan compleja como para un turista extranjero. Además, los chilenos ya conocen Chile, entonces es terreno ya ganado (2018)²⁹.

Criterio 8: Identificar cómo las fuentes institucionales seleccionan a sus públicos.

El presente criterio está directamente relacionado con el criterio precedente, ya que la relevancia y la selección se conjugan en una sinergia directa que resulta imposible de atomizar.

1. Públicos internacionales

Por un lado, en lo que respecta al plano internacional, la selección de públicos se establece a partir de los mercados prioritarios. Estos son definidos por la importancia del intercambio comercial que Chile tiene con otros países. Asimismo, como segunda variable de selección, se considera el potencial de crecimiento que otros países están teniendo en cuanto a turismo, exportaciones e inversiones. Estos públicos internacionales principalmente son: Brasil, México, Argentina, Perú, China, Estados Unidos, Inglaterra, España, Francia, Canadá y Australia.

²⁸ Ver Anexos entrevista 5.

²⁹ Ver Anexos entrevista 10.

Hay una mezcla de criterios que cruzamos. Nosotros no seleccionamos los mercados prioritarios como tal, se definen en función de los acuerdos comerciales que tiene Chile con los otros países y el potencial de crecimiento que los otros países tienen en turismo, exportaciones e importaciones. SERNATUR tiene doce mercados prioritarios, InvestChile tiene cinco, etc. Entonces a partir de estos hacemos un cruce, vemos los que coinciden y finalmente nos quedamos con los primeros 10 de la lista (Subgerente de Planificación Estratégica)³⁰.

Se logró identificar que la selección de públicos está condicionada por una variable netamente mercantil. Se reconoce que existen otros mercados relevantes, sin embargo, el hecho de priorizar públicos en base a acuerdos comerciales, dificulta la posibilidad de estrechar lazos y dar a conocer la marca Chile en otros países que no sean punteros en importaciones, exportaciones y turismo.

2. Públicos nacionales

Por otro lado, la selección de públicos nacionales se define en dos ámbitos. Primero, por la importancia de generar sentido de orgullo y pertenencia en la población que habita Chile. Segundo, por la necesidad de darle más valor a la marca Chile, mediante iniciativas que impulsan al país como un sello de origen. En este sentido, se priorizan las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector privado, para que estas sean los vehiculadores del concepto *Made in Chile*:

Una de las iniciativas más maduras de la Fundación es el *Programa de Uso de la Marca Chile*, donde el mayor trabajo es que los empresarios le den valor a la marca como sello de calidad y origen. De esta manera, mediante sus productos o servicios, podemos dar a conocer la marca Chile en el exterior (Subgerente de Marketing, 2018)³¹.

³⁰ Ver Anexo entrevista 1 y 2.

³¹ Ver Anexo entrevista 4.

Criterio 9: Conocer si existe una estrategia de marca país coherente para la gestión de flujos comunicativos

1. El branding (importancia de los intangibles)

Tal y como planteamos en el *Capítulo 1*³² de esta tesis doctoral, los entrevistados consideran el *branding* como el fundamento de todo proceso de gestión y comunicación que desarrollan en su calidad de agencias de comunicación, como bien se definen ellos. A este respecto, el *branding* aparece como un concepto que agrupa elementos funcionales, emocionales, relacionales y estratégicos para desarrollar y transmitir un relato país que sea recibido positivamente por los públicos. Haciendo énfasis en los elementos emocionales, los entrevistados afirman que existe una necesidad de trabajar los intangibles de marca, puesto que reconocen que hoy, la conexión con los públicos se construye a partir de elementos emocionales, y por tanto, son estos los que deben configurar el relato país. El Encargado de Contenido y Canales Digitales afirma que:

[buscan] enfocar el conocimiento de la marca Chile con mensajes que son informativos, pero también apelan mucho a las emociones. Actualmente, la gente consume mucho contenido que genere algo en ellos y desde ahí parte todo el proceso de reconocimiento y del relato país (2018)³³.

En esta misma línea, el Subgerente de Marketing de la Fundación Imagen de Chile sostiene que:

Intentamos mezclar la parte tangible que posee Chile en talentos profesionales junto con intangibles, como la calidad humana, los valores y las aptitudes que tienen los chilenos y chilenas para diferentes sectores. Entonces, lo que hemos hecho afuera es principalmente destacar los atributos de la gente, personas, de los profesionales, apalancados por los atributos secundarios que ya son conocidos y tienen que ver con territorio, infraestructura, vínculo confiable, etc. Esta práctica se repite y adapta en función del mercado y el público al que queremos dirigirnos (2018)³⁴.

³² Ver Capítulo 1: Diferencias y paralelismos entre una marca país y una marca producto o servicio.

³³ Ver Anexos entrevista 11.

³⁴ Ver Anexos entrevista 4.

Es posible detectar, entonces, que las acciones comunicativas de la marca Chile operan mediante la combinación de elementos tangibles que conforman los aspectos positivos de la realidad chilena y elementos intangibles, tales como, la calidad humana, aptitudes de chilenos y chilenas, vocación de progreso, entre otros.

2. *Planificación estratégica*

Según Llamas (2013), el *branding* constituye un proceso donde todos los flujos comunicativos deben responder a la estrategia de marca país. Dicho planteamiento se cumple, pero se presenta una problemática y es que todo el proceso de gestión de la marca Chile, no responde a las fases de la planificación estratégica de una marca país³⁵. Si bien se distingue que en los informes anuales de rendimiento llamados *Memoria Imagen de Chile*, se sigue un orden discursivo que responde a las fases de la planificación estratégica, lo cierto es que en la práctica, los entrevistados admiten que ésta no está sistematizada y que se ha normalizado una dinámica de prueba y error que dificulta la evaluación de la eficacia de la marca Chile sobre la imagen país. Podríamos decir, por tanto, que se detecta un conocimiento de los pasos a seguir para gestionar la marca Chile y que la estrategia de marca país está bien definida, pero que, en las fases de desarrollo, implementación y monitoreo, se pierde la estructura por la falta de un proceso metodológico que justifique formalmente las acciones que se llevan a cabo y la efectividad de las mismas. El Subgerente de Marketing comenta:

Esta planificación debería estar integrada en el plan de marketing, y es ahí donde radica el problema, porque nosotros no tenemos un plan de marketing concreto, nunca se ha pedido y nunca ha existido. Yo creo que todo este proceso de gestión de la marca Chile se ha ido aprendiendo a prueba y error en la oficina, y eso es una debilidad. Una planificación estratégica es la justificación formal a las acciones que se realizarán, te dice los mercados prioritarios, el número de campañas anuales y el foco comunicacional de las mismas, los socios estratégicos son x, etc. Eso está desde el discurso escrito, pero se pierde al momento de implementar y sobre todo de hacer seguimiento... falta una buena organización de planificación y gestión de marca país, deberíamos tener una buena área de planificación estratégica, y creo que acá no funciona, no porque no queramos, de hecho, se intentó hacer, pero las personas no son las correctas para esos perfiles (2018)³⁶.

La estrategia de la marca Chile se sustenta en tres pilares claves: geografía de extremos, vínculo confiable y vocación de progreso. Esta tríada son los elementos de base con los cuales se

³⁵ Ver tabla 7.

³⁶ Ver Anexos entrevista 4.

confeccionan los flujos comunicativos que son transmitidos a los públicos. A partir de estos, es donde se incluyen los diferentes aspectos de la realidad que conforman Chile y que se buscan potenciar.

Es importante destacar que entre ambas instituciones existe una gran diferencia respecto a la selección y trabajo con sus públicos. SERNATUR, por un lado, tiene más facilidad porque se encarga únicamente de promover el turismo, mientras que la Fundación Imagen de Chile debe abordar en sus flujos comunicativos múltiples aspectos de la realidad del país. En este sentido, en lo que respecta a la estrategia de marca Chile, existen algunos factores externos (presupuestos, contingencia política, geografía del país, etc.) que no están bajo el control de la institución comunicante o emisora. Por esta razón, ambas entidades insisten en que la intención comunicativa es exclusivamente promover aspectos positivos de la realidad chilena, que generen un impacto efectivo en los receptores.

En definitiva, respecto a nuestro criterio, se puede afirmar que efectivamente existe una estrategia de marca país bien formulada para la elaboración de los flujos comunicativos. Sin embargo, al no disponer de una sistematización interna sólida, no ha sido posible identificar si esta estrategia de marca Chile resulta efectiva o si es necesario ajustarla, corregirla o, en su defecto, redefinirla.

Criterio 10: Establecer cuáles son los canales por donde se transmiten los flujos comunicativos que utilizan las fuentes institucionales para gestionar la imagen país.

En primer lugar, a raíz del análisis efectuado se puede mencionar que las campañas *offline* (también conocidas como masivas) tienen un costo elevado, no se pueden segmentar por públicos y resulta complejo medir su impacto. Además, debido a su alto costo, éstas duran un periodo limitado de tiempo. Por su parte, las campañas *online* se priorizan por su bajo costo y son permanentes. A su vez, en el caso de que existiesen errores, éstos se pueden corregir y, además, tienen la peculiaridad de proveer de métricas sobre el impacto de los flujos comunicativos en los públicos. Sin embargo, interpretamos que estas mediciones no son del todo fiables ni exhaustivas, puesto que miden el alcance del mensaje, a partir de métricas cuantitativas y poco rigurosas, tales como, los *likes*, compartidos, vistas, comentarios, tiempo de permanencia, entre otros. Por esta razón, no es posible conocer a nivel profundo ni

cualitativo como influyen estos flujos comunicativos en la imagen de Chile que se construyen los públicos.

En relación a las diferencias entre las campañas *offline* y *online*, la Gerente de Comunicación y Marketing explica que las campañas digitales:

permite alcanzar una audiencia masiva a un costo menor de una forma más segmentada, con métricas más claras y con más sistematicidad. Por ejemplo, podemos poner cuatro anuncios en el *Times Square* o en las principales plazas de Barcelona, pero el presupuesto dará para estar con suerte dos semanas. Con eso en digital invertimos 4 meses, decidimos a quién queremos llegar, de qué forma, a qué hora queremos llegar y garantiza que llegó, ¿Me entiendes? Entonces, es una inversión más segura (2018)³⁷.

En segundo lugar, se detectó que las instituciones hacen uso de una serie de canales formales que permiten vehicular sus flujos comunicativos de la marca Chile a sus diferentes públicos. Estos canales son los siguientes:

- Redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter y Youtube).
- Plataformas digitales (Google, blogs especializados, etc)
- Televisión
- Radio
- Prensa nacional
- Medios de comunicación internacionales (Organización de conferencias de prensa para medios internacionales que se encuentran emplazados en Chile y planificación de viajes dentro de Chile para periodistas extranjeros).
- Medios de comunicación especializados (TripAdvisor, Lonely Planet, National Geographic, etc).
- Espacios públicos (oficinas de atención ciudadana, oficinas del SERNATUR, afiches publicitarios en ciudades y transporte público, activaciones en puntos estratégicos, etc).
- Presencia en el World Travel Awards.
- Presencia en ferias y eventos nacionales e internacionales.
- Atención telefónica del SERNATUR.
- Vinculación con *influencers* y *bloggers* extranjeros.
- Programa de uso de la Marca Chile para pequeñas, medianas y grandes empresas.

³⁷ Ver Anexo entrevista 6.

- Red de talentos Chile Global para científicos chilenos que se encuentran en el extranjero.
- Ferias sectoriales, eventos, encuentros consulares, etc.

Criterio 11: Establecer si las fuentes institucionales utilizan algún instrumento para medir la eficacia de sus mensajes (en los públicos).

Se identificó que ambas instituciones cuentan con departamentos de investigación que se encargan de elaborar estudios e informes sobre Chile, reconociendo la importancia de considerar como punto de medición los intangibles (recordación, notoriedad, atracción, intención de visita, nivel de influencia sobre los públicos, familiaridad, favorabilidad, etc), pues son estos los que pueden aportar resultados sobre la eficacia de los flujos comunicativos. Sin embargo, los entrevistados recalcan que la medición de los mensajes es más bien compleja debido a la dificultad que implica alcanzar a todos los mercados y públicos que manejan las instituciones, por eso se hace hincapié en que los datos que reciben son meramente una aproximación.

En SERNATUR existe un Departamento de Estadísticas que realiza estudios cuantitativos sobre Turismo Receptivo, Actividad Turística dentro de Chile, Diseño de Planes de Desarrollo turístico o Proyecciones de Llegada Anual de Turistas, entre otros. Asimismo, desarrollan otros informes como el Resumen Ejecutivo Bianual. Aquí presentan todo el plan de marketing y comunicación (de turismo nacional e internacional); los estudios de comité de *Branding*, que es donde se presentan los resultados de las campañas de publicidad *offline* y *online*; y, también, los estudios en mercados prioritarios para medir la efectividad de los mensajes a través de intangibles. En este mismo estudio se incluye una sección relevante donde buscan conocer las percepciones espontáneas sobre elementos tangibles que tienen los públicos en torno a Chile.

Del mismo modo, los resultados vinculados a las Oficinas de Información Turística incluyen la valoración de la atención, experiencia del turista y una encuesta general que permite captar las percepciones sobre Chile que tienen los turistas que llegan. Podríamos afirmar, por tanto, que en el caso SERNATUR se visibiliza un cruce entre la imagen espontánea y la imagen inducida que les podría permitir identificar la imagen país y con ello la eficacia de los flujos comunicativos a través de la medición de intangibles.

En el caso de la Fundación Imagen de Chile, dentro de la Gerencia de Planificación Estratégica existe un área de investigación que se encarga de elaborar estudios de Percepción en Mercados Prioritarios, Tendencias en Sectores Estratégicos, Monitoreo de Prensa, Pre testeo de campañas, entre otros. No obstante, a nivel interno, se resalta la alegación de que esta gerencia cumple un rol de relaciones públicas y que el área de investigación existe más bien desde el discurso y no tanto desde la práctica, afirmando que se necesita un departamento de estudios y análisis volcado únicamente a las pesquisas y mediciones:

Yo creo que acá falta un área real de planificación estratégica, de análisis, por mucho que haya un departamento, creo que no está y no existen esos perfiles acá. Faltan analistas, porque ha habido muchas personas que se han enfocado en la comunicación, pero hay un déficit del estudio de datos, y una buena organización de planificación y gestión de marca país, debe tener una buena área de investigación, y creo que acá no funciona. No porque no queramos, de hecho, se intentó hacer, pero las personas no son las correctas para esos perfiles. Insisto, esa área existe, pero funciona más como un área de relacionamiento que sale, que comunica, tiene habilidades para desarrollar actividades con socios, etc., pero que no genera informes ni estudios que visibilicen cómo impactan las campañas y si son buenas o no. Quienes están investigando y definiendo qué vamos a decir, qué han dicho, qué queremos comunicar, es decir, la inteligencia de la organización acá no funciona, todos hacemos inteligencia de mercado, y eso es una gran debilidad (Subgerente de Marketing, 2018)³⁸.

Asimismo, se identificó que los estudios orientados a la medición de flujos comunicativos son mínimos, pues la inversión es elevada, no cuentan con recursos y el tiempo de ejecución es extenso. Por lo mismo, cuando los llevan a cabo, dan preferencia al pre testeo de las grandes campañas de publicidad internacional:

Si que hemos hecho testeo, pero no siempre, es algo que debemos y queremos promover más. El gran “pero” es que la mayoría de todas las cosas que hacemos acá, es que el desarrollo de campañas contempla un tiempo muy limitado, y un pre testeo y post testeo lleva tiempo y dinero, entonces no se hace. Pero cuando hemos realizado un estudio ha sido un pre testeo de una gran campaña internacional (Subgerente de Marketing, 2018)³⁹.

Los resultados de los pre testeos se utilizan para hacer una evaluación de la efectividad de los mensajes propuestas. Bajo la selección de paneles estratégicos según la temática de la campaña, testean los flujos comunicativos y en función de esos resultados, se realizan ajustes en los flujos comunicativos. La Gerente de Comunicación y Marketing comenta:

³⁸ Ver Anexos entrevista 4.

³⁹ Ver Anexos entrevista 4.

Medimos las grandes campañas, no todas las cosas que hacemos porque si fuera así no saldríamos nunca. Para las grandes campañas se pre testean las piezas y los mensajes con paneles, por ejemplo, voy a volver a la campaña de servicios, porque es la campaña más grande que hemos hecho. Cuando teníamos listo el *key visual* de la campaña que es toda la línea gráfica, teníamos listo el video, el guion y las imágenes que íbamos a usar, generamos un panel acá en Chile con gente que conoce el sector para saber su percepción y otro panel en mercado destino, donde nos comentaron sus impresiones y tuvimos que hacer leves ajustes. Afortunadamente la campaña estaba súper bien hecha, así que nos hicieron comentarios súper menores que pudimos gestionar. Ya sabes que los pre testeos siempre es lo que está más atrasado, entonces hay veces que los comentarios son muy grandes y hay que ir haciendo los cambios en el camino... En el mundo ideal, todas las campañas se pre testean y se post evalúan también, porque la campaña debe tener continuidad, por ende, es importante el testeo posterior también, pero la verdad es que aquí no es algo que hagamos, por tiempo y presupuesto (2018)⁴⁰.

Complementariamente, la fundación hace un relevamiento de temas contingentes en medios internacionales, acción que permite hacer un monitoreo constante y evaluar cómo estos están hablando de Chile (a nivel general y sectorial) y si responden en coherencia a las notas de prensa intencionadas que redacta la institución:

En paralelo a estas acciones en prensa internacional, tenemos un sistema de monitoreo permanente que estudia cómo ven a Chile en los medios alrededor del mundo, entonces todos los meses tenemos un reporte de los temas más cubiertos en torno a Chile y, adicionalmente, hacemos reportes sectoriales enfocados específicamente en la cobertura turística y la cobertura en torno al potencial científico de nuestro país (Subgerente de Comunicación y Marketing, 2018)⁴¹.

Con las entrevistas pudimos identificar que pese a reconocer la importancia de la medición de los flujos comunicativos, tienden a reducir el análisis y evaluación a los indicadores cuantitativos que proveen las plataformas digitales por las que transmiten sus flujos comunicativos:

Los resultados más exactos se consiguen a través de las campañas digitales: *CPM*, *alcance*, *views*, *CPC*, *engagement*, etc. Pero en cuanto a referencias, no nos queda más que compararlo con el histórico, es decir, comparando el presente con los resultados pasados. En lo que respecta a masivo, no se conocen resultados más allá de los antecedentes estimados (Subgerente de Marketing, 2018)⁴².

⁴⁰ Ver Anexos entrevista 6.

⁴¹ Ver Anexos entrevista 5.

⁴² Ver Anexos entrevista 4.

Este tipo de datos, netamente cuantitativos, permite obtener una aproximación superficial y poco fiable sobre cómo los públicos están percibiendo los mensajes que reciben por parte de la Fundación. Por tanto, podemos afirmar que no existen estudios contrastables o que determinen una aproximación real de la eficacia comunicativa de los flujos, porque toman como datos referenciales de evaluación, resultados de campañas digitales que entregan datos como: cantidad de visitas, nº de visualizaciones, compartidos, alcance, Costo por clic, etc.

Criterio 12: Precisar cuáles son los factores que, según las fuentes institucionales, influyen en la imagen país.

A partir de las entrevistas, pudimos localizar dos categorías de factores que influyen en la imagen de Chile⁴³:

- Condicionantes de la *realidad física* entre los cuales se destaca la geografía y las propias condiciones naturales que configuran Chile: su extenso océano, su cadena montañosa, la diversidad climática, el desierto más árido del mundo, sus formaciones glaciares, catástrofes naturales, fenómenos astrológicos, recursos naturales, etc. Estos elementos en su conjunto, conforman una imagen del país concreta y tangible, a la cual es imposible renunciar.
- Condicionantes de la *realidad social* hace referencia a las diferentes identidades, pueblos originarios, sus mitos, leyendas, personajes arquetípicos, ritos, costumbres, creencias locales; la cultura popular, el arte, el cine, la música, el deporte, la ciencia. Factores políticos tales como la gobernanza, la estabilidad democrática, la historia republicana, la contingencia sociopolítica, la migración; los factores económicos, intercambios comerciales, la idea socio compartida del vínculo confiable, aptitud para los negocios, entre otros.

Ambos condicionantes, que se dividen entre la realidad física y la realidad socioconstruida, son aquellos puntos referenciales o factores que influyen en la imagen país. A partir del análisis de

⁴³ Para la presentación de los resultados de este criterio se realiza una subdivisión entre la *realidad física* y la *realidad social*. Por un lado, la realidad física remite al entorno más próximo que no está urdido por una red de significados humanos. Estos son eventos de naturaleza, factores climáticos, la geografía de un territorio, la caída de una hoja, la erupción de un volcán, etc. Por otro lado, la realidad social se relaciona con todo aquello que se encuentra creado e investido de significado social, tales como, nociones valóricas, identitarias, ideacionales, relatos abstractos, formas de gobierno, etc. En definitiva, la realidad es todo aquello que el ser humano *empalabra* y dota de sentido (Duch, 2010).

las entrevistas, se detectó que las instituciones encargadas de promover la marca Chile enmarcan o seleccionan unos ciertos condicionantes en desmedro de otros. Es evidente que se intenta construir un relato país donde se privilegian los aspectos, valores y representaciones culturales capaces de vitalizar positivamente la imagen de Chile.

Por otro lado, existe un factor externo que SERNATUR y la Fundación Imagen de Chile no pueden controlar, pero sí influenciar. Nos referimos a doxa y la cadena de referencias que diversos sujetos imprimen sobre Chile y su imagen. Vale decir, el conjunto de opiniones que los públicos transmiten en diversas plataformas e interacciones en torno al país, los que a su vez se construyen a partir de experiencias directas con el país, comentarios e inputs intencionados y no intencionados.

Criterio 13: Identificar cómo las fuentes institucionales miden la imagen país.

En base a las entrevistas de los funcionarios de SERNATUR se pudo determinar que esta institución mide tanto la imagen inducida como la espontánea. Si bien se ve representado este cruce y, por ende, se podría presumir que existe una medición correcta de la imagen país, las percepciones espontáneas que se evalúan pertenecen principalmente a los condicionantes de la realidad física y no a condicionantes de la realidad social (mencionados en el criterio 12). Esta situación se debe a que los condicionantes de la realidad chilena son delimitados por la Fundación Imagen de Chile, pues estos aspectos son utilizados por la Fundación como sustento argumentativo para alinear los flujos comunicativos, y, por tanto, el discurso país, en todos los sectores y organismos que promueven la marca Chile.

La Fundación Imagen de Chile, por su parte, realiza estudios de percepción a mercados prioritarios, incluyendo a sus respectivos públicos:

Por una parte, los estudios de percepción, para saber cómo nos ven afuera, cuáles son las cosas que más valoran y qué cosas hay que potenciar. Por otra parte, estudios internos también, para saber cuáles son las cosas que generan más identidad entre los chilenos, porque no podemos proyectar lo que no somos (Gerente de Comunicación y Marketing, 2018).

Como tienen múltiples mercados y un presupuesto limitado, deben realizar una selección reducida (dos o tres mercados) para así aplicar el estudio. La metodología empleada es exactamente la misma que se utiliza en el *Nation Brand Index* (NBI), donde se mide principalmente la familiaridad y favorabilidad a través de: a) entrevistas efectuadas a tomadores de decisiones y líderes de opinión; b) encuestas a ejecutivos en función de los sectores relevantes; y c) encuestas a la opinión pública internacional:

Nosotros como área trabajamos mucho en aumentar la familiaridad de Chile, esa es la base. Después hacemos un cruce con los objetivos estratégicos de la Fundación, que tiene que ver más con el impacto en ciertas audiencias, pero nuestro foco principal es la familiaridad, tanto a nivel local como internacional. También evaluamos variables de visibilidad y relevancia en cuanto a proyectos se refiere. Para nuestros estudios de imagen país internos, utilizamos la misma metodología que el NBI (Coordinadora de Turismo, 2018).⁴⁴

Adicionalmente, el Subgerente de Comunicación y Marketing (2018)⁴⁵ menciona que “Nosotros nos medimos mucho por el NBI, te lo deben haber nombrado. En base a estos resultados del ranking, seguimos viendo la foto a nivel global”. Estos rankings de marca país son considerados válidos porque: a) muestran una generalización de las imágenes espontáneas que diferentes mercados y públicos tienen en torno a más de 30 países; b) no requieren de mayor esfuerzo y presupuesto por parte de la institución; y c) proyecta un posicionamiento numérico de los países en cuanto a imagen espontánea respecta. A partir de esto, el Subgerente de Comunicación y Marketing manifiesta:

Hay pocos estudios, pero son pocos por presupuesto también. Ahora, no necesariamente hay que basarse en estudios internos, está lleno de otros estudios como los índices de marca país que son nuestra base. Por lo tanto, creo que nuevamente, esos estudios minuciosos que tú preguntas como tal, no existen. Los estudios que existen, yo diría que son más bien para mostrar si nos conocen o no, cuándo nos conocen y el por qué, pero para poder decir qué queremos mostrar, a quién queremos mostrar, cuándo y cómo, o si lo que comunicamos es eficaz, se requiere de un análisis mucho mayor que no existe (2018)⁴⁶.

Se detectó, por tanto, que la Fundación efectúa estudios de la imagen espontánea en torno a Chile, pero no de la imagen inducida. En este sentido, es posible señalar que existe una

⁴⁴ Ver Anexos entrevista 1 y 2.

⁴⁵ Ver Anexos entrevista 5.

⁴⁶ Ver anexos entrevista 5.

medición incorrecta de la imagen país, porque no se mide de manera directa la eficacia de los flujos comunicativos elaborados por la institución. Por último, se suma una complejidad mayor y es que los títulos de estos índices externos (Nation Brand Index, Country Brand Index, Nation Reprack, etc.) siempre incluyen el concepto marca país, produciendo una confusión generalizada en la materia y en las instituciones encargadas de promocionar un país, puesto que estos estudios miden imagen, no marca.

Criterio 14: Determinar si las fuentes institucionales corrigen sus mensajes en función de las percepciones de los públicos.

A partir de los análisis realizados se logró vislumbrar que las instituciones no realizan una corrección o reformulación de los flujos comunicativos que divulgan en sus campañas de promoción de la marca Chile. Las razones que influyen en esta situación son, principalmente, a) la falta de procesos metodológicos que permitan realizar la conexión entre la imagen inducida y la imagen espontánea; y b) la carencia de tiempo y presupuesto para la ejecución de pre-testeos y post-testeo de los diversos flujos comunicativos.

SERNATUR realiza estudios sobre la evaluación de sus flujos comunicativos para medir la eficacia de sus mensajes, pero no elabora estudios de imagen país. La Fundación Imagen de Chile, por su parte, no ejecuta seguimientos ni monitoreos de sus flujos comunicativos, pero si efectúa estudios para conocer las percepciones espontáneas en torno a Chile. Con estos antecedentes no podemos comprobar si los resultados de estos estudios son utilizados de forma directa por las instituciones para la corrección de sus mensajes.

Adicionalmente, haciendo la comparativa entre ambas instituciones y sus procesos instrumentales para medir la eficacia de sus flujos comunicativos, se distingue una diferencia sustancial, y es que, como SERNATUR sólo está abocado a la vertiente turística, elabora flujos comunicativos más específicos, reducidos, con un público más acotado y, por ende, más fáciles de medir. Por el contrario, la Fundación Imagen de Chile aborda una cantidad importante de aspectos de la realidad, públicos, sectores y mensajes, por tanto, sus procesos de medición son más complejos y extensos.

5.3. Discusión de resultados

Hemos de resaltar que nuestro enfoque metodológico se encuentra intrínsecamente relacionado con la propuesta del *Modelo de Procesamiento Comunicológico de la marca país*. En este contexto, tanto el análisis de las entrevistas como la discusión de los resultados se llevaron a cabo siguiendo una estructura que incorpora cada elemento del mencionado modelo. De este modo, es importante destacar que el modelo teórico desarrollado en esta tesis doctoral se erige como el eje central que guía y sustenta todo el proceso metodológico.

El presente apartado tiene como finalidad discutir los hallazgos proporcionados en los resultados de esta investigación. En las próximas páginas desarrollamos una triangulación basada en:

1. El objetivo general del proyecto.
2. La fundamentación teórica utilizada en esta tesis doctoral.
3. Los resultados obtenidos a partir del análisis de la marca Chile aplicado al modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País*.

Recuperamos el objetivo general de la presente tesis doctoral, el cual es proponer un modelo comunicológico que explique el funcionamiento de la marca país para medir su eficacia comunicativa hacia sus diferentes públicos y en cualquiera de los aspectos de la realidad contextual que influyen en la imagen país.

Tomando nuestro objetivo general como la dimensión inicial de la triangulación que da paso a la discusión de resultados, a continuación, procedemos a exponer los seis elementos que conforman nuestro modelo, para luego hacer una culminación general que nos permitirá demostrar si el modelo propuesto se cumple o no, y si este debe corregirse.

Fuente(s) Institucional(es):

Como bien planteamos en el modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País*, tanto la Fundación Imagen de Chile como SERNATUR cumplen con la responsabilidad de elaborar y emitir flujos comunicativos con objetivos específicos para comunicar la marca Chile. Ambas instituciones reconocen la importancia de la interacción entre organismos públicos y privados

que promocionan Chile para impulsar un relato país que esté unificado y sea transversalmente coherente. Esta idea responde en concordancia a los planteamientos de Costa (2001), quien asegura que para afianzar lazos con los públicos y generar reconocimiento, la comunicación de una marca país debe estar centralizada en un organismo que se comporte como el sistema nervioso de todo el proceso comunicativo, siendo este transversal e inclusivo con todos los actores gubernamentales que conforman un país, lo que supone una integración y coordinación corporativa que va desde dentro hacia afuera y que conduce el camino para proyectar un discurso global, único y coherente.

Sin embargo, en el caso de Chile, dicha colaboración estratégica se valida desde el discurso, pero no desde la práctica. El trabajo entre instituciones opera de manera desfragmentada, pues si bien la Fundación se posiciona como la entidad madre donde se gestan todos los lineamientos gráficos y discursivos de la marca Chile para que estos sean utilizados por otros organismos, la aplicación de esta no es una exigencia gubernamental, por el contrario, gran parte de los esfuerzos de la Fundación están orientados en dar a conocer la marca Chile, relevar su importancia y posteriormente, crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, para que estas, incluyan la marca Chile en sus flujos comunicativos.

Szondi (2008) resalta que son los gobiernos los que deben iniciar y mantener vigente la marca país como una política de estado asignada a algún organismo público, para que esta tenga la representatividad obligatoria en cada una de las entidades públicas que conforman a los gobiernos de un país, pero por, sobre todo, para que la marca país sea perdurable en el tiempo. En Chile, la Fundación no está vinculada a ninguna política pública enunciada formalmente por alguno de los ministerios, en otras palabras, es una institución de derecho privado que se financia y administra con fondos públicos. Dicho panorama separa a la Fundación Imagen de Chile de su calidad gubernamental, limitando la legitimación de la marca Chile en otras instituciones (principalmente públicas) y exigiendo a la Fundación esta noción de ir divulgando y “convenciendo” a otros para que integren la marca Chile en sus mensajes.

Siguiendo los planteamientos de Szondi (2008), menciona que en caso de que una oficina de marca país se implemente como institución autónoma y exclusiva, el gobierno debe implicarse para dar soporte en el proceso de apropiación de marca país en otras entidades. La Fundación Imagen de Chile, para asegurar su permanencia en el tiempo, es presidida por el Canciller de la República, cuatro ministros del Estado y otros actores del sector privado que forman parte

del directorio que toma las grandes decisiones. Se podría interpretar que la premisa formulada por el autor efectivamente se cumple en el caso chileno, no obstante, las desventajas son más notables que los beneficios, ya que la estructura organizacional de la Fundación (que es de pequeña envergadura) fue pensada para que los cambios de gobierno no alteraran el trabajo regular, como pasa con las otras entidades públicas que son de gran magnitud en cuanto a funcionarios activos respecta. Es decir, el funcionamiento de la Fundación sigue la concepción estructural de una institución pública que pertenece al gobierno, pero no cuenta con el total respaldo del mismo.

En el caso de SERNATUR, al ser uno de los organismos públicos relevantes con más de 180 trabajadores, los cambios de gobierno no producen mayor alteración porque las modificaciones son directivas, pero en el caso de la Fundación Imagen de Chile, la situación es diferente porque los cambios no solo se ejecutan a nivel directivo, sino también ejecutivo. En este sentido, se realza la importancia de contar con una estructura organizacional que no desintegre los equipos de trabajo con los movimientos que surgen en los gobiernos, pues, aunque se mantenga la estrategia de marca país, si el personal es tan rotativo y transitorio, se pierde la asimilación de esta, los conocimientos en torno a la materia, la experticia adquirida con los años de trabajo, y por tanto, la continuidad de la estrategia de marca país.

Se identificó que todos los funcionarios entrevistados llevaban entre 1 y 3 años en sus respectivos cargos, a excepción de uno que llevaba 10 años. Este dato es importante porque se vincula a lo que hemos mencionado recientemente: si el personal es rotativo y no está altamente cualificado, el proceso de implementación eficaz de la estrategia de marca país, será más lento y errante. En el caso de la Fundación Imagen de Chile, todos los entrevistados mencionaron la misma definición para conceptos como *marca país* e *imagen país*. Sin embargo, cuando ahondamos más en la comprensión de dichos conceptos, la confusión fue generalizada y flagrante, pues la información que manejan está memorizada y no asimilada, premisa que limita considerablemente la posibilidad de entendimiento y análisis en torno al funcionamiento real de la marca país y la manera correcta de abordarla. Por su lado, los entrevistados de SERNATUR, no solo reconocen la falta de conocimiento en torno a la materia, sino también del desconocimiento alrededor del trabajo que realiza la Fundación Imagen de Chile y la importancia de trabajar la marca Chile, verdad que vuelve a poner en evidencia la desfragmentación del trabajo colaborativo entre instituciones y la falta de apoyo gubernamental a la institución que funciona como la columna vertebral de la marca Chile.

Siguiendo con la confusión y falta de profundización en torno a la materia por parte de los entrevistados, es posible demostrar que el tratamiento que las instituciones le otorgan a la marca país responde a los dominios del marketing y el *management* (Olins, 2005 ; Chaves, 2019; Dinnie, 2008; Kotler & Gertner, 2004; Harrison-Walker, 2011; Fan, 2010; Hankinson, 2010; Fernández-Cavia, 2007), pues las instituciones que promocionan Chile persiguen una corriente más bien mercadotécnica que impone a una marca país darle el mismo tratamiento que a una marca producto o servicio, sin contemplar las diferencias sustanciales que existen entre ambas.

Esta simplificación confirma que la marca Chile se representa como un signo de media complejidad y no como un meta-signo de alta complejidad que compendia, destila y sintetiza realidades, marcas y flujos de mensajes del ámbito territorial y sociopolítico que no pueden ser desatendidos por la institución⁴⁷. En otras palabras, el proceso de una marca país es mucho más sofisticado y complejo que el de una marca producto, ya que ésta debe congregarse e interconectar una serie de elementos socio-político-culturales e identitarios que conforman la realidad chilena, los cuáles son difíciles de incluir y medir en su totalidad.

Es factible, por tanto, determinar que aun cuando la Fundación Imagen de Chile y SERNATUR admiten la importancia de trabajar en sinergia para promover un relato país consecuente y único, capaz de asentar la identidad propia del territorio y sus habitantes, se demuestra una carencia colaborativa efectiva que proviene de la falta de exigencia por parte del gobierno para incluir la marca Chile en los flujos comunicativos de todas las entidades públicas que promocionen Chile y del desconocimiento que existe en torno a la materia.

Realidad:

Se admite la importancia de que las fuentes institucionales transmitan flujos comunicativos que contengan representaciones apriorísticas coherentes con la realidad chilena, de lo contrario, se producirá un choque entre los inputs no controlados y los mensajes intencionados que reciben los públicos. Uno de los objetivos que más destacan las entidades entrevistadas es acortar la brecha que existe entre las percepciones de los sujetos en torno a Chile y la realidad chilena.

⁴⁷ Ver Capítulo 2: Interpretando la marca país según la teoría del signo de Peirce.

Respecto de este enunciado, se abordan cuatro problemas clave identificados en base a los resultados obtenidos en el elemento “realidad”.

En primer lugar, se detectó que las instituciones, en su rol de agencias de comunicación, se enfrentan a una limitación intrínseca y es que no pueden abordar integralmente ciertos aspectos de la realidad que no derivan exclusivamente de problemas de comunicación, sino que se presentan como problemáticas a nivel país (índices bajos de lectura, poco reconocimiento de los pueblos originarios, calidad y estructura de los hoteles, etc). Este hallazgo destaca la importancia de reconocer las fronteras de influencia de estas fuentes institucionales y de establecer una relación efectiva entre la comunicación y los aspectos de la realidad que pueden impactar positivamente en la imagen país.

En segundo lugar, la restricción de recursos económicos aparece como una barrera determinante en la definición de las representaciones apriorísticas. Debido a la imposibilidad de abordar todos los aspectos de la realidad, las instituciones se ven coaccionadas a seleccionar aquellos aspectos únicamente positivos que puedan ser proyectados coherentemente en los flujos comunicativos, para que estos, a su vez, vehiculen correctamente las percepciones alrededor de Chile. Esta selección estratégica, influenciada por intereses económicos centrados en el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera, permite la inclusión de otros aspectos como el científico, desarrollo sustentable, capital humano, capacidad creativa y productiva, entre otros. Esta práctica, responde en consonancia con los enfoques del marketing abordados en nuestro marco teórico (Olins, 2005; Chaves, 2019; Dinnie, 2008; Kotler & Gertner, 2004; Harrison-Walker, 2011; Fan, 2010; Hankinson, 2010; Fernández-Cavia, 2007).

En tercer lugar, existe una distancia importante entre las percepciones de los públicos y la realidad chilena. Esto se debe a que las representaciones apriorísticas varían según el público y el sector que se busca abordar. La problemática radica en que esta segregación de representaciones que guían la elaboración y transmisión de flujos comunicativos ha generado una desigualdad entre la imagen país que tiene la opinión pública nacional e internacional y los públicos de nicho tales como, tomadores de decisiones, empresarios, líderes de opinión, etc. Esto ha provocado que en vez de acortar la brecha entre percepción y realidad, ésta se extienda, lo que da paso al cuarto problema que se localiza en el elemento realidad: la falta de pertenencia y sentido de orgullo de la marca Chile por parte de los chilenos y chilenas.

Los hallazgos de las entrevistas ponen de manifiesto una falta de enfoque en el trabajo de la marca Chile a nivel local, lo que ha llevado a un desequilibrio entre la proyección internacional y la consolidación interna de la marca Chile. Esta disparidad exige una reorientación estratégica que priorice el fortalecimiento de los elementos identitarios que se articulan en los flujos comunicativos locales de la marca Chile, lo que, a su vez, puede contribuir a una percepción más auténtica y arraigada de la marca país entre los ciudadanos. En este contexto, es fundamental destacar la importancia de generar un relato país donde los chilenos se sientan identificados, y de este modo, incrementar la base de embajadores de marca que promuevan la marca Chile de manera natural y auténtica (Fan, 2006; Van Ham, 2008; Echeverri, 2014).

Públicos:

En correspondencia con Harrison-Walker (2011), las instituciones dirigen todos sus esfuerzos en comunicar activamente a diferentes públicos objetivos con el fin de que estos identifiquen a Chile y lo diferencien de otros países, proporcionando una ventaja competitiva que, bien ejecutada, le permita al país posicionarse positivamente en los públicos. Respecto a la selección e importancia que la Fundación Imagen de Chile y SERNATUR les otorgan a sus respectivos públicos, organizamos la discusión de resultados en dos secciones principales: públicos internacionales y públicos nacionales.

Los resultados de las entrevistas indican que la selección de públicos internacionales se basa en una lógica orientada al comercio, al intercambio económico y a las oportunidades de crecimiento en turismo, exportaciones e inversiones. Siguiendo este razonamiento, en primera instancia se establecen los mercados prioritarios (es decir, los países) y luego los públicos a los que se transmitirán los diversos flujos comunicativos. Este enfoque refleja una visión pragmática que busca maximizar la visibilidad internacional de Chile y por consecuencia, su impacto económico. Sin embargo, esta estrategia plantea interrogantes sobre la inclusión de otros países que no tienen acuerdos mercantiles con Chile, lo que podría limitar las oportunidades de difusión y reconocimiento de la marca país en regiones con potencial, pero menos atención comercial.

Asimismo, siguiendo los planteamientos de Fernández-Cavia (2007), se expone una clara tendencia a la priorización de públicos de nicho tales como tomadores de decisiones, líderes de opinión, *influencers*, periodistas y referentes de los diversos sectores económicos. Dicho

ejercicio responde en uniformidad a la teoría de los dos pasos (Katz y Lazarsfeld, 2006), ya que, en su rol de mediadores, estos públicos divulgan la marca Chile a otros que son más difíciles de captar, como la opinión pública internacional. Pese a que esta práctica puede resultar eficaz, es fundamental que los mensajes dirigidos a los públicos de nicho reflejen la realidad holística y plural del país, pues sólo cuando exista una proyección cohesionada de la marca país, se podrá construir una imagen país sólida y duradera que refleje tanto los atributos tangibles como los intangibles. En el caso de Chile se demuestra una clara asimetría entre lo que perciben los públicos de nicho y la opinión pública nacional e internacional.

En el marco de la selección de públicos nacionales, por priorizar la exhibición en el ámbito internacional, las instituciones obviaron durante años la noción de trabajar internamente el sentimiento de orgullo y pertenencia por parte de los chilenos con la marca país. A pesar de que en la actualidad la estrategia de marca Chile contempla a la opinión pública nacional y otros públicos locales, se evidencia una desaceleración del trabajo global porque hay una carencia de reconocimiento y representación de la marca Chile por parte de los habitantes del territorio. Por tanto, existe el desafío gubernamental y de instituciones como la Fundación Imagen de Chile y SERNATUR de fortalecer la conexión emocional de los ciudadanos con su país y su identidad, para que posteriormente estos actúen como embajadores de marca e influenciadores de las percepciones de otros públicos, principalmente internacionales (Fan, 2006; Van Ham, 2008; Echeverri, 2014). De la misma manera, se presenta el requerimiento de potenciar más el trabajo con pequeñas, medianas y grandes empresas del sector privado para promover el concepto "Made in Chile" como sello de origen. Esta estrategia no solo permitirá agregar valor a los productos y servicios chilenos, sino que también contribuirá a reforzar la imagen país en el mercado interno y, potencialmente, en otros mercados internacionales.

Los resultados de las entrevistas plantean preguntas importantes sobre la relación entre la selección de públicos y la construcción de la imagen país. Si bien la estrategia de dirigir mensajes a públicos de nicho parece ser efectiva, es indispensable incluir como prioritarios a los públicos nacionales, de lo contrario, se generarán desequilibrios entre las percepciones y la realidad chilena y la brecha entre percepción y realidad, en vez de reducirse, crecerá. Una mayor inclusión de la opinión pública local en las iniciativas comunicativas puede contribuir a fortalecer el sentido de identidad y pertenencia, y a su vez, generar una base más sólida de apoyo para la promoción y proyección internacional de la marca país, tal como afirma Chaves (2019).

Flujos comunicativos:

Siguiendo los fundamentos de Dinnie (2007), la Fundación Imagen de Chile y SERNATUR resaltan la exigencia de una coherencia estratégica en la gestión de los flujos comunicativos para la construcción de la imagen país. La importancia del *branding* y el reconocimiento de los intangibles, se instalan como pilares esenciales para conectar con los públicos. No obstante, se advierte que, pese a que fue posible verificar que existe una estrategia de marca país que está bien formulada desde la teoría, su aplicación efectiva se ve obstaculizada por la ausencia de una planificación estratégica sistematizada, esto es, la falta de una metodología que respalde las acciones implementadas que permita hacer un seguimiento correcto y evalúe la eficacia comunicativa de la marca país.

La carencia de una sistematización que posibilite medir la eficacia de los flujos comunicativos proviene principalmente de dos factores: recursos y tiempo. Pese a que se reconoce la importancia de evaluar intangibles como recordación, notoriedad, favorabilidad, intención de visita, entre otros, se observa que la medición se valida especialmente con indicadores cuantitativos proporcionados por las plataformas digitales donde se promociona la marca Chile. Estos indicadores, si bien ofrecen una visión superficial del alcance de los mensajes, carecen de profundidad y no capturan cómo los flujos comunicativos influyen en la imagen que los públicos tienen sobre Chile. La diversidad de canales de comunicación utilizados demuestra un esfuerzo por llegar a los múltiples públicos, pero también subraya el desafío de medir el impacto real de los flujos comunicativos. La falta de estudios más contrastables y el enfoque limitado en pre y post testeo de campañas, así como estudios minuciosos y constantes de imagen país, dificultan una evaluación más completa y precisa de la eficacia comunicativa de la marca Chile.

Para lograr una medición más precisa de la eficacia de los flujos comunicativos, se requiere una combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos que permitan capturar tanto el alcance como la profundidad de la influencia de los mensajes transmitidos en los flujos comunicativos. Asimismo, se sugiere la implementación de una planificación estratégica robusta que respalde la ejecución de la estrategia de la marca Chile y facilite la evaluación rigurosa de su efectividad en la percepción pública. A tal efecto, esta tesis doctoral contribuye a un reconocimiento y mayor entendimiento de la gestión comunicativa de la marca país y

destaca áreas de desarrollo que resultan clave en un entorno comunicativo que está en constante movimiento debido a su cualidad intrínseca de ciclicidad.

Sistemas de control:

Nuestra propuesta de modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País* integra el elemento Sistemas de Control como un componente crucial en la gestión de la marca país. Este se ha formulado como procedimientos objetivos de observación destinados a medir la efectividad de la estrategia de marca país. La medición de la eficacia de una marca país en los públicos, es algo que, hasta ahora, no se ha desarrollado con detenimiento por parte de las corrientes teóricas que estudian la materia.

Los resultados obtenidos arrojan alteras sobre ciertas limitaciones y desafíos que enfrentan la Fundación Imagen de Chile y SERNATUR en la medición y corrección efectiva de sus mensajes. En primer lugar, ponemos en relieve una carencia en cuanto a la representatividad y efectividad de la medición de los intangibles, ya que, pese a admitir la importancia de estos y considerarlos para estudios, no se comprueba la medición de estos como un factor de observación que propicie la valoración de la eficacia de la estrategia de marca país, y por consecuencia, la corrección de los mensajes dirigidos a los respectivos públicos que posee la marca Chile.

En segundo lugar, se observa el uso de las metodologías utilizadas en índices externos como el Nation Brand Index (NBI) o el Country Brand Index (CBI)⁴⁸ como base de la medición de la imagen país. Aunque estos índices proporcionan una visión panorámica de la percepción de Chile a nivel global, no abordan de manera exhaustiva los elementos específicos de la estrategia de marca país. La falta de una metodología idónea para la medición de la imagen país coarta la posibilidad de identificar si la estrategia de marca país está siendo eficaz o si esta debe corregirse.

Por ello, para la mejora continua de la marca Chile, se levanta la necesidad apremiante de que las fuentes institucionales desarrollen métodos de medición más contextualizados y enfocados en los intangibles que se transmiten en los flujos comunicativos y que forman parte de la

⁴⁸ Ver Capítulo 1, apartado 1.3.4.: La medición de la marca país.

estrategia de marca país. De esta manera, podrán garantizar una visión más holística de todo su proceso comunicativo.

Imagen país:

A lo largo de esta tesis doctoral se ha explorado la complejidad del concepto imagen país. Tanto el marco teórico como el trabajo de campo nos llevan a determinar que se concibe un significado reduccionista del concepto, ya que la mayoría de los funcionarios entrevistados define imagen país como las percepciones espontáneas de un país que emergen orgánicamente en la mente de los públicos. Esta perspectiva, aunque legítima, tiende a eclipsar el papel fundamental que desempeñan instituciones como la Fundación Imagen de Chile y SERNATUR. En tal sentido, nuestro recorrido investigativo nos ha llevado a identificar que, a menudo, la significación de la imagen país tiende a subestimar una de sus dimensiones más sustanciales: la imagen inducida.

La imagen inducida, suscitada por mensajes cuidadosamente elaborados por las fuentes institucionales, plantea una dimensión igualmente relevante y compleja que coexiste con la imagen espontánea. Al ignorar esta faceta, se corre el riesgo de una comprensión incompleta y limitada de cómo los flujos comunicativos influyen en la conformación global de la imagen país, esto es, el cruce entre las percepciones espontáneas y las inducidas. En otras palabras, la descompensación en la valoración de las percepciones inducidas puede conllevar a la falta de correcciones y ajustes en los flujos comunicativos, impidiendo un ciclo de retroalimentación eficaz que mejore la estrategia de marca país.

En este contexto, es imperativa la redefinición y comprensión del concepto imagen país, como sostenemos en nuestra propuesta de modelo Procesamiento comunicológico de Marca País. Imagen país sería entonces “el resultado de todo el proceso comunicativo, esto es, aquello que resulta en la mente de los públicos a partir de la combinación entre la imagen espontánea y la imagen inducida”.

Reconocer esta nueva narrativa conceptual es esencial para la gestión efectiva de la marca Chile. Las mediciones, evaluaciones y correcciones de los flujos comunicativos deben abarcar tanto las percepciones espontáneas como las inducidas para lograr un equilibrio en la construcción y proyección de un relato país coherente con la imagen país, o al menos con los

aspectos positivos que devienen de la misma. Al adherirse esta noción integral de la imagen país, es posible establecer una base sólida para el funcionamiento eficaz del proceso comunicológico de una marca país.

CUARTA PARTE: CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Esta investigación doctoral que centró su atención en la marca país, su proceso comunicativo y su eficacia, se planteó significativos desafíos. El más grande de ellos fue responder a la necesidad de establecer unos fundamentos teóricos claros para un planteamiento oportuno de la marca país, apostando por una nueva propuesta teórica que culminó con la elaboración del modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País*, que explica cómo funciona la marca país, cuáles son sus elementos claves y en cuál de estos es posible medir su eficacia comunicativa.

Para ello, en primer lugar y tal como se pudo observar en el marco teórico, se buscó esclarecer el recorrido teórico de la marca país, que cuenta con un abordaje interdisciplinar con orientación profesionalista que la mantiene en un constante debate carente de consenso. Se detectó que esta situación ha provocado una confusión en el historial teórico de la marca país y que se tangibiliza hoy en las concepciones ambiguas que poseen quienes cumplen el rol de gestionar una marca país a nivel institucional.

Para dar solución a la problemática teórica que gira en torno a la marca país, se decidió atender la marca país desde la disciplina comunicológica. Así enmarcamos este concepto exclusivamente como un constructo comunicativo institucional que elabora flujos comunicativos intencionados para ser transmitidos a públicos receptores. Estos flujos comunicativos se hallan sustentados en los diferentes aspectos que conforman la realidad de un país. Todo esto, enfatizando en que mediante dicho proceso comunicativo no es posible cambiar la imagen de un país, pero sí influir en ella. Desde esta base, recuperamos la teoría del signo de Charles Peirce para dilucidar la estructura y sentido de la marca.

Una vez resuelto, aplicamos esta nueva apuesta teórica al campo de la marca país y elaboramos la composición triádica de la marca país, asimilando ésta como un meta-signo sofisticado en la medida que se le añade un nuevo nivel de complejidad por todo lo que conforma a un país. Siendo conscientes de que no existe un abordaje teórico profundo que relacione la teoría del signo con la marca país, decidimos adentrarnos en este nuevo planteamiento con el fin de establecer unas bases teóricas sólidas, que permitan la comprensión, construcción y gestión correcta de una marca país. Todo este proceso de planteamiento teórico nos permitió asentar cimientos concretos que facilitaron la identificación de los elementos que vehicularon la

construcción de nuestro modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País*, el cual busca identificar cómo interactúan los públicos receptores con los diferentes flujos comunicativos que emite cualquier institución encargada de promocionar comunicacionalmente un país, en función de su interacción con la realidad.

El camino que hemos trazado para llegar a la propuesta del modelo nos permite dar cumplimiento a nuestro objetivo general: Proponer un modelo comunicológico que explique el funcionamiento de la marca país para medir su eficacia comunicativa hacia sus diferentes públicos y en cualquiera de los aspectos de la realidad contextual que influyen en la imagen país. Asimismo, se ratificó que la aplicación del modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País* al estudio de caso chileno, posibilitó la contrastación del modelo en un entorno real y plausible que dio respuesta a nuestra pregunta de investigación.

El estudio de caso aplicado a la marca Chile proporcionó evidencia sólida que respalda la presunción de que las instituciones analizadas, la Fundación Imagen de Chile y SERNATUR, demuestran una tendencia predominantemente profesionalista en sus enfoques y prácticas. Esta inclinación mercadotécnica ha provocado la repetición de errores previamente identificados en el marco teórico de esta tesis doctoral, como darle a un país el mismo tratamiento que a un producto, lo que ha dado lugar a una notoria ambigüedad en la manera en que abordan y gestionan la marca Chile.

Este contraste entre la teoría y la práctica aplicado a la marca Chile, no solo ha permitido validar la integridad conceptual del marco teórico desarrollado, sino que también ha demostrado la utilidad del modelo propuesto para anticipar y evaluar el impacto comunicativo de una marca país. Todo este reconocimiento abre la puerta a la formulación de directrices que pueden ayudar a las instituciones a abordar de manera efectiva dicho impacto y, por ende, mejorar o corregir el relato país, de manera que este sea más coherente y próximo a la realidad del mismo.

En este sentido, es posible afirmar que el *Modelo de Procesamiento Comunicológico de la Marca País* no solo se destaca como una herramienta eficaz para evaluar la eficacia comunicativa y anticipar su impacto en distintos públicos, sino que también brinda la capacidad de identificar con precisión los puntos problemáticos dentro del proceso comunicativo en los cuales las instituciones pueden estar cometiendo errores. Confirmamos, por tanto, que el modelo es un método válido para construir y gestionar una marca país.

Dicho de otro modo, a lo largo de esta investigación doctoral, hemos llevado a cabo un trabajo exhaustivo con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados en este estudio. En términos generales, hemos demostrado que el modelo propuesto representa una contribución metodológica significativa que contribuye a despejar la confusión actual que rodea la materia que hemos abordado en este trabajo, pues ofrece una base sólida para que cualquier institución encargada de promocionar comunicacionalmente un país, pueda evaluar su funcionamiento y la eficacia de sus flujos comunicativos en una variedad de públicos y contextos. Además, se incluye la versatilidad de este procedimiento al considerar los numerosos factores contextuales que influyen en la construcción de la imagen de un país.

En rigor al trabajo realizado se sostiene que esta investigación ha logrado superar las limitaciones existentes en el campo de estudio, presentando una propuesta metodológica que no sólo aclara la confusión presente, sino que también aporta una perspectiva esclarecedora y sistemática para mejorar la construcción y gestión de una marca país. Estos hallazgos contribuyen a avanzar en la comprensión y aplicación efectiva de estrategias de gestión de marca país, y abren la puerta a futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en este campo.

Seguidamente, en relación a los cuatro objetivos específicos fijados para esta exploración doctoral, y gracias al despliegue metodológico efectuado, se puede confirmar el cumplimiento de éstos.

En relación al primer objetivo -esclarecer los conceptos claves en torno a la teoría del signo y teoría de la marca para su aplicación al constructo de marca país- concluimos que la presente investigación proporciona una base teórica sólida y conceptual para abordar y comprender el fenómeno de la marca país desde una perspectiva comunicativa. En nuestro marco teórico logramos vincular tanto la teoría del signo como la marca país, esclareciendo la complejidad de los conceptos fundamentales a través de la composición triádica de Peirce, amalgama que dio paso a la composición triádica de la *marca país* y posteriormente a la elaboración del modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País*.

Este enfoque teórico nos ha permitido arrojar luz sobre la complejidad de la marca país y su relación con la comunicación institucional, contribuyendo así a una comprensión más clara y precisa de este constructo. La aplicación de la teoría del signo ha enriquecido nuestro

entendimiento de cómo se construye y se interpreta la marca país, allanando el camino para futuras investigaciones y estrategias de gestión de marcas país más efectivas.

Respecto al segundo objetivo específico -identificar cuáles son los métodos de medición, la plausibilidad y pertinencia de éstos en relación a la eficacia de los mensajes que emiten las fuentes institucionales (Fundación Imagen de Chile y Servicio Nacional del Turismo) a sus públicos - podemos clausurar que los índices vigentes que miden la marca país carecen de respaldo científico, ya que estos están diseñados con una perspectiva profesionalista que tiene como propósito determinar el posicionamiento de los países en el marco global y presentarlo en formato de ranking. Asimismo, se añade la problemática de que estos indicadores incorporan la palabra *marca* en sus títulos, cuando lo que realmente miden es la imagen país. El objetivo vinculado únicamente al posicionamiento y el mal uso de la palabra *marca* para medir la imagen país ha generado más confusión en torno a la materia, premisa que se confirma con el análisis de las entrevistas.

Podemos afirmar, por tanto, que, si bien los índices de marca país proporcionan información útil para conocer las percepciones generales en torno a un país, no son herramientas adecuadas para medir la eficacia comunicativa de la marca país. En este sentido, reiteramos que la distinción entre marca país e imagen país es fundamental para evaluar la eficacia de los mensajes que transmiten las fuentes institucionales.

En cuanto al tercer objetivo específico -determinar en qué medida se incorporan (o deben ser modificados) los elementos del modelo comunicológico propuesto en el trabajo que realizan los profesionales encargados de promocionar Chile- consideramos que, a pesar de que los profesionales encargados de promocionar Chile tienen nociones generales de los elementos del modelo y reconocen su importancia e interrelación en el funcionamiento de la marca país, tienden a presentar dificultades para aplicarlos de manera coherente y práctica. El principal obstáculo radica en cuatro factores: 1) son instituciones muy pequeñas que no tienen la potestad para abordar la complejidad que tiene un país, 2) la confusión en torno a la materia y su aplicación a la gestión de la marca Chile, 3) el trabajo desfragmentado entre instituciones que promocionan Chile y 4) la incapacidad de separar la medición de la eficacia comunicativa de la marca Chile de la imagen país.

Siguiendo los elementos del modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País*, a partir de la contrastación del modelo con la gestión institucional de la marca Chile se detectaron las siguientes problemáticas:

- Fuentes institucionales: La colaboración estratégica entre la Fundación Imagen de Chile y SERNATUR en la promoción de la marca Chile se evidencia como un objetivo claramente expresado en el discurso, pero no se materializa en la práctica de manera efectiva. A pesar de que la Fundación juega un papel central en la definición de los lineamientos gráficos y discursivos de la marca Chile, y busca establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para su difusión, la aplicación de estos lineamientos no es una exigencia gubernamental. Esto ha resultado en una desfragmentación en la operación de las instituciones, donde la marca Chile no se integra de manera coherente en los flujos comunicativos de todas las entidades públicas que promocionan el país.

En consecuencia, aunque la Fundación Imagen de Chile y SERNATUR reconocen la importancia de trabajar en conjunto para forjar un relato país coherente y distintivo, que refleje la identidad del territorio y su población, la falta de una colaboración efectiva se deriva en gran medida de la ausencia de una exigencia gubernamental para incorporar la marca Chile en los flujos comunicativos de todas las entidades públicas promotoras de Chile, así como de un desconocimiento generalizado sobre la marca país.

- Realidad: Se ha identificado una serie de desafíos en la gestión de la marca país Chile relacionados con la coherencia entre las representaciones apriorísticas y la realidad chilena. Estos desafíos incluyen limitaciones intrínsecas en la capacidad de las instituciones para abordar aspectos complejos de la realidad, restricciones de recursos económicos que influyen en la selección estratégica de los aspectos a destacar en la comunicación, la variabilidad de las representaciones según el público objetivo y la falta de una conexión sólida entre la proyección internacional y la consolidación interna de la marca Chile.

Uno de los problemas más notables radica en la brecha entre las percepciones de la opinión pública nacional e internacional y la falta de sentido de pertenencia y orgullo de la marca Chile por parte de los ciudadanos chilenos. Para abordar esta disparidad, las instituciones requieren una reorientación estratégica que priorice el fortalecimiento de elementos identitarios en la comunicación local de la marca Chile. Esto puede

contribuir a una percepción más auténtica y arraigada de la marca país entre los ciudadanos, promoviendo un mayor sentido de identificación y un aumento en el número de embajadores de la marca Chile que la promuevan de manera natural y auténtica. Estos hallazgos resaltan la importancia de forjar una imagen país coherente y auténtica tanto a nivel nacional como internacional.

- Públicos: Se destaca la importancia de la comunicación estratégica para promover la imagen país de Chile tanto a nivel nacional como internacional. Se identifica la orientación pragmática hacia la promoción de Chile en mercados prioritarios y públicos de nicho, pero se evidencia la necesidad de equilibrar esta estrategia con un mayor enfoque en la opinión pública local para fortalecer el sentido de orgullo y pertenencia. Además, se menciona la importancia de trabajar en colaboración con el sector privado para promover el concepto "Made in Chile" como un sello de origen que agregue valor a los productos y servicios chilenos. En última instancia, confirmamos que una imagen país sólida y cohesiva requiere una combinación de estrategias dirigidas a diversos públicos, tanto nacionales como internacionales.
- Flujos comunicativos: Se hace énfasis en la necesidad de considerar el *branding* y los intangibles como elementos esenciales para conectar con los públicos. Sin embargo, se advierte que a pesar de que la marca Chile tiene una estrategia de marca país bien formulada, su aplicación efectiva se ve obstaculizada por la falta de una planificación estratégica sistematizada, lo que impide un seguimiento y evaluación efectiva de la eficacia comunicativa de la marca país, pues dichos intangibles se identifican escasamente en algún informe de percepción de Chile. Esto se debe a que las instituciones le dan importancia únicamente a los parámetros o intangibles que aparecen en los índices de marca país.

La carencia de sistematización para medir la eficacia de los flujos comunicativos se atribuye a la limitación de recursos y tiempo. Aunque se reconoce la importancia de evaluar intangibles, como la recordación o la favorabilidad (entre otros), se observa que la medición se basa principalmente en indicadores cuantitativos proporcionados por plataformas digitales, lo que no captura plenamente el impacto de los mensajes en la percepción pública. La diversidad de canales utilizados refleja el esfuerzo por llegar a diversos públicos, pero también destaca el desafío de medir el impacto real de los flujos comunicativos. Para una medición más precisa, es pertinente combinar enfoques

cuantitativos y cualitativos que aborden el alcance, la medición y, por ende, la influencia de los mensajes.

- **Sistemas de control:** Los resultados señalan ciertas limitaciones y desafíos en la medición y corrección efectiva de los mensajes de la marca país, particularmente en dos áreas clave. En primer lugar, se resalta la falta de representatividad y efectividad en la medición de los intangibles, a pesar de que los funcionarios reconocen su importancia. Esto impide evaluar adecuadamente la eficacia de la estrategia de marca país y la corrección de los mensajes dirigidos a los diversos públicos.

Se plantea la necesidad urgente de que las instituciones desarrollen métodos de medición más contextualizados, centrados en los intangibles transmitidos en los flujos comunicativos y en la estrategia de marca país en su conjunto. Esto permitirá obtener una visión más completa y holística de todo el proceso comunicativo de la marca Chile y, en última instancia, mejorar continuamente su imagen y percepción a nivel nacional e internacional.

- **Imagen país:** A lo largo de esta tesis doctoral hemos explorado en detalle el concepto de *imagen país* y hemos identificado que su significación entre los funcionarios entrevistados es más bien reduccionista, pues muchos de ellos definen la *imagen país* como las percepciones espontáneas que surgen en la mente de los públicos de forma orgánica. Si bien esta perspectiva es válida, tiende a pasar por alto la importancia de lo que definimos como *imagen inducida*, que se forma a través de mensajes estratégicamente diseñados por las fuentes institucionales, como la Fundación Imagen de Chile y SERNATUR. Esta dimensión de la imagen país, inducida por la comunicación institucional, es igualmente significativa y compleja, y su subestimación puede limitar la comprensión completa de cómo los flujos comunicativos influyen en la percepción global de la marca país, que resulta de la interacción entre las percepciones espontáneas y las inducidas.

Por lo tanto, es crucial reconsiderar y redefinir el concepto de imagen país, como lo proponemos en nuestro *Modelo de Procesamiento Comunicológico de Marca País*. Según esta perspectiva, la imagen país la definimos como "el resultado de todo el proceso comunicativo, es decir, lo que se forma en la mente de los públicos a partir de

la combinación entre la imagen espontánea y la imagen inducida". Esta comprensión más holística y precisa del concepto de *imagen país* debería servir como base para el desarrollo de una estrategia de marca país que sea más efectiva y permita a las instituciones alinear de manera más eficaz los esfuerzos de comunicación con los objetivos de construcción y proyección de la marca Chile.

Respecto a este objetivo, concluimos que el modelo proporciona una herramienta efectiva para sistematizar el proceso de construcción y gestión de la marca Chile. Este modelo no solo facilita la medición de la eficacia comunicativa de la marca Chile, sino que también permite identificar las áreas que requieren mayor atención y desarrollo por parte de las instituciones.

En el sentido de proyectar esta investigación doctoral, se puede señalar que el trabajo efectuado, si bien alcanzó los objetivos planteados, al mismo tiempo se abrieron nuevos caminos investigativos para afrontar en trabajos futuros. Es decir, la presente investigación no se agota en esta instancia, sino que se inscribe como trabajo que, esperamos, provea de su marco teórico, del modelo comunicológico planteado y de la metodología aplicada a futuras exploraciones que se interesen en esta área del saber.

Uno de los desafíos que nos planteamos para un próximo proyecto es el de aplicar la eficiencia del modelo *Procesamiento Comunicológico de la Marca País* a instituciones de otras naciones, que persigan el mismo fin de promocionar su país a sus públicos establecidos. Este proceder podrá poner a prueba los alcances y limitantes de nuestro modelo en otros contextos, así como conocer otras realidades y la manera en cómo se comunica lo real y la realidad social de un territorio en concreto.

Otro reto que se desprende es poder transmitir los resultados de investigación al público chileno en general. Se buscará de este modo alcanzar una vinculación con el medio, con el objetivo de dar a conocer los principales hallazgos de este trabajo, para que la propia sociedad chilena tenga conocimiento de la manera en que las instituciones gubernamentales promocionan el país a través de diversos canales y hacia sus públicos preestablecidos. Este desafío se basa en la importancia de la comunicación de la ciencia y la transferencia de las investigaciones científicas a un público diverso, con el fin de superar el reducido nicho académico de coloquios, congresos y revistas indexadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D., Álvarez, R. (2015). *Las marcas según Aaker*. España: Grupo Activa.
- Aaker, D., Álvarez, R. (2014). *Las marcas según Aaker* (6.ª ed.). Barcelona: Grupo Activa.
- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2008). *Marketing research*. John Wiley & Sons.
- Aaker, D., Joachimsthaler, E. (2000). El espectro de la relación de marca: la clave del desafío de la arquitectura de marca. *California Management Review*, 42(4), 8–23.
- Aaker, D. (1996). Mesaruring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38, 102-120.
- Aaker, JL. (1997). Dimensiones de la personalidad de la marca. *Journal of Marketing Research*. 34, 347-356.
- Aaker, D. (1992). The value of brand equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27-32.
<https://doi.org/10.1108/eb039503>
- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Nueva York: The Free Press.
- Aguilar Gálvez, W. S. Bermeo Pacheco, J. A. Guerrero Jirón, J. R. (2015). *Conceptos introductorios sobre Branding*. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.
- Akutsu, S. (2008). Country Case Insight – Japan: The directions and the key elements of branding Japan. In Dinnie, K (Ed.), *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice* (pp. 211-219). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Albert, S. y Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- American Marketing Association (2018). AMA website for professional marketers. Recuperado de: <https://bit.ly/3ECUE7F>
- Anholt, S. (2011). 17. Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. In A. Pike, *Brands and Branding Geographies* (p. 289.). Edward Elgar Publishing.
- Anholt, S. (2010). Definitions of place branding: Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 1-10.
- Anholt, S. (2008a). Las marcas país. *Estudios Internacionales*, 41(161), 193-197.

Anholt, S. (2008b). Nation Branding in Asia. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(4), 265-269.

Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it?. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 1-6.

Anholt, S. (2008). Nation Branding in Asia. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(4): 265-269.

Anholt, S. (2007a). *Competitive identity, the new brand management for nation, cities and regions*. New York: Palgrave MacMillan.

Anholt, S. (18 de Julio de 2007b). La marca país. (A. Oppenheimer, Entrevistador, & E. Tiempo, Editor)

Anholt, S. (2007) *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Anholt, S. (2005b). Nation brand as context and reputation. *Place Branding*, 1(3), 224-228.

Anholt, S., & Hildreth, J. (2005a). *Brand America: The Mother of All Brands*. Cyan Communications.

Anholt, S. (2005). Some important distinctions in place branding. *Place Branding*, 1(2): 116–121. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990011>

Anholt, S. and Hildreth, J. (2004). *Brand America – The Mother of All Brands*. London: Cyan Books.

Anholt, S. (2003). *Brand new justice: The upside of global branding*. Routledge.

Anholt, S. (2002). Nation Branding: A continuing theme. *Journal of Brand Management*, 10(1), 59-60.

Anholt, S. (n.d.). *The Anholt-GfK Roper Nations Brand Index*. Retrieved Agosto 23, 2008, from GfK Custom Research North America: <https://bit.ly/3RfTDtP>

Alonso, L. (1999). Sujeto y Discurso: el lugar de la entrevista abierta en la práctica de la sociología cualitativa, en Delgado, J. y Gutierrez, J. (1999). *Métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Ed. Síntesis Psicología.

Arias, C. (2006). Enfoque teórico sobre la percepción que tienen las personas. *Horiz Pedegóg*, 8(1), 9 – 22.

- Aronczyk, M. (2013) *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*, New York: Oxford University Press.
- Avalos, C. (2010). *La marca. Identidad y estrategia*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Avraham, E., & Ketter, E. (2008). Will we be safe there? Analysing strategies for altering unsafe place images. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4, 196-204.
- Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*. Portland: Creative Leap Books.
- Baker, M. J. y Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79-97.
- Baker, B (2019). *Place Branding for Small Cities, Regions & Downtowns*. Independently Published.
- Balakrishnan, M. S., & Kerr, G. (2013). The 4D model of place brand management. In *Branded spaces* (pp. 31-42). Springer VS: Wiesbaden. Doi:10.1007/978-3-658-01561-9_2
- Baldinger, K. (1976). *Teoría semántica: Hacia una semántica moderna*. Madrid: Alcalá.
- Barich, H., and P. Kotler (1991). A Framework for Marketing Image Management. *Sloan Management Review*, 32(2):94–104.
- Barthes, R. (1979). *El imperio de los signos*. Barcelona: Seix Barral.
- Berrada, M. (2018). Towards a Holistic Place Branding Model: A Conceptual Model Proposal. *Chinese Business Review*, 17(5), 223-237.
- Blain, C. Levy, S.E y Ritchie, B.J.R (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 42(4), 328-338.
- Boring, E. (1992). *Historia de la psicología experimental*. México: Trillas.
- Bravo, Á. R. (2015). Investigación aplicada, comunicación corporativa y valor agregado. Método para el planteamiento y la solución de problemas. In *Somos estrategias: Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp. 173-190). Gedisa.
- Bravo, Á. R., Vilar, N. M., Manchón, L. M., Morante, F. M., Da Silva, E. L., Martins, G., ... & Müller, K. (2013). Medición y evaluación de valores en contenidos audiovisuales desde un abordaje interdisciplinar. *Prisma Social*, (11), 158-204.
- Bueno, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid: Pirámide S. A.

- Bueno, E. (2007). *Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos*. Madrid: Pirámide.
- Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43: 328-338.
- Bruner y cols (1958). Social Psychology and perception en: E.E. Maccoby T.M.New Comb.
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de Empresa*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P., Losada, J., Villagra, N. y Kruglianskas, M. (2004): *Conceptual similarities and differences between Image, Positioning and Reputation*. Comunicación presentada al 8th International Conference on Corporate Reputation, identity, Image & Competitiveness, Fort Lauderdale (Miami, USA), mayo 2004.
- Capriotti, P. (2004). La imagen corporativa, en Losada, J.C., coord. Gestión de la comunicación en las organizaciones, Ariel, Barcelona, pp. 57-72.
- Carterette, E. y Friedman M. (1982). Manual de Percepción. Raíces Históricas y Filosóficas. México D. F.: Editorial Trillas.
- Ceran, C. (2011), “Turkey Has to Focus on Its ‘Nation Brand,’ Advisor Says”, 4 January 2011, *Hürriyet Daily News*. Consultado en: <https://bit.ly/45K0Rum> [9 de enero 2018].
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Chaves, N. (2019). *La marca-país en América Latina: bases teóricas técnicas del diseño de la marca-país y auditoría gráfica en veinte emblemas de países latinoamericanos*. Experimenta Editorial.
- Chaves, V. E. J., & Weiler, C. C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *Academo*, 3(2).
- Chaves, N. (2012). Vestimenta o disfraz. TEDxBuenosAires, Argentina.
- Chaves, N. (2011). *La marca país en América Latina*. Colombia: La Crujía.
- Chaves, N., Y Bellucia, R. (2003). *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85. <https://doi.org/10.1177/0266242696151005>

- Chiavenato I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- C.K. Ogden & I.A. Richards (1923). *The Meaning of Meaning*. A Harvest Book: New York.
- Colmenares, O. (2007). Comprensión del concepto de marca: una perspectiva integral en el marco de la empresa moderna. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/marketing/el-concepto-de-marcaen-la-empresa-moderna.htm>
- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *Revista Luciérnaga*, 4(8), 20-25.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona, Paidós Ibérica.
- Costa, J. (2001). *Identidad corporativa*. México: Trillas.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (1977): *La imagen de empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Daft, R., y Weik, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295. <https://bit.ly/46vHpC9>
- Davidson, H. (2006). Opinion Pieces: How has place branding developed during the year that Place Branding has been in publication?. *Place Branding*, 2(1), 8-9.
- Dawson, P. (1997). In at the deep end: conducting processual research on organisational change. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 389-405.
- De Saussure, F., Bally, C., Sechehaye, A., Riedlinger, A., Alonso, A., & Sechehaye, A. (1987). *Curso de lingüística general*.
- De Saussure, F. (1945). *Curso de Lingüística general*. 8va ed. Argentina: Losada S.A.
- Denegri, M., Cabezas, D., Herrera, V., Páez, A. y Vargas, M. (2009). Personalidad de marca de carreras de psicología de universidades estatales en Chile: un estudio descriptivo. *Revista de Investigación en Psicología*, 12, 13-23. <https://bit.ly/3M5gqVQ>
- Denison, T., y Knox, S. (1993). Pocketing the Change from Loyal Shoppers: The Double Indemnity Effect. *Proceedings of the Marketing Education Group Conference*, Loughborough, 221-232.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.

- De Waele, J. P., & Harre, R. (1979). Autobiography as a psychological method. *Emerging strategies in social psychological research*, 177-224.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. y Paliawadana, D. (2011). The relationship between country-of-origin image and brand image as drivers of purchase intentions. A test of alternative perspectives. *International Marketing Review*, 28(5), 508-524.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. <https://bit.ly/46ORt8U>
- Dinnie, K. (2009). Japan's Nation Branding: Recent Evolution and Potential Future Paths. *Journal of Current Japanese Affairs*, 16 (3), 52–65.
- Dinnie, K. (2008) *National Branding: Concepts, Issues, Practice*, Oxford: Elsevier.
- Dinnie, K. (2004). Place Branding: An Overview of Emerging Literature. *Place Branding*, 1, 106–110.
- Dikčius, V. y Stankevičienė, G. (2010). Perception of country brand origin and country of product manufacturing among Lithuanians and emigrants from Lithuania. *Organizations & Markets In Emerging Economies*, 1(2), 108-122. <https://doi.org/10.15388/omee.2010.1.2.14299>
- Dong-Hun, L. (2011). Korea's national brand in 2010. *SERI Quarterly*, 4(2): 125-133.
- Duch. Lluís. (2010). *Religió i comunicació*. Barcelona: Fragmenta Editorial.
- Everaert-Desmedt, N. (1990). *Le processus interprétatif. Introduction à la Sémiotique de Ch.S. Peirce*. Mardaga: Liège.
- Echeverri Cañas, L. M.; Horst, E.; Hernán Parra, J. (2015). Imagen país de Colombia desde la perspectiva extranjera. *Arbor*, 191 (773): a244. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2015.773n3014>
- Echeverri, L. M. (2014). La imagen y la marca país: propuesta de un modelo estratégico de proyección-país para Colombia (Tesis doctoral). Universidad de León, España. Recuperada de <https://bit.ly/3r4NKFd>
- Echeverri, L. M., Estay-Niculcar, C. A., Herrera, C., & Santamaría, J. (2013). Desarrollo de marca país y turismo: El caso de estudio de México. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(6), 1121-1139.

Echeverri, L. M., & Rosker, E. (2011). Diferencias en la construcción de marca país: Canadá y Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 33, 1-29.

Echeverri, L. M., Restrepo, M. L., & Rosker, E. (2010). Los orígenes de la Marca País Colombia es Pasión. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 409-421.

Echeverri, L. M., Restrepo, M. L., & Rosker, E. (2008). *Colombia es pasión: Caso académico*. Bogotá: Universidad del Rosario-CESA.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Española, R. A., & Madrid, E. (2006). *Diccionario esencial de la lengua española*. Espasa Calpe.

Fan, Y. (2010). Branding the Nation: Towards a Better Understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, 97-103. DOI:[10.1057/pb.2010.16](https://doi.org/10.1057/pb.2010.16)

Fan, Y. (2008). Soft Power: Power of Attraction or Confusion?. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), 147-158.

Fan, Y. (2006). Branding the Nation: What is Being Branded?. *Journal of Vacation Marketing*, 12(1): 5-14.

Farquhar, P. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24- 33.

Fernández-Cavia, J., Kavartzis, M., & Morgan, N. (2018). Place branding: A communication perspective. *Communication & Society*, 1-6.
<https://doi.org/10.15581/003.31.4.1-6>

Fernández Cavia, J. (2011). Ciudades, regiones y países como marcas: luces y sombras del *place branding*, en *Manual de comunicación turística: De la información a la persuasión, de la promoción a la emoción* (San Eugenio, J. coord.). Barcelona, Documenta Universitaria, 103-113.

Fetscherin, M. (2010). Los determinantes y la medición de la marca de un país: el índice de fortaleza de la marca del país. *International Marketing Review*, 27(4), 466-479.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill Interamericana.

Florek, M. (2005). The country brand as a new challenge for Poland. *Place Branding*, 1(2), 205-214.

Flórez, R. y Tobón, A. (2001). *Investigación educativa y pedagógica*. McGraw-Hill.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing Relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343- 373. <https://doi.org/10.1086/209515>

Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2012). Customer-Perceived Positioning Effectiveness: Conceptualization, Operationalization, and Implications for New Product Managers. *Journal Of Product Innovation Management*, 29(2), 29-244. doi:10.1111/j.1540- 5885.2011.00892.x.

Galí, N. y Donaire, J.A. (2003). La imagen a priori de los destinos turísticos monumentales: el caso de Girona. *Papers de Turisme*, 34, 78-97.

Garg, K. K., & Mishra, P. (2013). Business Excellence through TQM. *ANVESHAK-International Journal of Management*, 2(1), 88-94.

Geoffrey, A., Ferrel, O.C., Ferrel, L. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: McGraw Hill Interamericana.

Gerring, J. (2006). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge university press.

Gilmore, F. (2002). A Nation Can it be Repositioned? Spain, the Success Story of Nation Branding. *Journal of Brand Management*, 9(4/5), 281-91.

González, R. (2011). Reseña de " Personal Influence" de Elihu Katz y Paul F. Lazarsfeld. *Razón y palabra*, (75).

Gotsi & Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.

Govers (2021, Agosto 15). Govers on Brand: The SKBM Model. Imaginative Communities. <https://bit.ly/38rY101>

Govers, R., Go, F.M. and Kumar, K. (2007). Promoting tourism destination image. *Journal of Travel Research*, 46(1), 15-23.

Govers, R. and Go, F.M. (2005). Projected destination image online: website content analysis of pictures and text. *Information Technology and Tourism*, 7, 73–89.

Gudjonsson, H. (2005). Nation branding. *Place Branding*, 1(3), 283-298.
[DOI:10.1057/palgrave.pb.5990029](https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990029)

Guiraud, P. (1971). *La semiología*. Siglo XXI: España.

Grunig, J. (1993). Image and substance: from symbolic to behavioural relationships. *Public Relations Review*, 19(2), 121-139.

Hankinson, G. (2012). The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal Of Marketing Management*, 28(7/8), 974-999. [DOI:10.1080/0267257X.2011.56572](https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.56572)

Hankinson, G. (2010). Place branding theory: A cross-domain literature review from a marketing perspective. *Towards effective place brand management*. <https://doi.org/10.4337/9781849806398.00008>

Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*. 14(3), 240-254.

Hankinson, G. (2005). Destination brand image: a business tourism perspective. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 24-33.

Hankinson, G. (2004). Relational network brands: towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.

Hankinson, G. (2004). The brand images of a tourism destination: a study of the saliency of organic images. *Journal of Product & Brand Management*, 13(1), 6-14.

Harrison-Walker, L. (2011). Strategic positioning of nations as brands. *Journal Of International Business Research*, 10(2), 135-147.

Harrison-Walker, L.J. (1995) The relative effects of national stereotype and advertising information on the selection of a service provider: an empirical study. *Journal of Services Marketing*, 9(1), 47-59.

Hera Pérez, M. (2009). Las nuevas reglas del juego. *Revista: Mk Marketing+Ventas*, 243. Consultado en: <https://bit.ly/44MHqQh>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta ed)*. México: Editorial McGraw Hill.

Hildreth, J. (2008). Chapter 3: Persuade or Perish: Brandishing Brand America. In *GBS: Brand America* (pp. 46-73). Marshall Cavendish Limited.

Hjelmslev, L. (1971). *Prolegómenos a una teoría del lenguaje*. Madrid: Gredos.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52. DOI: 10.1016/S0024-6301(96)00095-7

Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision support systems*, 26(2), 125-135. DOI: 10.1016/S0167-9236(99)00024-X

Huertas, A. (2011). Las marcas turísticas de destinos en: San Eugenio, J., coord., *Manual de comunicación turística: De la información a la persuasión, de la promoción a la emoción*. Barcelona, Documenta Universitaria, 75-84.

Huertas, A., Rovira, C. and Fernández-Cavia, J. (2011), “Interactivity as a key factor in city website visibility and place brand communication”, *Journal of Town and City Management*, 2(2),132-142.

Imagen de Chile - Agencia de Marca país (2018). Memoria Imagen de Chile, 7. Imagen de Chile - Agencia de Marca país. <https://bit.ly/3QlwoxG>

Imagen de Chile - Agencia de Marca país (2017). Memoria Imagen de Chile, 7. Imagen de Chile - Agencia de Marca país. <https://bit.ly/45xtudh>

Jarman, B. G., Russell, R., Carvajal, C. S., & Horwood, J. (Eds.). (2003). *Gran diccionario Oxford*. Oxford University.

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice-Hall.

Jhonson, F. y Acholes, K. (2001). *Dirección estratégica* (5ª Ed). Madrid: Pearson Educación.

Johnston, Y. (2008). Country Case Insight–South Africa. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, 5-13.

Jucha, P., Jaculjakova, S., Laitkep, D., & Corejova, T. (2020). Analysis of the impact of marketing online and offline communication channels on customer purchasing behavior. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 365-376.

Kaneva, N. (2011). Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. *International Journal of Communication*, 5, 117-141.

Kaneva, N. (2011). Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. *International Journal of Communication*, 5, 117–41.

Kaneva, N. and Popescu, D. (2011). National Identity Lite: Nation Branding in post-Communist Romania and Bulgaria. *International Journal of Cultural Studies*, 14(2), 191–207.

Kapferer, J. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Bilbao: Deusto.

Kavaratzis, M. (2005). Place branding: A review of trends and conceptual models. *The Marketing Review*, 5(4), 329-342.

Kemming, J.D. (2006) "Nation Brand Image in Political Contexts- The Case of Turkey's EU Accession", Published MSc Thesis, The Institute of Economics and Social Sciences of Bilkent University, Available online at: <http://www.thesis.bilkent.edu.tr/0003068.pdf> [26 de enero 2018].

Keller, K. (2003). Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29, 595-600.

Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management*. Upper saddle River NJ: Prentice-Hall International.

Khanna, P. (2011). El Nuevo Orden Mundial ... Realmente: Mega diplomacia. *Visión europea*, 10(2), 153-158. <https://doi.org/10.1007/s12290-011-0193-z>

Klijn, E. H., Eshuis, J., & Braun, E. (2012). The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding. *Public management review*, 14(4), 499-519.

Kotler, P., & Gertner, D. (2011). A place marketing and place branding perspective revisited. *Destination brands: Managing place reputation*, 3, 33-53. [DOI: 10.1016/B978-0-08-096930-5.10003-5](https://doi.org/10.1016/B978-0-08-096930-5.10003-5)

Kotler, P., y Keller, K. (2009). *Dirección de marketing (12va ed)*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing (8a ed)*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

Kotler, P. (2006b, February 16). *The Brand Image of Nations: Israel*. (R. Cravatts, Interviewer).

Kotler, P., Getner, D. (2004). How can a place correct a negative image?. *Place Branding*. 1(1) 50-57.

Kotler, P., Cámara, D., & Bilbao, S. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z*.

Kotler, P. y Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *The Journal of Brand Management*, 9(4), 249-261.

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Lamo de Espinoza. (Octubre, 2012). *La imagen de España: La importancia de la marca*. Trabajo presentado en seminario Gestión de la Marca País: visión y globalización. Madrid, España.

- Llamas, E. (2013). La naturaleza del branding. *Cuaderno 45: Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 223-228.
- López-Lita, R. y Benlloch, M.T. (2006). ¿Necesitamos marcas territorio?. *Técnica económica*, 175, 50-52.
- López-Lita, R. y Benlloch, M.T. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *Revista de pensament i anàlisi*, 5, 87-100.
- Lynch, J., & De Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand management*, 11(5), 403-419.5
- Luten, T. (2008). *Advertising 2.0: Social Media Marketing in Web 2.0 World*. Westport: Praeger Publishers.
- Macrae, C., Parkinson, S. and Sheerman, J. (1995). Managing Marketing's DNA: The Role of Branding. *Irish Marketing Review*, 18, 13–20.
- Martin-Guart, R., & López, J. B. (2020). Glosario de marketing digital (Vol. 680). Editorial UOC.
- Martínez de Sousa, J. (1995). *Vox: diccionario de lexicografía práctica*.
- Martínez, S. y Álvarez, M. D. (2010). Country Versus Destination Image in a Developing Country. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(7), pp. 748-764.
- Martínez, J., & Álvarez, C. (2006, October). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. In *las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, DF, octubre*.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.
- Medina, A. (2016). *Quien tiene una marca tiene un tesoro*. España: pirámide.
- Mestre, M. S., Herrera, J. S., Blanco, T. P., & Sanz, M. J. M. (2014). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Pirámide.
- Miron et al., 2004. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2004), 175-199.
- Moliner, M. (1998). María Moliner. *Diccionario de uso del español*.

- Monzonís, J. S. (2008). Las marcas-destino de turismo rural en España. En *El turismo rural: Estructura económica y configuración territorial en España* (pp. 261-286). Síntesis.
- Moon, M., y Millison, D. (2001). *Firebrands: cómo construir lealtad de marca en la era de Internet*. Bogota: Editorial McGraw-Hill.
- Mora, F. & Shupnik, W. (2001). *El posicionamiento. La guerra por un lugar en la mente del consumidor*. Lima: Amex.
- Morgan, N., & Pritchard, A. (2004). Meeting the destination branding challenge, *Destination branding*, 59-79.
- Morgan, N. y Pritchard, A. (2002) Contextualizing Destination Branding. en: Morgan, N., Pritchard, A. y Pride, R., Eds., *Destination Branding, Butterworth-Heinemann*, Oxford.
- Morgan, N., Pritchard, A. y Pride, R. (2002). *Destination branding: Creating unique destination proposition*. Oxford: Elsevier.
- Mukoma, R. (2008). Brand Kenya idea should be on its feet to foster unity and growth. *Business Daily*, 6, 1-2.
- Nadeau, J., Heslop, L., O'Reilly, N., Y Luk, P. (2009). Modeling place image specifying indicator direction. *Annals of Tourism Research*, 36(4), 735-738.
- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.
- Noya, J. (2002). La imagen exterior como política de Estado. Real Instituto Elcano, Madrid.
- Ntounis, N. and Kavaratzis, M. (2017), Re-branding the High Street: the place branding process and reflections from three UK towns. *Journal of Place Management and Development*, 10(4), 392-403. <https://doi.org/10.1108/JPMD-12-2015-0056>
- Nubiola, J., & Barrera, S. (2014). Charles S. Pierce (1839-1914): un pensador para el siglo XXI. *Charles S. Pierce (1839-1914)*, 1-376.
- Olins, W. (2005). Making a national brand. In *The new public diplomacy: Soft power in international relations* (pp. 169-179). London: Palgrave Macmillan UK.
- Olins, W. (2004). *Brand: Las marcas según Wally Olins*. España: Turner Publicaciones, S.L.
- Olins, W. (2003) *Wally Olins On Brand*, New York: Thames and Hudson.
- Olins, W. (2002). Branding the nation: the historical context. *The Journal of Brand Management*, 9(4-5), 241-248.

- Ogden, C. K. & Richards, I. A (1923). *The Meaning of Meaning*. (8th Ed). New York, Harcourt, Brace & World, Inc.
- Osmańczyk, E. J. (1976). Enciclopedia mundial de relaciones internacionales y Naciones Unidas.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Palmer, R. E. (1969). *Hermeneutics: Interpretation Theory in Schleiermacher, Dilthey, Heidegger, and Gadamer*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Papadopoulos, N. (2004). Place branding: Evolution, meaning and implications. *Place branding*, 1, 36-49. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990003>
- Papadopoulos, N. and Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: problems and prospects. *Journal of Brand Management*, 9(4), 294- 314.
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. (1993). *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*. New York: International Business Press.
- Peirce, Ch. (2007). *La lógica considerada como semiótica: El índice del pensamiento peirceano*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Peirce, Ch. (1988). *El hombre, un signo*. Barcelona: Grijalbo.
- Peirce, Ch. (1978). *Lecciones sobre el pragmatismo*. Buenos Aires: Aguilar.
- Quintana, L. & Herminda, J. (2019). La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. *Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 16 (2), 73-80.resu
- Ramos, M., & Noya, J. (2006). América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá. *Boletín Elcano*, (83), 37.
- Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Samiee, S. (2010). Advancing the country imagen construct. *Journal of Business Research*, 63(20), 442 – 445.

Santesmases Mestre, M (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias* (12va ed). Madrid: Pirámide.

San Eugenio Vela, J., J Fernández-Cavia, J., Nogué, J., Jiménez-Morales, M. (2013). Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi. *Revista Latina de Comunicación Social*, 68, 656-675.

Selby, M. and Morgan, N.J. (1996). Re- constructing Place Image: A Case Study of its Role in Destination Marketing, *Tourism Management* 17(4): 287 – 94.

Shahabadi, M. R. Y. P., Sajadzadeh, H., & Rafieian, M. (2020). Explaining the theoretical model of place branding: an asset-based approach to regeneration of the historic district of Tehran. *Journal of Brand Management*, 27(4), 377-392. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00186-7>

Scheishon, D. (2011). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.

Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).

Snow, C. C., & Thomas, J. B. (1994). Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. *Journal of management studies*, 31(4), 457-480. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00626.x>

Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Morata.

Strauss. A. y Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Ediciones Universidad de Antioquía.

Szondi, G. (2010). From image management to relationship building: A public relations approach to nation. *Place Branding & Public Diplomacy*, 6(4), 333-343.

Szondi, Gyorgy. (2008). Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. *Discussion papers in Diplomacy*. Netherlands Institute of International Relations ‘Clingendael’.

Szondi, G. (2007). The Role and Challenges of Country Branding in Transition Countries: The Central and Eastern European experience. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 8-20.

Tasci, A.D. y Kozac, M. (2006). Destination brands vs destination images: Do we know what we mean?. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 12 (4), 299-317.

- Taylor, S. J., Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación - La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.
- Taylor, S. J., & Bodgan, R. (1984). *La observación participante en el campo. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Tenorio, P. L. (2015). El impacto del mix de medios en el valor de la empresa (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid).
- Trout, J., Rivkin, S. y Peralba, R. (2009): *Diferenciarse o Morir*. Madrid: Pirámide.
- Trout, J., y Peralba, R. (2009): *En busca de lo Obvio*. Madrid: Pirámide.
- Ullmann, S. (1962). *Semantics: an introduction to the science of meaning*. Oxford: Basil Blackwell.
- Van Ham, P. (2008). Place Branding: The State of the Art. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 126-149.
<https://doi.org/10.1177/0002716207312274>
- Van Ham (2002). El Nation Branding y la diplomacia pública a través de una lógica de frames: una aproximación hacia la relación entre el fondo monetario internacional y argentina en su marca país. *Revista de Estudios Internacionales*, 2002. 31(2), 249-269.
- Van Ham, P. (2002). Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory. *Millennium - Journal of International Studies*, 31(2): 249-269.
- Van Ham, P. (2001). The Rise of the Brand State: The Postmodern Politics of Image and Reputation. *Foreign Affairs*, 80(5), 1-5.
- Vallés, M.S. (2009). *Entrevistas Cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Velilla, J. (2010). *Branding: Tendencias y retos en la comunicación de marca*. España: UOC.
- Vera, C. (2010). Generación de impacto en la publicidad exterior a través del uso de los principios del neuromarketing visual. Telos: *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2), 155-174.
- Verd, J. M., & Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa: fases, métodos y técnicas*. Síntesis.
- Villafañe, J (2004). *La Buena Reputación*. Madrid: Pirámide.

Yasmin, A., Tasneem, S., y Fatema, K. (2015). Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(5), 69-80.

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

ANEXOS

Anexo 1. Documentación oficial consultada de la Fundación Imagen de Chile y del Servicio Nacional de Turismo.

Documentos oficiales consultados
<ul style="list-style-type: none">● Análisis de la Imagen de Chile bajo el Modelo NBI, Fundación Imagen de Chile, 2017.● Anuario de Turismo 2016, SERNATUR y Subsecretaría de turismo.● Comité de Branding 2018, Gobierno de Chile y SERNATUR.● Chile es tuyo: ideas para el buen viajero, SERNATUR 2018.● Diagnóstico Turismo Sustentable 2017.● Estudio Identidad Chilena 2016/2017.● El valor de la Marca Chile 2016.● Estudio Turismo chileno en prensa internacional 2014, 2015 y 2017.● Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, Gobierno de Chile.● Estudio turismo receptivo anual 2016, 2017 y 2018, SERNATUR.● Estudio de la imagen de Chile en: China (2017), Brasil (2016), Estados Unidos (2016), Colombia (2015), México (2015) y Perú (2015).● Estudio Tracking Latam 2016.● Estudio Economía Creativa y Marca País 2016.● Guía comunicacional Marca País Chile 2014.● Informe Final Gastronomía y Marca País 2016.● Infografía anual de Turismo 2016, SERNATUR y Subsecretaría de turismo.● Imagen y posicionamiento de Chile en turismo: una mirada desde los estudios internacionales, 2016.● Libro Estrategia de Posicionamiento Marca País 2017.● Memoria Fundación Imagen de Chile 2016, 2017 y 2018.● Manual de Buenas Prácticas Sector Turístico 2011, SERNATUR.● Metodologías de llegadas a corto plazo de llegada de turistas para el año 2017.● Nation Brand Index 2017, The Anholt-GfK.● Programa Embajadores de marca país 2015/2016.● Plan de Marketing Turístico Internacional de Chile 2016-2018, SERNATUR.● Presentación Subsecretaría de Turismo para Embajadores 2018, SERNATUR y Subsecretaría de Turismo.● Reporte Encuesta de Satisfacción Atención Presencial en Oficinas de Información Turística 2017, SERNATUR.● Tercer Informe de Gestión de Oficinas de Información Turística 2017, SERNATUR.● Turismo en Chile: principales indicadores 2016, SERNATUR y Subsecretaría de Turismo.

Anexo 2. Cuestionario.

1. ¿Cuál es tu cargo dentro de la institución y hace cuánto estás ejerciendo en este?
2. ¿Cuál es el rol del directorio dentro de la institución?
3. ¿Cuál es la estructura organizacional de la institución?
4. ¿Cómo se financia la fundación?
5. ¿Quiénes definen la estrategia de la marca Chile?
6. ¿Cómo ha sido la evolución de la marca Chile desde su creación en 2009 a la fecha?
7. ¿Por qué crees tú que nace la necesidad de crear una entidad que gestione la Marca País como tal?
8. ¿De qué manera influyen los cambios de gobierno en la organización?
9. Y ahora con el nuevo gobierno de Piñera ¿Cambiará la dirección ejecutiva y otros cargos dentro de la institución?
10. Para ti ¿cuál es la importancia de trabajar la marca Chile?
11. ¿Cuál es el posicionamiento esperado de la Marca País Chile y en base a qué ejes estratégicos se trabaja?
12. ¿Qué diferencia reconoces tú entre Imagen País y Marca País?
13. ¿Consideras que existe confusión en torno a la materia?
14. ¿Qué rol cumple la opinión pública nacional e internacional y cómo la gestionan?
15. ¿Qué tipo de campañas desarrollan y cuáles son los principales canales por los que transmiten sus mensajes?
16. ¿Quiénes participan activamente de la gestión, es decir, con qué otras entidades o alianzas trabajan activamente para promover la imagen país de Chile?
17. Si tuvieras que hacer un FODA de la marca Chile en el área que a ti te respecta, ¿Cuál sería tu diagnóstico?
18. ¿En qué crees tú que se diferencia la Marca País Chile respecto a la competencia de la región?
19. El proceso de planificación de las estrategias de comunicación que ustedes desarrollan, ¿son a corto, mediano o largo plazo? ¿Cómo lo organizan?
20. ¿Tienen un departamento de investigación encargado de llevar a cabo informes de percepción, tendencias, etc, o los externalizan a consultoras?
21. ¿Qué es lo que investigan directamente?
22. ¿Las campañas de comunicación las trabajan con agencias de publicidad y de medios?

23. Si trabajan con agencias de comunicación ¿El trabajo con agencias también se licita anualmente o se licita por campaña?
24. ¿Están con alguna campaña vigente?
25. ¿Cómo trabajan los análisis de tendencias, cuál es la relevancia que le dan como marca país y de qué manera controlan estos análisis?
26. ¿Cuáles son los mercados y públicos prioritarios de la marca Chile?
27. ¿En base a que los definen?
28. Dentro de la relevancia de los mercados, ¿Cuál es el lugar que ocupa España?
29. ¿Hacen algún testeo previo al lanzamiento de las campañas de comunicación (o de marketing)?
30. ¿Cómo deciden ustedes los medios y canales donde se comunicará la campaña de marketing?
31. En cuanto a la distribución del presupuesto, ¿Qué porcentaje le corresponde a tu gerencia?
32. ¿Puedes explicarme cómo trabaja la marca Chile con otros organismos públicos y privados?

Anexo 3. Transcripción de entrevistas.

ENTREVISTA 1 y 2
ORGANIZACIÓN: Fundación Imagen de Chile
DEPARTAMENTO: Gerencia de Planificación Estratégica
NOMBRE: Mildred Hernández y Leonor del Toro
CARGO: Subgerente de Planificación Estratégica y Coordinadora de Turismo.
FECHA: 15/03/2018
DURACIÓN: 00:51:28
ENTREVISTADOR: Paulina Guajardo Figueroa
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN: La entrevista se realizó en Chile, en las instalaciones de la Fundación Imagen de Chile, ubicada en Monjitas N° 392, piso 15, Santiago. Se presentaron dos responsables de la subgerencia de planificación estratégica, Mildred encargada de todo lo que respecta a la labor de esta área y Leonor la encargada de coordinar la planificación estratégica orientada al turismo, siendo ella, una de las trabajadoras de la fundación en tener más contacto con el Servicio Nacional de Turismo de Chile (SERNATUR), entidad encargada del desarrollo de campañas de comunicación persuasivas de promoción turística nacional e internacional.

Transcripción	Notas
<p>Pregunta 1: estábamos viendo cómo vamos a ordenar la entrevista, ya dijimos que íbamos a ver solo la parte de turismo, así que Leonor es como la persona más indicada porque lleva ya casi 3 años viendo todos los temas de turismo y a lo mejor vale la pena que te comenté y que te dé un poco de contexto de nuestra área.</p> <p>Paulina: Vale, sí, me parece adecuado.</p> <p>Mildred: Nosotras somos parte de la Gerencia de Planificación Estratégica. A ver, hay dos subgerencias: está la subgerencia de planificación estratégica y la de alianzas internacionales que se acaba de crear. En la de planificación estratégica tenemos un área que es como súper hacia dentro, que en el fondo es el trabajo de planificación estratégica, pero también tenemos un área que es más amplia y es más grande, con más personas y hacia afuera, este es el trabajo con los socios estratégicos. Entonces, la leo es la que trabaja con los socios de turismo, vinos y alimentos. ¿Por qué se estructura de esa forma? La Fundación Imagen de Chile históricamente trabajó con seis o siete socios estratégicos que eran principalmente organismos públicos. Entonces, sus grandes socios son ProChile, la Cancillería, el Consejo de la Cultura, la Subsecretaría de Turismo, entre otros. Cuando Myriam asumió la dirección, se impuso el desafío de vincularnos con el sector privado y de ahí pasamos entonces a armar esta área, a mapear y buscar sectores, buscar todos los actores claves con lo que había que hacer alianza y de 7 alianzas pasamos ahora a 50 y pronto a 51, en 2 semanas más. Entonces, por eso</p>	<p>7. Públicos - relevancia otorgada a los públicos</p> <p>Se priorizan los públicos de nicho.</p> <p>En el ámbito público, se le da más relevancia a los organismos que trabajan turismo, exportaciones e inversión extranjera.</p> <p>3-Fuentes institucionales - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.</p>

es que trabajamos muy fuerte con el sector turismo, porque fue priorizado, mapeado, levantado, o sea, se supone que tenemos como una hoja de ruta de trabajo con el sector turismo. Eso te puede servir un poco de contexto porque Leonor es la persona que te puede hablar de turismo.

Pregunta 2: Perfecto. Tengo unas preguntas generales que sería bueno poder hacérselas a ambas y que me cuenten muy a grandes rasgos. Ya me contaste un poco lo que hacen ustedes, pero quería saber, ¿Cómo se plantean sus objetivos Y a qué plazo lo definen?

Mildred: El trabajo de nuestra subgerencia es anual. Cuando hacemos planes de trabajo con los socios lo proyectamos a 2 años. Por ejemplo, ayer estábamos viendo este tema con una viña súper importante con la que queremos firmar una alianza y le dijimos, armemos un plan 2018 - 2019, pero nuestro seguimiento finalmente es anual. En la práctica eso pasa un poco, lo que pasa es que si tú al privado no le planteas más proyección a largo plazo, se produce una especie de inestabilidad.

Pregunta 3: ¿Y por qué creen ustedes que surgió esta necesidad de crear un área de trabajo que incluyera las estrategias y las alianzas como tal?

Mildred: Porque la fundación en esa época tenía una vinculación súper escasa, entonces era un trabajo muy de oficina que era súper interesante, pero que no permeaba el sector público ni privado. Por supuesto que ProChile iba con la marca en todas las ferias y todo, pero, así como una apropiación de la marca, yo creo que era bajísima.

Pregunta 4: ¿Y hace cuánto comenzó a potenciarse el área?

Mildred: Yo fui la primera subgerencia del área ya creada y yo llevo 3 años. Cuando llegué tomé a 3 profesionales que ya estaban en un área de proyectos acá y les cambiamos el foco de trabajo. Luego de unos meses se sumó Leonor, así que me atrevería decir que son aproximadamente 3 años con este foco de planificación estratégica y alianzas.

Leonor: Yo también creo que hay un tema de presupuesto, o sea, nosotros no podemos hacer cosas solos, necesitamos vincularnos a los actores que tienen agenda afuera para poder tener resultados, porque de verdad hacerlo solos es muy difícil.

La fundación se vincula estratégicamente con:

Organismos públicos: con el objetivo de unificar el relato país y obtener más recursos para aumentar la visibilidad de Chile como marca.

Privados - concertados: con el objetivo de reforzar lazos para llegar a públicos de nicho.

1- Fuentes Institucionales - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Tener una institución que trabaje la marca Chile sirve para unificar el relato país entre instituciones y de esta manera promover de manera coherente los aspectos positivos de Chile.

2. Fuentes institucionales - relación con otros organismos

La interacción con otros organismos públicos y privados permite unificar un relato país para que haya coherencia en los flujos comunicativos

Mildred: No teníamos ninguna capacidad de hacer actividades en Londres. Entonces, para eso, por ejemplo, aprovechamos el calendario de actividades que tiene el sector de vinos. Se podría decir que nos colgamos un poco de eso y de las alianzas, más para poder tener más visibilidad en el extranjero.

Leonor: Tenemos mucha presencia fuera gracias al montón de actividades gracias a las alianzas que hemos concretado.

Pregunta 5: ¿Retroalimentación por definirlo de alguna manera, ¿no? Las alianzas también requieren de una marca país que sea visible y les genere resultados positivos al momento de ser percibidos como “chileno”.

Mildred: Es como lo que dice la Leo, aumenta el impacto de lo que hacemos apalancando recursos a través de los socios, y yo creo que se traduce en eso, en aumentar el impacto de nuestras acciones, porque si bien no son de nuestra autoría, cuando decidimos colaborar y hacer una alianza con una marca de vinos, por ejemplo, vamos con todas las herramientas que tenemos como marca país y entregamos la experiencia “Chile”, cosa que sería imposible hacerlo solos.

Pregunta 6: Dentro del área en que trabajan ustedes, ¿Cuáles son los aspectos que buscan potenciar con la gestión de la marca país?

Mildred: En general lo que nosotros buscamos es la apropiación de la marca, con todo lo que eso conlleva. Al principio debíamos buscar auspiciadores y ahora ya no pagamos por participar en proyectos, más bien ahora solo nos preocupamos de que la gestión diaria de nuestro trabajo, logre que los socios hagan suya la marca. Eso se nos va el día, por ejemplo, llamando a la viña Undurraga y recordándoles los eventos en los que estarán presentes ellos y la marca, y les pasamos los relatos, videos, etc. Eso es como un objetivo desde el punto de vista de las alianzas y del trabajo con socios estratégicos y por otro lado el objetivo de la subgerencia de planificación estratégica es institucionalizar un poco el proceso de planificación, porque antes se hacía una especie de seguimiento de proyectos, pero como planificación en sí misma no estaba tan sistematizado porque igual piensa que somos una institución súper chica que se sustentaba, como te dije, en base a proyectos.

Leonor: Objetivo 1: Lograr que los socios se apropien de la marca país, que hagan suya la marca.

Objetivo 2: Institucionalizar el proceso de planificación estratégica desde la gestión de la marca país.

3. Fuentes institucionales - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.

Escaso presupuesto de la Fundación le exige vincularse con otros organismos públicos y privados para conseguir más recursos y así tener más visibilidad de la marca Chile.

2. Fuentes institucionales- interacción entre fuentes inst - imagen país.

La interacción con otras fuentes institucionales, le permite a la fundación tener más presencia y aumentar el impacto de sus flujos comunicativos.

La interacción entre fuentes institucionales busca que haya una apropiación de la marca Chile y coherencia en la comunicación que recibirán los públicos (que suelen estar relacionados)

3. Fuentes institucionales- Relación con otros organismos y fuentes inst - imagen país.

Objetivos: apropiación de marca por parte de otros organismos e institucionalizar el proceso de planificación entre organismos desde la gestión de la marca Chile

Pregunta 7: Pero han crecido un montón desde la fecha que me planteas hasta ahora.

Mildred: Si, estos tres últimos años yo creo que hemos crecido un montón.

Paulina: No sé si en España puntualmente, pero a mí me tocó trabajar cuando llegué a Barcelona en una conferencia que fue la instancia donde pude conocer a Camila. Me llamó la atención la buena percepción que se tiene de Chile respecto a la ciencia, especialmente la implicancia que tiene Chile global con eventos de conocimiento científico. Lo menciono porque Chile global tiene directa relación con Imagen de Chile, y en este caso se cumple esa apropiación de marca que mencionas hace un rato, porque si bien era Chile Global la entidad representante del país, la marca Chile estaba por todas partes, en el discurso de Camila, el lápiz que venía en la bolsa de la conferencia, hasta los vinos que se le entregaban a los *speakers*.

Pregunta 8: ¿Cuál es la imagen que ustedes esperan proyectar como país?

Mildred: Bueno, somos una oficina pequeña con poco presupuesto, así que no podemos hacernos cargo de todos los aspectos que conforman la realidad del país. Lo malo no lo trabajamos ni nos manifestamos porque bueno, la idea es resaltar los atributos que tiene Chile, lo positivo. Eso lo hacemos trabajando los lineamientos que tenemos en la marca Chile: un país confiable para hacer negocios, un territorio de contrastes, una geografía de extremos, talentos profesionales y con vocación de progreso, esos son los pilares de la comunicación de la marca.

En función de esos pilares tenemos relatos y una serie de herramientas de contenidos que se la entregamos a los públicos, es decir, no nos ponemos nosotros a inventar cosas de cómo queremos proyectar a Chile, sino que eso ya está definido y nosotros lo ponemos a disposición.

Leonor: Con el trabajo que hacemos con los socios estratégicos, podemos llegar a muchos más aspectos que los principales que comunicamos con la publicidad que son los pilares que te comentaba Mildred. Trabajamos con diferentes sectores que hacen de Chile un lugar único: astronomía, minería, turismo, educación, el talento humano, sector vitivinícola, identidad chilena, etc.

Pregunta 9: ¿En cuanto a los objetivos que ustedes se van planteando, estos se reorientan según las necesidades que van surgiendo?

Mildred: En el caso de nuestra subgerencia, sí, es así y por eso es que el trabajo es anual. Si Leonor te cuenta su experiencia trabajando con el sector vinos el 2015, no tiene nada que ver con lo que estamos haciendo ahora. Tenemos un vínculo mucho más estrecho, hemos avanzado un montón, tenemos una relación cercana con los socios, entonces el nivel de productos que se puedan esperar, es súper

6. Realidad chilena- Gestión institucional de aspectos negativos y positivos

La Fundación prioriza sólo los elementos positivos de la realidad chilena para ser comunicados. Se busca resaltar la diversidad territorial enfocado en el turismo y, también, la estabilidad y confiabilidad enfocado en los negocios.

5- Realidad chilena - Relación: representación de Chile en las fuentes - realidad chilena

La Fundación se empecina en vehicular representaciones que figuran al país como un territorio estable, auténtico y desarrollado

distinto. Antes nos conformábamos un poco con el objetivo de poder participar en eventos de ellos, pero ahora es distinto, ahora lo que nos interesa es que la marca vaya en la botella, por ejemplo, y que además se use todo nuestro contenido, nuestro relato, cosas que el 2015 no pasaban. Entonces sí, los objetivos anuales por sector se reorientan mucho. El objetivo de la gerencia sigue siendo el mismo desde que se creó, pero el objetivo del trabajo con los socios estratégicos todos los años ha cambiado.

Pregunta 10: Respecto a los actores públicos y privados con los que ustedes trabajan, ¿Con quiénes tienen una relación más estrecha, es decir, con quién hacen más cosas?

Mildred: Tenemos una relación estrecha con todos nuestros mercados priorizados. Si no está priorizado, no es estrecha.

Pregunta 11: ¿Cuáles son esos mercados priorizados?

Mildred: Nos basamos en las dimensiones del NBI, entonces, en base a esas dimensiones, hemos levantado trabajo con energía, minería, ciencia y tecnología, pero solo astronomía, turismo, vinos, alimentos, economía creativa y estamos en un trabajo incipiente con la academia también.

(Hay tres coordinadores: Leonor: Turismo, vino y alimentos, Mónica: Economía creativa, Tercero: Minería, energía).

Pregunta 12: Para ustedes, ¿cuál es la definición del concepto Marca Chile?

Mildred: Es una herramienta que permite posicionar el país e influir positivamente, ojalá en la imagen de Chile en el exterior y eventualmente acá también, pero nosotros tenemos más foco en el extranjero.

Leonor: Es la herramienta de gestión de la imagen país.

Pregunta 13: ¿Así mismo se hace una diferencia entre imagen y marca no?

Mildred: Nosotros usamos hasta el cansancio comparaciones para que se entendiera qué es imagen país, por ejemplo, cuando uno piensa en Brasil, qué es lo primero que se te viene a la mente, carnaval, Cristo Redentor. Pero cuando uno piensa en Chile, la verdad es que la imagen es súper difusa porque no hay ningún ícono fuertemente posicionado, entonces qué es lo que estamos haciendo nosotros, gestionar la marca para influir positivamente en la imagen país.

10. Flujos comunicativos –flujos comunicativos utilizados.

La Fundación busca visibilizar la marca Chile en todas sus dimensiones en los productos y servicios que proveen sus socios estratégicos

3. Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.

La Fundación busca acercarse a organismos públicos-privados y sectores para generar alianzas estratégicas con el objetivo de alcanzar visibilidad en diversos escenarios.

1- Fuente Institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país

Marca Chile es la herramienta de gestión de la imagen país que permite posicionar a Chile e influir positivamente en las percepciones, para que este tenga mayor representación en los públicos.

1-Fuente Institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país

La entrevistada asocia la imagen país a elementos como carnaval o Cristo Redentor en Brasil. Esto deduce que para ella, un buen trabajo sería posicionar elementos característicos del país para que estos puedan ser recordados.

La imagen de Chile aún es difusa en comparación con otros países de la región como el caso de Brasil. La imagen de Chile aún no se

<p>Pregunta 14: En términos generales, ¿Cómo creen ustedes que ha evolucionado la imagen de Chile con el trabajo que realizan ustedes como fundación?</p> <p>Leonor: Creo que muy positivamente. El primer dato son las 50 alianzas, era bastante impensable para la institución cuando se armó el área, hay interés de socios por firmar alianzas, no las firmamos con todo el mundo porque tenemos un criterio de selección. Yo creo que las alianzas son lo que permiten darle continuidad al trabajo. Por ejemplo, puede haber un cambio de dirección súper importante, pero como nosotros ya tenemos un vínculo con el sector privado, puede cambiar como un lineamiento súper estratégico, pero el camino ya recorrido con el sector privado no lo puedes sacar, así como así. Entonces, yo creo que el trabajo de alianzas, es una herramienta que permite continuidad en el tiempo.</p> <p>Pregunta 15: ¿Parte importante de estas alianzas tiene que ver también con la forma de financiación que tiene hoy Imagen de Chile?</p> <p>Mildred: Lo hemos querido instalar, pero no ha sido tan fácil porque la fundación en sí, no tiene una estrategia de financiamiento. Pero nosotros conseguimos recursos importantes con los socios, desde vinos, hasta espacios en museos o sitios de relevancia como el Sky Costanera que es un espacio carísimo, entonces, son aportes valorado que siempre va a nuestras actividades. No es en efectivo, pero el aporte valorado que se genera por ambas partes es importante, por ende, claro que influye en el financiamiento de nuestras actividades.</p> <p>Pregunta 16: ¿Cómo se financia la Fundación Imagen de Chile?</p> <p>Mildred: Tenemos un presupuesto que es cien por ciento público, que viene de la DIRECOM. El presupuesto tiene un porcentaje importantísimo que es gastos de operaciones de la oficina, por lo tanto, lo que queda, entiendo yo, es para hacer la promoción de Chile, cifra que es muy baja. Tenemos también, dos esfuerzos que han sido importantes para la fundación y que levantan recursos por otros lados. Uno fue un proyecto CORFO que nos ganamos, pero no lo administramos nosotros, así que no te podría decir el detalle, pero sí fue una cantidad importante que entró a la fundación para hacer actividades y el otro que sí lo llevamos nosotros, el ministerio de minería a través de una alianza que hicimos, nos traspasó recursos para diseñar la marca de minería de Chile. El resto, son aportes valorados que nos entregan los socios, que además no se pueden contabilizar.</p> <p>Pregunta 17: ¿Cuál es el rol del directorio dentro de Imagen de Chile?</p>	<p>posiciona de forma clara y plausible en sus públicos.</p> <p>9. Flujos comunicativos - existencia de una estrategia de marca</p> <p>Estrategia orientada a posicionarse en públicos de nicho (tomadores de decisiones, influencers, etc) para proyectar la marca Chile a la opinión pública internacional. Afianzando lazos con organismos del sector público y privado, aseguran su permanencia en el tiempo.</p> <p>La marca Chile tiene presencia en acciones que realizan otros organismos públicos y privados (eventos, ferias, etiqueta “made in Chile” con el logo de la marca Chile en los productos, etc)</p> <p>10. Flujos comunicativos - flujos comunicativos utilizados</p> <p>Espacios en museos, sitios de relevancia pública, catas en viñedos, etc.</p>
--	---

Mildred: El directorio es más bien asesor, entiendo yo. Nuestra vinculación en el día a día es muy poca, pero si entiendo que hay reuniones trimestrales, y dentro del directorio hay un comité ejecutivo que sesiona más seguido y a ellos se les van planteando los temas más importantes del día a día de la institución.

Pregunta 18: ¿Y ellos influyen en las decisiones que se toman dentro de la fundación?

Mildred: Por supuesto. Hay representantes muy importantes de ciertos sectores, entonces hacen ver sus puntos.

Pregunta 19: ¿Y parte de esa planificación que ustedes trabajan, tiene relación con esta representatividad del directorio?

Mildred: Claro, hay representantes muy importantes dentro del directorio, por sector. Por ejemplo, está Ronald Bown que es presidente de SOEX, Entonces hay un trabajo que nosotros hacemos con la fruta fresca porque tenemos que estar ahí.

Leonor: Yo creo que también uno de los roles súper importantes que tiene el directorio, es que nos permite mantener una continuidad ante todos los cambios de gobierno. El director está formado por 20 personas y es súper representativo en todas las industrias, tanto públicas como privadas, que nos permite continuar con el trabajo y no borrar lo que ya se ha pasado cuando cambia el gobierno.

Pregunta 20: Precisamente eso quería preguntarles ahora, ¿De qué manera influyen los cambios de gobierno en la Fundación Imagen de Chile?, porque según lo que he averiguado hasta la fecha, hay algunos países donde cada vez que se produce un cambio de gobierno, dificulta la gestión de una marca país y la deja expuesta a múltiples cambios, al ser un organismo financiado con fondos públicos, lógicamente.

Mildred: Eso siempre puede pasar, porque a fin de cuentas funcionamos con recursos que son públicos. Yo creo que Eso es súper positivo cuando nos comparan con ProChile o con investChile , porque dicen que hacemos cosas más o menos parecidas pero la verdad es que ellos son servicios y nosotros no somos un servicio público, entonces, independiente de que la dirección cambie cuando hay nuevo gobierno, el directorio está en una posición súper estratégica, porque es a partir de ahí donde se establecen los cambios, es decir, ya no se puede retroceder una vez que empezó el trabajo, por lo menos con las empresas privadas y con las alianzas.

Leonor: Además, si no me equivoco se designa a un nuevo director ejecutivo cuando cambia el gobierno, pero el directorio tiene que evaluar, entonces si es una persona con ideas totalmente contrarias a las que ya se vienen desarrollando, probablemente no sea bien evaluado y no asuma el cargo de director.

7. Públicos - relevancia otorgada hacia los públicos

El directorio es considerado un público prioritario por la representación que este tiene en el sector público y privado que aborda diferentes industrias, lo que permite expandir la visibilidad y permanencia de la marca Chile.

2. Fuentes institucionales - Interacción entre fuentes inst - imagen país

Con los cambios de gobiernos pueden haber alteraciones en la

<p>Pregunta 21: A partir de la labor que desarrollan en su área, si tuvieran que definir en términos generales un DAFO de Chile al día de hoy, ¿cómo sería?</p> <p>Mildred: Yo creo que la fortaleza es que Chile tiene un camino recorrido que es bien importante, de hecho, nos hemos vinculado con sectores y actores que han hecho y acompañado a imagen país por muchos años. Desde esta perspectiva es más fácil, porque ya hay un vínculo generado, que refleja a Chile como un país bueno para hacer negocios.</p> <p>Mildred: Para mí la fortaleza es reconocer que, lo que se ha hecho, se ha hecho súper bien, desde la vereda local e internacional. Todo lo relacionado con lo internacional es de muy buena calidad: las exportaciones, los negocios, las inversiones que hemos hecho a la fecha, etc.</p> <p>Leonor: Sí, porque los empresarios han sido súper consistentes con eso, por ende, solo hay un discurso afuera dentro del área donde estamos nosotros (Planificación estratégica). Nosotros por lo general no vamos a opinión pública ni ciudadanía, entonces, en el ámbito que nos movemos hay un territorio ganado. Una oportunidad puede ser llegar a otro tipo de audiencias, a lo mejor más masiva.</p> <p>Leonor: Yo creo que la oportunidad, que siempre sale en el NBI, es que quien nos conoce, nos quiere. Esto se traduce como oportunidad en darnos a conocer.</p> <p>Mildred: Claro, sería formulado como objetivo en ganar familiaridad. Como debilidad podría decir que el presupuesto siempre es súper escaso tanto en la institución como en nuestra área, las capacidades son súper limitadas. Hay otros países que hacen campañas con mucho más dinero, y no se trata de estar comparando a Chile con otros países todo el tiempo, pero a resultados parecidos de repente hay inversiones totalmente distintas.</p> <p>Pregunta 22: Respecto a los principales países con los que ustedes compiten según el NBI, ¿Cuál consideran que es el diferenciador de Chile frente a los otros países?</p>	<p>estructura organizacional de la Fundación Imagen de Chile.</p> <p>1- Fuente Institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país</p> <p>Se valora la trayectoria de la fundación, dando a entender que es una institución que lleva muchos años y que ha hecho un buen trabajo. Esto se presenta como un balance sesgado del trabajo general de la fundación, pues argumentan que el buen funcionamiento de la institución se debe a la cantidad de socios estratégicos que han conseguido en los últimos años, dejando a un lado todo el proceso comunicativo y al resto de las gerencias que conforman la fundación.</p> <p>5. Realidad - Inclusión de la realidad en la gestión de marca país.</p> <p>Se busca promover a Chile como un país confiable, bueno para hacer negocios.</p> <p>7. Públicos - Relevancia otorgada hacia los públicos</p> <p>Se reconoce que los públicos más relevantes son los de nicho y que los públicos más masivos como la opinión pública no es prioritario.</p> <p>13. Sistemas de control sobre la imagen país - Medición de la imagen país</p> <p>Índices de marca país son los estudios de referencia que se evalúan para determinar una aproximación de la imagen país.</p>
--	--

Leonor: Yo creo que el capital que tenemos ganado es nuestro mayor diferenciador. El tema de los negocios, de la seriedad y de la seguridad del país, son aspectos que diferencian a Chile de Latinoamérica en el fondo, que son nuestros competidores más directos.

Mildred: El elemento que nos puede diferenciar de la postal latinoamericana es ese, y es con el que nosotros nos movemos en general en nuestra área.

Pregunta 23: ¿Actualmente se asesoran por expertos en Marca País para definir sus estrategias?

Mildred: Si bien entiendo, la institución al principio tuvo su especie de gurú que fue Simon Anholt, pero al menos en los últimos tres años, no hemos trabajado con expertos de Marca País. Desconozco si otra gerencia tuvo que hacerlo por necesidad, pero al menos la nuestra no.

Leonor: hasta ahora, no hemos recibido asesorías de experto. Aprendemos con el día a día y estudiando lo que hacen otros países.

Pregunta 24: ¿Cuál es el posicionamiento esperado de la Marca País Chile y cuáles son los ejes estratégicos que se trabajan principalmente?

Mildred: Nosotros como área trabajamos mucho en aumentar la familiaridad de Chile, esa es la base. Después hacemos un cruce con los objetivos estratégicos de la fundación, que tiene que ver más con el impacto en ciertas audiencias, pero nuestro foco principal es la familiaridad, tanto a nivel local como internacional. También evaluamos variables de visibilidad y relevancia en cuanto a proyectos se refiere. Para nuestros estudios de imagen país internos, utilizamos la misma metodología que el NBI.

Pregunta 25: ¿Ustedes trabajan con estrategias de comunicación?

Mildred: En el área de planificación estratégica, no. De hecho, hay una responsabilidad que viene incluida en mi rol, y es saber manejar las relaciones públicas desde la profesión, porque no es fácil llevar un sector y hacerlo bien. Se requieren de habilidades para generar confianza, para ser considerados contraparte por organismos que son súper técnicos, como, por ejemplo, la Asociación de Energía Renovables tiene que tenernos como contraparte válida, y parte estar a ese nivel, nos toca aprender mucho sobre energías renovables, para poder ser capaces en establecer una conversación que sea más allá de lo que sabemos a la perfección dentro de la gestión de la Marca País Chile. Entonces, nosotros somos los que hacemos el esfuerzo por nivelarnos

5. Realidad - Inclusión de la realidad en la gestión de marca país.

Se busca posicionar a Chile como un país serio, seguro, confiable, con aptitud para los negocios.

En grupos de nicho, esto se cumple, pero en la opinión pública no. Por eso existe una brecha entre percepción y realidad por parte de los públicos.

1. Fuente Institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país

El conocimiento que tiene la entrevistada es más bien institucional y bibliográfico. El discurso se repite cuando se habla de la estrategia de la marca Chile y de la materia en general, pero mencionan únicamente lo que está reglado en los documentos oficiales de la institución. Asimismo, no reciben asesorías de expertos en marca país.

13. Sistemas de control -Medición de la imagen país

La metodología que utilizan para los estudios internos de la imagen país de Chile en sus públicos, es la misma que utiliza el Nation Brand Index, índice que mide la imagen espontánea, porque al ser un estudio general que involucra a más de 30 países, omite la imagen inducida, esto es, la secuencia de mensajes con objetivos específicos que la Fundación transmite a sus públicos.

técnicamente con ellos y aprendemos de todas sus cifras, historias, directorios, todo, con el objetivo de ser considerados contraparte. Esto no es una estrategia de comunicación, pero si un capital humano del sector que vale la pena destacar. De hecho, internamente se hace una encuesta de satisfacción de la fundación completa, y pasa que afortunadamente, porque sería muy terrible si así no ocurriera, los profesionales del área son de los más considerados de la fundación. Insisto, esto no es una estrategia de comunicación, se ha ido dando naturalmente por la inversión nuestra, profesional de estar pendiente de nuestros socios.

Pregunta 26: ¿Ustedes trabajan en algún informe de marca Chile donde estudian sus campañas de comunicación? y si lo hacen. ¿De qué manera lo trabajan?

Mildred: Sí. La metodología no te la podría detallar, pero tenemos un área dentro de la gerencia, eso te lo va a decir Fernando, porque le pregunté si hablaba de la parte de estudios y me dijo que no, que eso prefería comentártelo directamente, pero te puedo decir que tenemos un ámbito de trabajo que es investigación y estudios. Subcontratamos casi todos los estudios, a excepción de las evaluaciones. Dentro de los estudios contratados, hay desarrollo de tendencias de lo que se está hablando de Chile a nivel internacional y estudios de imagen país.

Leonor: La gerencia de comunicaciones también analiza tendencias y aprensiones en prensa con monitoreos permanentes y así.

Pregunta 27: ¿Siempre trabajan con las mismas consultoras para el desarrollo de informes?

Mildred: No. Generalmente llamamos a licitación a las consultoras con las que hemos trabajado antes y sabemos que funcionan bien, son procesos controlados.

Pregunta 28: ¿Los mercados prioritarios los deciden ustedes según el sector que quieran potenciar?

Mildred: Hay una mezcla de criterios que cruzamos, nosotros no definimos los mercados prioritarios como tal, lo hacemos en función de los acuerdos comerciales que tiene Chile con otros países y lo que hacen nuestros socios estratégicos a nivel interno. Entonces, turismo tiene 12 mercados prioritarios, vinos tiene 3, Invest tiene 5, ahí vamos viendo los que van coincidiendo y finalmente nos quedamos con 3 que son los que quedan establecidos en papel, pero al final igual hacemos acciones en otros mercados, pero es un cruce: mercado prioritario de socios y nuestros esfuerzos sectoriales.

10. Flujos comunicativos - Flujos utilizados.

Las relaciones estratégicas con los socios se considera un flujo comunicativo, pues la fundación debe adaptar sus atributos de marca a los tecnicismos de cada sector u organismo público/privado con el que se vinculen.

8. Públicos – selección

Cada área de la fundación maneja públicos diferentes. En este caso, son organismos públicos y privados.

Esta estructura permite trabajar minuciosamente cada público, pero el hecho de que esté tan dividido por área, genera una fragmentación de conocimiento entre gerencias respecto a la importancia que tienen los otros públicos y cómo se está trabajando con estos.

11. Flujos comunicativos - Medición de la eficacia.

Entrevistada afirma que existe un departamento de investigación que elabora estudios de imagen país, de prensa y seguimientos de campaña, pero no maneja la metodología de estos ni sus resultados. Esto se debe a que pese a existir un departamento, los estudios suelen externalizar con empresas que trabajan estudios de mercado con orientación más bien profesionalista.

Pregunta 29: En lo que respecta a alianzas estratégicas actuales, ¿Hacia qué países se están concentrando los esfuerzos?

Mildred: Es que es independiente del país, nosotros intentamos estar en las actividades de nuestros mercados prioritarios, que son: Estados Unidos, China y Brasil. Ahora, si se da que uno de nuestros socios nos ofrece una actividad súper atractiva en Australia o la India, por ejemplo, lo evaluamos y si es conveniente, participamos.

Pregunta 30: ¿En qué lugar se encuentra España dentro de esta lista de mercados prioritarios?

Mildred: Mira, en nuestra área, porque probablemente en comunicación o marketing sea súper distinto, sé que la campaña de servicios tuvo participación en España. En nuestro caso, es un foco por bloques, hacemos muy pocos países de la unión europea, de hecho, solo tenemos Londres. Así que me atrevería a decir que España está en una posición bien secundaria. Estamos full con Estados Unidos, China y Brasil, pero como dependemos mucho de los socios tenemos un mercado súper activo que es Inglaterra. España ocupa muy pocos recursos en nuestros esfuerzos. El año pasado tuvimos una participación en un evento gastronómico en San Sebastián, porque muchos de nuestros socios participaron ahí.

Te doy mi visión bien miope desde nuestra área, insisto. En otras sé que han hecho más cosas, por lo menos más que nosotros.

Leonor: Es que se da, como dice Mildred, que hacemos cruce de mercados prioritarios con los del sector y se da desde esta perspectiva que España no está tan fuerte como mercado, por lo menos para turismo y vinos que son mis áreas de trabajo. Si que está dentro de los 12 mercados más importantes, pero no encabeza las listas.

Pregunta 31: Leonor, en cuanto a turismo, ¿Me podrías explicar de qué te encargas tú?

Leonor: Mi función está relacionada a los sectores de turismo, vino y alimentos y el objetivo es alinear la comunicación de los distintos actores con la estrategia de la marca Chile. Participo de todos los comités, de las mesas de decisión, para que él desde de la comunicación de todos estos sectores esté alineado con toda la comunicación de Imagen de Chile.

Pregunta 32: ¿Tienes algún tipo de participación en la creación y desarrollo de campañas de comunicación orientadas al turismo?

8. Públicos - Selección de los públicos

La selección de públicos se establece en función de intercambios comerciales y a nivel local se establece un cruce entre los mercados prioritarios definidos por los socios estratégicos y los sectores que el directorio establece que hay que potenciar.

8. Públicos - Selección de los públicos

Para transmitir flujos comunicativos dirigidos a la opinión pública, los países prioritarios son: Estados Unidos, China, Brasil y alianza del pacífico.

Leonor: Con turismo participamos en la creación de la estrategia de comunicación internacional de SERNATUR, por ende, participamos en todas las mesas, entregamos contenido e insumos, en el fondo somos parte de la creación de la estrategia que hoy está llegando de Chile afuera.

Mildred: Como te expliqué hace un rato, la Leo es la contraparte de todo lo que respecta a turismo.

Leonor: Cada vez que hay alguna estrategia por revisar, alguna acción o hito, nosotros debemos estar encima y alinearlos con lo que hacemos nosotros como Imagen de Chile.

Pregunta 33: En cuanto a resultados de cómo está posicionado Chile, Turismo es una de las dimensiones más bajas que tiene Chile junto a cultura y patrimonio. ¿Podrías explicarme de qué manera trabajan ustedes para cambiar estos resultados?

Leonor: Es que turismo es una dimensión súper compleja, porque como te decíamos, los elementos diferenciadores de la Marca País son otros. Son seguridad, negocios, etc. Y en turismo pasa que todos los países están haciendo lo mismo, entonces es súper difícil diferenciarse. Si tú revisas las campañas de marca destino de Colombia o de Brasil, todos estamos apalancando en aventura. Entonces, creo que por eso ha sido difícil aumentar en los rankings a partir de esta dimensión.

Mildred: Ahora, Leonor no es la que da los lineamientos, es la Subsecretaría de Turismo la autoridad pertinente, es decir, son ellos los que nos convocan a nosotros. Que el turismo no esté aumentando, tiene que ver con muchísimos factores donde nosotros no tenemos ni los recursos ni la autoridad para desarrollar. Nosotros nos encargamos de alinear lo que está haciendo el resto de una manera súper propositiva, creyendo siempre que podemos influir de manera positiva en la imagen de un país, pero siempre con limitaciones.

Es importante resaltar que finalmente, nosotros buscamos alinear los mensajes, pero no hacernos cargo de los sectores. De hecho, las instituciones con las que colaboramos, como Sernatur, son quienes nos dan los lineamientos, ellos nos convocan a nosotros para que, como responsables de la marca país, evaluemos que los pilares se integren en la comunicación. Y así con todos los sectores que promocionan Chile.

Pregunta 34: ¿La marca destino se trabaja directamente con la Subsecretaría Nacional de Turismo y Sernatur?

Leonor: Exacto, la subsecretaría da los lineamientos estratégicos y Sernatur es la entidad que ejecuta el 100% de los recursos.

3. Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.

El objetivo de la gerencia de Planificación estratégica es alinear el relato país (estrategia de marca) entre los diferentes públicos, de manera que estos se apropien de la marca Chile, la integren en sus diferentes flujos comunicativos y haya coherencia en el mensaje final, sea cual sea el sector.

3- Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes inst - imagen país.

La fundación se vincula estratégicamente con SERNATUR para facilitar lineamientos gráficos y mensajes que pongan de base los atributos de la marca Chile (los que sustentan el relato país). Se integran mediante la participación en comités, mesas de decisión, etc. No tienen poder de decisión, pero si de opinión y de velar que los lineamientos comunicativos de la marca Chile se cumplan.

Pregunta 35: Y en lo que respecta a creación de campañas de comunicación turísticas, ¿cómo trabajan las tres entidades?

Leonor: Como te decía, la última estrategia de comunicación fue la campaña *Naturaleza abierta* que se creó e implementó el año pasado. Lo lleva la Subsecretaría de Turismo y Sernatur, es una campaña de ellos, pero nosotros participamos en todos los procesos de comunicación entregando nuestros insumos, contenidos, comentarios, etc.

La estrategia de SERNATUR está en constante revisión, de hecho, creo que se revisará nuevamente al finalizar el primer semestre, para evaluar si hay que hacer modificaciones.

Pregunta 36: ¿Cuál es la campaña turística actual más importante?

Leonor: La campaña *Naturaleza Abierta*, que tiene distintos mercados prioritarios. Estos son: Perú, Argentina, Brasil, Colombia, Alemania, Francia, España, Estados Unidos y Australia.

Pregunta 37: ¿En base a qué se definen estos mercados prioritarios?

Leonor: Por lo general se definen por el número histórico de visitantes. Si tú ves el ranking, estos son los principales mercados emisores y por eso se definieron. Pero ahora que se va a reevaluar la estrategia en los mercados prioritarios, se abre un poco la proyección de crecimiento.

Pregunta 38: ¿Te corresponde gestionar algunas plataformas digitales?

Leonor: Hay una gerencia de digital que ve todos los contenidos y turismo es una de las tantas categorías que abarca. Trabajamos súper coordinados con Sernatur respecto a esto, o sea, nos compartimos contenidos, hacemos *repost* de todo lo que subimos.

Pregunta 39: ¿Cómo se distribuye el presupuesto de turismo dentro del total disponible de la gerencia?

Leonor: Turismo el año pasado tuvo cerca de \$9.000.000.000 para promoción internacional y se distribuye por campaña, no por target, mercado o audiencia. Se

2. Fuentes institucionales - interacción entre fuentes inst - imagen país

La interacción permite alinear mensajes entre instituciones. La coherencia en el relato país se considera como una oportunidad para influir positivamente en la imagen país.

La entrevistada reconoce que el rol de la institución es influir en las percepciones, más no cambiarlas.

13. Sistemas de control - medición de la imagen país

A diferencia de la Fundación Imagen de Chile, SERNATUR mide la imagen inducida (eficacia de sus mensajes en los públicos) pero no mide la imagen espontánea.

8. Públicos - selección de públicos SERNATUR

Se deciden públicos en función del número histórico de visitantes: Perú, Argentina, Brasil, Colombia, Alemania, Francia, España, Estados Unidos y Australia

<p>distribuye por tipo de campaña que son las <i>always on</i>, <i>branding</i>, estacionales y una puntual en Estados Unidos (al menos el año pasado) y luego cada campaña tiene su plan de medios donde se define audiencia y mercado.</p> <p>Pregunta 40: ¿Y esa categorización de campañas, cómo la definen?</p> <p>Leonor: Estos son lineamientos que propuso la Subsecretaría de Turismo en su tiempo, cuando se hizo la estrategia, pero van respondiendo un poco a eficientar los recursos porque estas campañas que te mencionaba son 100% digitales, por lo general, y responde al cómo llegar a los mercados de la mejor manera. Entonces, las de <i>always on</i> son permanentes, las de <i>branding</i> son de acuerdo al momento de la toma de decisión de viaje del turista y así se van definiendo.</p> <p>Pregunta 41: ¿Cómo miden los resultados de las campañas?</p> <p>Leonor: Cada campaña se presenta con un plan de medio y sus indicadores, que por lo general tiene que ver con el número de visualizaciones, tráfico y conversión.</p> <p>Pregunta 42: ¿Cómo elaboran las campañas de comunicación turística, las licitan a agencias, por campaña?</p> <p>Leonor: Las campañas de branding se licitan completas, es decir, una agencia se lo adjudica por un año. De hecho, ahora estamos en pleno proceso de licitación para la implementación del plan del 2018/2019. Esto lo hace Sernatur, nosotros no participamos de las licitaciones</p> <p>Mildred: Comparten a veces el proceso para darle continuidad y transparencia al trabajo conjunto.</p> <p>Pregunta 43: ¿Y no consideran que como Marca País deberían tener un poco más de participación?</p> <p>Mildred: Es que participamos y opinamos, pero no hay decisión, en otras palabras, hay voz, pero no hay voto. Les recursos son de ellos, no hay que olvidar eso.</p> <p>Pregunta 44: ¿Cuál es la campaña que ha tenido más impacto en las audiencias?</p> <p>Leonor: Mira, es que, de verdad, el aumento del turismo en Chile se debe un 50% a la llegada de argentinos, y no ha habido campañas asociadas al turismo ahí, hay que ser honestos en eso. Entonces, si lo planteamos en términos generales, las campañas no han tenido los resultados más exitosos, pero es también porque recién este es el segundo año de implementación. Es por eso que creo que cuando ya lleve un tiempo difundiendo la campaña en los mercados prioritarios, los resultados serán exponenciales en unos años más, claro.</p>	<p>3- Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes inst - imagen país.</p> <p>Retroalimentación activa en plataformas digitales entre Fundación y SERNATUR</p> <p>11. Flujos comunicativos - Flujos utilizados</p> <p>Redes sociales:</p> <p>Twitter Facebook Instagram Youtube Web oficial</p> <p>9. Flujos comunicativos – existencia de estrategia de marca</p> <p>Las campañas de turismo tienden a ser digitales porque son más económicas, tienen más alcance y son más medibles.</p> <p>11. Flujos comunicativos - Medición de la eficacia</p> <p>Resultados de campañas se miden con los indicadores que entregan las diferentes plataformas digitales donde se transmiten los flujos comunicativos.</p>
---	--

--	--

ENTREVISTA 3
ORGANIZACIÓN: Fundación Imagen de Chile
DEPARTAMENTO: Gerencia de Comunicación y Marketing
NOMBRE: Sebastián Cisternas
CARGO: Coordinador de Marketing Digital
FECHA: 15/03/2018
DURACIÓN: 00:57:23
ENTREVISTADOR: Paulina Guajardo Figueroa
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN: La entrevista se realizó en Chile, en las instalaciones de la Fundación Imagen de Chile, ubicada en Monjitas N° 392, piso 15, Santiago.

Transcripción	Notas al Margen
<p>Pregunta 1: Sebastián, primero que todo, me gustaría saber en qué consiste el trabajo que realizan ustedes en la subgerencia de Marketing Digital.</p> <p>Sebastián: Me imagino que Mildred te puede haber contado que ellos lideran el relacionamiento con diferentes instituciones o alianzas, ¿no? Bueno, existe también la parte de relación con el consumidor, ese que uno no conoce cara a cara, esa persona que nunca sabrás quién es, esa es la parte que vemos nosotros desde nuestra subgerencia, es decir, la parte digital de cómo llegamos a la audiencia masiva. Entonces, tenemos cosas como la mantención de redes sociales, los sitios web, las aplicaciones que, al fin y al cabo, los usuarios de estas plataformas son personas que no están identificadas, en el fondo tú tienes un perfilamiento, es decir, tantas personas son de este país o tantas personas tienen x edad, pero no sabes con nombre y apellido quién es, a diferencia de la Mildred que firma acuerdos con personas e instituciones súper conocidas.</p> <p>Como te decía, está el sitio web, las redes sociales, las aplicaciones y cualquier otra campaña que tenga activación en digital. El año pasado hicimos una campaña que tenía que ver con promover los servicios chilenos en el mundo y esa campaña fue principalmente digital, entonces ahí estuvimos involucrados en la construcción de las piezas, herramientas, plan de medios, etc.</p> <p>Pregunta 2: ¿Cuáles son los principales aspectos que buscan potenciar desde la subgerencia de Marketing Digital en la gestión de la Marca País?</p> <p>Sebastián: En realidad no hay nada distinto a lo que desarrolla la fundación en general. La fundación mueve a Chile en torno a 3 pilares que son: geografía de extremos, vocación de progreso y vínculo confiable. Eran 4 pero eliminamos uno hace poco.</p>	<p>10. Flujos comunicativos –flujos comunicativos utilizados.</p> <p>La Fundación busca visibilizar la marca Chile en a través de plataformas digitales y campañas con inversión online</p>

Pregunta 3: ¿Cuál?

Sebastián: El de Chile moderno tradicional, que en el fondo tenía sustento, pero no tanto, así que se fue. Entonces, la diferencia es que cuando hablamos en LinkedIn que es una red súper profesional, los contenidos están pensados para potenciar el pilar del vínculo confiable y algo de vocación de progreso, pero no hablo de territorio de extremos porque al perfil profesional no le importa que tengas una antártica y un desierto, a menos que sea una antártica y un desierto para que pueda venir a explorar e invertir. Cuando hablamos en Facebook, apelamos a los paisajes, lo aguerridos que somos los chilenos, no importa tanto comunicar que somos el primer país en el ranking económico de x cosa. Entonces, yo juego con esas tres variables como todo el resto de la fundación debiese hacerlo, solamente que los tonos y estilos son distintos dependiendo de la iniciativa y de las redes sociales.

Pregunta 4: O sea, ¿Los objetivos son transversales, pero se ejecutan de maneras distintas?

Sebastián: Los pilares son transversales. Los objetivos no, porque por ejemplo, nosotros tenemos objetivos de relacionamiento, que no me acuerdo cómo se llama formalmente pero tiene que ver con esto que te decía de la alineación con las instituciones, que en el fondo yo lo toco muy poco, básicamente si hacemos alguna alianza en Twitter se publicará algo, si hacemos eventos con ciertas instituciones también le vamos a hacer un poco de sinergia en redes sociales, pero finalmente que tú tengas un evento importante con alguna empresa o embajada le importa muy poco a la señora Juanita de Concepción, entonces esa parte la responsabilidad que yo tengo, que le importe a la señora Juanita de Concepción. El objetivo de mi área sería que el contenido esté alineado para que los chilenos en torno a la marca Chile y que se hagan acciones de impacto internacional. Resumiendo, tenemos dos roles: alinear a los chilenos y comprometerlos con la marca Chile y el de hacer acciones de impacto internacional.

Pregunta 5: En base a los objetivos tengo dos preguntas. La primera es ¿Cuál es la imagen que esperan tener como país? y la segunda es saber si esos objetivos que definen por área se van reorientando según las nuevas necesidades o tendencias que van surgiendo con el tiempo.

Sebastián: Lo que se va alineando es el mensaje, porque la idea es que este mensaje sea relevante para las personas, pero siempre pueden cambiar. Por ejemplo, lo que te decía hace un rato, había un cuarto pilar y nos dimos cuenta que ese cuarto pilar no era algo que moviera mucho la aguja, entonces se fue quitando de a poco, a la gente le costaba mucho entenderlo y había muy poco compromiso, así que se quitó. En su momento hubo 5 pilares y ya lo redujimos a 3. En lo que tiene que ver con digital, nuestro mensaje con el resto está en una etapa muy banal, no sé si te acuerdas de esto del *marketing funnel* que en el fondo comienzas con un *awareness* y terminas con lealtad y compra en marcas comerciales, nosotros estamos acá arriba aún, a diferencia de lo que podría ser un

10. Flujos comunicativos - utilizados

Linkedin = potenciación de la inversión.

A los profesionales la Antártica o el desierto solo les interesa para invertir

Facebook = paisajes y lo aguerrido de los chilenos.

Luego solo hay variaciones de tonos y estilos.

3- Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

<p>Nescafé o Savory u otro producto de una marca que todo el mundo conoce y tiene en su casa y si muestras el logo la gente lo reconoce. El logo de la Marca Chile es solamente reconocido entre un 10 y un 15%, asocian de que ese logo existe.</p> <p>Pregunta 6: ¿Solo en gente chilena?</p> <p>Sebastián: En personas chilenas y en extranjeros que vienen. Se estudiaron ciertos países, que ahí el área de planificación estratégica te podrá compartir un poco más el estudio porque no recuerdo en detalle, pero eran países relevantes al sector geográfico como Brasil, Argentina, Estados Unidos, y no me acuerdo qué países más. Entonces en ese sentido, en digital recién estamos en la etapa de conocimiento, debemos preocuparnos de que la gente interactúe masivamente con algunas cosas, para que puedan empezar a tener contacto con la marca Chile. Si voy a ProChile, probablemente todo el mundo conoce en algún grado lo que hemos hecho, pero si voy al parque forestal y le pregunto a las personas si me conocen, 1 de cada 10 me dirá que sí. Entonces, tenemos que tratar de que las personas comiencen a conocer Chile, a familiarizarse con la marca. De hecho, familiarizarse ya son palabras mayores porque eso quiere decir que yo ya te conozco y entiendo un poco más, pero nosotros aún estamos en la etapa de conocimiento tratando de que mi audiencia en redes sociales crezca, de que las aplicaciones produzcan más menciones en prensa, cosa que los medios puedan destacar este tipo de cosas. Estamos en la etapa superficial, es decir, existe Chile y hay una marca, con que sepan eso, de momento ya nos conformamos.</p> <p>Pregunta 7: ¿Y este escenario por qué crees que se da?</p> <p>Sebastián: Hay varias cosas. Obviamente hay un tema de presupuesto, de que la institución se creó como un proyecto puntual, así que el presupuesto ha ido aumentando durante los años, pero todavía es escaso. Marca Perú tiene 3 veces el presupuesto anual que tenemos nosotros, solo para una campaña, entonces en términos de proporción de presupuesto te limita también los alcances que podamos tener. Por ejemplo, podemos hacer algo muy bueno, de hecho, el año pasado nos pasó con un video que hicimos para cerrar el año con el tema de los hitos más importantes que hubo en el país que le fue súper bien en lo que respecta a desempeño digital, pero a ese video le pude meter solamente \$1.000.000 porque no tenía más plata. Si hubiésemos puesto la plata que invierte una marca de <i>retail</i> por ejemplo, probablemente hubiésemos tenido muchísimos mejores resultados de los que tuvimos, porque con la poca plata que pusimos, tuvimos 2.800.000 de reproducciones.</p> <p>Pregunta 8: Seba, ¿y ese video lo proyectaron solo a nivel local o también internacional?</p> <p>Sebastián: Ese video era local. Ahora, si tuvo alcance internacional porque hubo gente que lo compartía y viralizaba, y ahí no podemos controlar porque uno pautea una parte, pero después llega gente que lo comparte y eso ya es incontrolable.</p>	<p>Se da muy poca importancia (casi se desprecia) la interacción con otras organizaciones.</p> <p>9. Flujos comunicativos - existencia de una estrategia de marca</p> <p>La atención recae en el MENSAJE y no en la imagen que construye ese mensaje.</p> <p>Visión del país como producto.</p> <p>Muy poca confianza en sus capacidades de impacto.</p>
---	---

Pregunta 9: ¿Qué rol crees que cumplen los chilenos que están en el extranjero?

Sebastián: Son el embajador más cercano, porque en el fondo generalmente los extranjeros dicen: “¿Chile, ¿dónde está Chile?” y lo asocian a: es un país de Sudamérica, a lo de los mineros, al vino o a Alexis Sánchez. Entonces, los chilenos que viven fuera tienen el rol de decir: “Oye sí, pero además de Alexis, está la cordillera de los Andes”, “el vino y el cobre”. Si ciertas personas que están fuera tuvieran el mismo mensaje que respondiera a los pilares de la marca Chile, sería lo ideal, porque podrían profundizar en la medida que les vayan preguntando. Muchas veces uno conoce países porque conoce a personas provenientes de los mismos y luego se interioriza más sobre el país como tal. La diáspora, que es el concepto que utilizamos para referirnos a la gente que está afuera estudiando, trabajando, etc., es generalmente el primer contacto para muchos extranjeros.

Pregunta 10: ¿Crees que los chilenos en el extranjero son los principales influenciadores en que hoy una persona tome la decisión de venir a Chile?

Sebastián: Un amigo o conocido en cualquier categoría, es el que te ayudará más en el proceso de decisión de compra. Ahora, no creo que los chilenos en el extranjero sean los que mueven gente hacia Chile. Si hay una persona que conoce a un chileno, lo más probable es que esa persona quiera venir para acá, pero es una persona, y con una persona no se cumple el volumen que se necesita para que los hoteles se muevan, para que haya una cifra importante de turismo receptivo. Las recomendaciones pueden mover la acción inmediata y funcionan en cualquier categoría, si tú vas y le recomiendas unas zapatillas a un amigo que está haciendo running, lo más probable es que el amigo se vaya por tu recomendación.

Pregunta 11: ¿De qué manera intentan romper con esos tópicos que mencionabas hace un rato sobre la imagen de Chile, asumiendo que la imagen es la percepción espontánea de una persona sobre el país?

Sebastián: Los tópicos no se pueden desconocer, o sea, Alexis es un embajador para la proyección internacional porque a través de él se conocen muchas cosas sobre Chile, si comete un error, como país todos vamos a sufrir, así como lo hizo Vidal. Quiera o no, la imagen de Chile siempre estará condicionada a lo que diga o haga porque es la persona que tiene más visibilidad hoy día.

El tema es que Alexis como tópico, se utiliza como gancho, por ejemplo, si comenzamos un video con el gol de Alexis en la copa América, ya enganchaste a un montón de chilenos y extranjeros que lo conocen, entonces justo después de eso muestras una imagen rica de Torres del Paine o una imagen del vino, del avance astronómico, etc. Y así, no se puede evitar no relacionarlo.

9. Flujos comunicativos - existencia de una estrategia de marca

El núcleo de trabajo es el concepto: marca

11. Flujos comunicativos - Medición de la eficacia.

Existe un departamento de investigación que elabora estudios de imagen país, de prensa y seguimientos de campaña, pero no maneja la metodología de estos ni

Pregunta 12: ¿Cuál es la distinción que haces tú sobre Imagen País y Marca País?

Sebastián: Imagen País para nosotros está más ligado a la institución, nosotros nos llamamos Fundación Imagen de Chile y últimamente estamos firmando documentos y otras cosas diciendo que somos Imagen de Chile, etc. Cuando ocupamos esa terminología es para referirnos a nuestra institución en particular, incluso en las notas de prensa la gente se refiere a la Fundación Imagen País, y no existe esa fundación, es Imagen de Chile. La palabra imagen se asocia a esta institución con nombre y apellido, a este lugar físico, y la Marca País Chile es una marca que es ciudadana, no sé si se entiende. Nosotros somos los que la administramos porque alguien la tiene que registrar y definir los colores representativos junto a los contenidos mínimos para que la marca exista, pero si finalmente hay una persona que vende alfajores en la Patagonia y nosotros tenemos una imagen que le puede servir para la promoción del servicio, esa persona puede venir y pregunta por esa imagen y nosotros se lo vamos a pasar. Imagen de Chile es el centralizador de lo que tiene que ver con la marca Chile, pero la marca Chile hoy está en el logo de ProChile, en el logo de InvestChile, en el logo de Sernatur, en el logo del Comité Solar, etc. Entonces Chile es una marca que tiene ciertos pilares que los administra Imagen de Chile, tiene contenidos que los genera Imagen de Chile, pero es una marca que vive en cada pedacito de Chile que se la quiera apropiarse y la idea de nosotros como fundación es que más gente se lo apropie, será más difícil controlarlo después, pero tiene el tema de que obviamente después de un tiempo, todos empezamos a hablar más o menos de lo mismo, más o menos ocupamos los mismos colores, más o menos de utiliza con la misma importante y respeto de las proporciones, etc. Entonces, empiezas a tener algo más consistente, empiezas a ver el logo en el *merchandising* que compras en el parque Arauco y también lo ves en los alfajores que te compraste en Valdivia. Esto tiene que ver con algo que va más allá de la bandera, porque la bandera se asocia al país en general, al lugar físico, pero lo que queremos lograr con la fundación es que cada vez las personas vean cosas con contenido de la marca Chile. Por ejemplo, si ves marca Chile en un producto, generalmente ese producto por los criterios que tenemos en el programa de licenciamiento, ese producto es de una empresa que tiene ciertos años de vida, que tiene cierta vinculación con el origen, entonces la marca Chile gana contenido a través de ese producto, o sea, el chocolate Entre lagos te da contenido a través de los atributos que respectivamente tiene esa marca: Es rica, da confianza y es cálida, porque es del sur, y ese mismo es el contenido al que le generamos una transversalidad cuando una persona aterriza en Chile y le muestran el video del SAC contándole que este es un país que tiene resguardos confiables entorno a su norma sanitaria y cierra con la marca Chile. En resumen, empezamos a atribuirles valores a algo que, lamentablemente la bandera de un país nunca va a poder hacer, porque siempre la bandera del país tiene que ver con los aprendices cuando chico en geografía.

Pregunta 13: ¿Por qué crees tú que es tan importante gestionar y trabajar la Marca País Chile?

sus resultados. Esto se debe a que pese a existir un departamento, los estudios suelen externalizar con empresas que trabajan estudios de mercado con orientación más bien profesionalista.

Se controla el N.º de reproducciones (son cifras en bruto -no matizadas-).

10. Flujos comunicativos - Flujos utilizados.

No se tiene control sobre los perfiles de los públicos receptores

Sebastián: Bueno, porque Chile se puede ir para cualquier lado si nadie le define lineamientos. Cualquier país puede hablar un montón de cosas, por ejemplo, nosotros hablamos de geografía de extremos y Argentina podría hacer lo mismo, en el fondo es cómo se argumente la definición de las partes esenciales que se pretenden diferenciar en un país.

La imagen que desarrollamos no siempre responde a la realidad, por ejemplo, se habla consistentemente de que Chile es el país más aplicado de la región, y no necesariamente tiene que ser cierto, pero uno tiene la idea “de”, así como también están las ideas negativas, por ejemplo, uno tiene la idea de que Argentina es un país desordenado, pero dejó de serlo hace mucho tiempo, y aun así, se van a demorar mucho tiempo en quitar esa imagen, a menos que alguien se ponga las pilas y trabaje en cambiar esas percepciones.

Hasta antes de que partiera la disciplina de imagen y marca país, Chile era un país que por estar en Sudamérica se le atribuía el café, carnaval, que son cosas que no tienen que ver con nuestra identidad. Entonces, cuando alguien llegaba acá, se encontraba con que Chile no era tan fiestero, no era corrupto y que no vendíamos café. A lo que voy es que, si no existe una entidad que trabaje y regule la imagen a través de la marca Chile, se generan concepciones que no necesariamente son las que se deberían construir. La fundación Imagen de Chile ayuda a unificar el lenguaje entre todos los organismos institucionales que pueden potenciar la imagen país, pero desde diferentes énfasis. Por ejemplo, me pasa mucho que cuando voy a ferias turísticas me dicen: “Oye, pero el logo de Colombia está lleno de colores y formas. Ese es un logo turístico porque es fiestero” me dicen, y yo respondo: “Sí, tienes razón, es un logo más alegre, pero ¿un logo así reflejaría lo que nosotros somos, o sea, tú te imaginas a un Chile lleno de colores, o te imaginas a un Chile que ocupe un color a la vez porque es más ordenado?”, el logo tiene que responder a un sentido más identitario. Claro, el logo de Chile no tiene la redondela de los pueblos indígenas de Perú, pero eso anda a aplicarlo a Chile, si le faltamos el respeto a los mapuches en el día a día. Perú generó toda una política de pueblos originarios que nosotros estamos recién empezando a construir, y por eso hay que ser más consistentes con lo que somos.

Nuestro logo no es tan fiestero ni responde a los pueblos originarios, pero es serio y funciona para todos los sectores, para no perjudicar a nadie, y yo creo que hay varias marcas países que no lo tienen; incluso a nosotros nos pasó en un momento que usamos junto al logo, el *slogan Chile sorprende siempre* y ese texto también podía hacer alusión a la sorpresa negativa, y eso no apelaba a lo que queríamos construir, por eso se eliminó y actualmente no se baja la marca Chile.

Algunas campañas tienen *slogan*, pero son casos bien puntuales. Por ejemplo, la campaña de servicios que va en *cobranding* con la marca Chile, es *Pregunta por Chile, un mundo de servicios*, porque la idea es que una persona que está pensando en utilizar servicios de ingeniería, de construcción, pregunte por Chile, métele en tus decisiones. No es solo que te quedes con las empresas que hay en tu mercado, sino que además también un chileno puede venir para acá.

9. Flujos comunicativos - existencia de una estrategia de marca

Solo se considera la función de la comunicación directa y no se valora la función de los propios públicos como “Stakeholders” que puedan desencadenar acciones favorables para la marca país.

12. sistemas de control -factores que influyen

Los tópicos, la contingencia del país. Si algo pasa o algún representante del país comete un error, todo el país sufre las consecuencias

Pregunta 14: ¿Cuántos años llevas acá? y desde tus conocimientos, ¿cómo crees que ha evolucionado la fundación desde sus inicios hasta la fecha?

Sebastián: Llevo 1 año. Mi conocimiento es más bibliotecario por decirlo de alguna forma, porque llevo poco tiempo acá, pero te puedo decir que es una fundación que partió como una entidad un poco más aislada de presidencia para poder sacar cosas hacia afuera, que alguien se empezará a hacer cargo de proyectar y promocionar a Chile en el extranjero, a hablar de manera coordinada. Creo que recién estos últimos 6 años, es decir, el final del periodo anterior y todo lo que ha sido el actual que lo lidera Myriam, ha conllevado una organización institucional, o sea, ahora existe alguien en las instituciones más relevantes que se relacionan con la marca Chile que entiende que cuando tiene que hacer algo para afuera, puede y debe llamarnos a nosotros para participar en la mesa de decisiones, y así, se incluye alguien que aporta a la conversación y que tiene el rol de perfeccionarse en lo que tenga que ver con esa conversación. Esta es la fundación que está llamada a que, si hay una iniciativa país para ir a China con el fin de atraer más a ese mercado, nosotros somos los que tenemos que ir con ellos, aportando además con el diseño del *stand*, el *merchandising*, etc. La fundación ha ido evolucionando mucho en el entorno en Chile que necesita saber sobre nuestra existencia. Ahora, existir es una cosa, pero existir y que además se hagan las cosas bien es otra. Ha pasado en el caso de esta oficina que el presupuesto ha sido poco para hacer todo lo que queremos, pero las pocas cosas que hacemos, las hacemos bien y eso se proyecta.

Como falencia, no tenemos el suficiente peso para tomar las decisiones por sí solos, porque no somos el gobierno, entonces, no podemos ir y forzar que el ministerio de energía se involucre en una acción, sino que tenemos que persuadirlos y convencerlos, lo que conlleva más tiempo y no siempre tiene los resultados esperados.

Pregunta 15: Si tuvieras que hacer un FODA general de la marca Chile ¿cómo sería?

Sebastián: Una de las mayores fortalezas que tiene Chile es que es confiable, comercialmente hablando, en la seguridad, en gobernabilidad, etc. Ojo, que la comparación que hago es respecto a su entorno, porque si lo sitúo al lado de Suiza, no es comparable.

En lo que respecta a la marca Chile desde mi posición laboral, es decir, las redes sociales, creo que la mayor fortaleza que comunicamos es la geografía de extremos y diversidad de paisajes; en el fondo, a la gente le encanta saber que está Torres del Paine que es una de las maravillas del mundo, y que además está el desierto y la Isla de Pascua. Es un país tan chico con tanta riqueza geográfica. Simultáneamente, también incluimos la confianza en el discurso, o sea, cuando un youtuber habla en sus videos sobre sus viajes a Chile, rara vez habla de que llegó y lo asaltaron completamente, y eso no es normal, es más, hace poco Argentina tuvo un escándalo en redes sociales porque un *Blogger* de viaje que se llama *por el mundo* y tiene más visibilidad en español, estaba volando su dron y casi lo arrestan por usarlo, y lo comentó en sus cuentas oficiales y se ceo un gran caos en relación al soborno de los policías argentinos. Esas cosas no pasan acá, ese mismo tipo ha dicho miles de veces que le encanta venir a Chile y cada vez

9. Flujos comunicativos - existencia de una estrategia de marca

Se da alto valor a uso de celebridades en la comunicación.

1. Fuente Institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país

Se confunden "IMAGEN" e "INSTITUCIÓN". Para este profesional el concepto "imagen" no está relacionado con la percepción de los públicos sino con la propia fuente y su auto-representación.

12. sistemas de control -factores que influyen

En ningún momento se mencionan instrumentos o procedimientos (metodológicos) que permitan objetivar la percepción de la marca "Chile"

que lo invitan viene, y probablemente no sea la última vez que venga, entonces, eso también habla de que él recepciona de Chile cosas positivas, como la seguridad, sumado al montón de lugares que puede visitar cuando viene a Chile, así que podría decirte que esas dos cosas son sus fortalezas en redes sociales.

En cuanto a debilidades, desde las redes sociales, es el nivel de crítica con su propia gente, o sea, yo creo que también tiene que ver con que somos un país que está contento de lo que es, pero al mismo tiempo somos súper críticos con eso mismo, nos cuesta valorar, por ejemplo, que nuestro metro es uno de los mejores de la región, ese tipo de cosas no las valoramos, somos más críticos con las cosas que nos faltan, sin valorar las que tenemos. En Perú y Colombia pasa distinto, son países muy orgullosos de las cosas positivas que tienen. Entonces, nuestra debilidad es el poco afecto que nos tenemos como país, no logramos dimensionar que Chile es tan bueno como lo es y lo malo lo reforzamos demasiado. Sin ir más lejos, cuando uno le habla a un chileno de que uno de los pilares de la marca Chile es el vínculo confiable, de inmediato dicen: “Pero cómo vamos a ser confiables si pasa esto, y la burocracia es así, y con las empresas pasa esto otro”, pero no saben que nuestra institucionalidad nos permite fundar una empresa en un día. Otra cosa, la política de los inmigrantes, yo me pregunto ¿ellos están viniendo porque es malo el país o es todo lo contrario?

En oportunidades yo creo que está el tema de los recursos naturales. Pese a que a uno no le gusta hablar porque son recursos que se pueden acotar en el futuro, como lo que pasó con el salitre, pero creo que el litio es una oportunidad de gran escala para poder visibilizar el país, porque nos puede pasar un poco como lo del cobre, que está metido en muchos productos, pero no se dice que el cobre viene de Chile, y ahora tenemos la oportunidad de repetir la dinámica, pero haciéndolo bien. También creo que la astronomía es una oportunidad, porque es la parte inteligente de visibilizar la marca Chile, es ciencia, es innovación, es gran escala porque las inversiones que se hacen para ingresar a ese sector son enormes, las noticias orgánicas que se pueden producir por este tema y en todos esos descubrimientos hay una gran capacidad de acercamiento hacia Chile, lo que conlleva visibilidad.

En lo que respecta a amenaza, una importante es que nos quedemos estancados en el crecimiento de la marca, porque la marca Chile lleva 9 años y ha crecido de a poquito, entonces, si seguimos creciendo de a poquito nunca tendremos el suficiente impacto, entonces, si es que no llega un gobierno que diga “hay que meterle mucho más plata a esto”, o bien, pase que se nos ocurra una idea genial, y por lo genial que es todo el mundo la adopte, que también puede pasar, que en el fondo es como ese típico golpe de suerte de los emprendimientos que todo el mundo conoce. Si no pasa alguna de esas dos cosas, vamos a seguir creciendo a paso muy lento y pequeño, es decir, la marca será conocida, no con un 10% como ahora, tal vez con el 20%, pero no demoramos 5 años en llegar a ese 20%, y en la medida que pasen los años vamos a seguir creciendo, pero insisto, muy lento, y si queremos hacer que esta disciplina de la imagen y marca país sea importante, tenemos que hacer que el porcentaje de conocimiento crezca de 10 a 50 en poco tiempo, y eso se hace con presupuesto o con una idea genial.

Pregunta 16: ¿Cuál consideras tú que es el diferenciador que tiene la marca Chile respecto a su competencia directa?

Sebastián: Sigo con confianza. Asociamos esto a un montón de *rankings* y siempre Chile está en los primeros tres lugares de cualquier categoría respecto a

12. sistemas de control -factores que influyen

Toda la conversación produce un efecto de trabajo intuitivo, sin observaciones sistemáticas ni mediciones.

4. Realidad chilena - Inclusión de la realidad en la gestión de marca Chile.

Buscan combinar elementos conocidos del país con los atributos de la marca Chile. Esta relación se lleva a cabo mediante la elaboración de flujos comunicativos que varían en función del mercado y del público.

Se plantea muy claramente la necesidad de que haya coherencia entre la gestión de la marca y la REALIDAD.

la región, ya sea confianza, economía, etc., resultados que no se condice con su tamaño, porque en ese caso debiese estar primero México, Brasil y Argentina, y no debieran moverse de ahí. Chile es como el alumno aplicado del colegio, porque todos los resultados positivos se sustentan en hechos reales.

La gente viene a Chile y lo pasa bien, porque está tranquila. Significa una inversión importante llegar hasta acá, pero cuando vienen se encuentran con muy buena calidad en sus servicios, hoteles, carreteras, los sistemas de reserva, etc.

Pregunta 17: Desde tu área de trabajo ¿cuál es el posicionamiento que esperan tener ustedes como marca país?

Sebastián: Lo que esperamos nosotros desde el área digital, es que Chile se conozca, más que entrar en la profundidad, porque esa es la segunda parte, o sea, recién estamos en un 10% de conocimiento, así que queda harto trecho para subir a una segunda etapa. Respecto a lo que queremos que se conozca, son los tres pilares.

Pregunta 18: ¿Las estrategias que ustedes trabajan en la subgerencia de marketing digital son a corto y mediano plazo?

Sebastián: Si, tiene mucho de ambas. A mediano plazo están las acciones y proyectos que tenemos que programar, construir, medir, etc. Por ejemplo, uno cree hacer un sitio puede tomar una semana, pero ahora estamos trabajando en remodelar nuestro sitio www.thisischile.cl desde cero, conversando un poco lo que teníamos antes, pero ese proyecto lleva meses y se va a demorar unos meses más en salir, las aplicaciones que hemos lanzado, que son 3 también se han demorado y hay otra en curso que llevará tiempo, entonces sigue siendo mediano plazo. En lo que respecta al always on y contenido de nuestras plataformas digitales, se trata todo a corto plazo, como la dinámica típica de un entorno digital, todo se mueve y cambia rápido.

Nosotros tenemos un canal muy fuerte que es Facebook, que tiene más de 2,3 millones de seguidores en este momento y Facebook anunció a fines del año pasado que iba a hacer un cambio muy radical en su algoritmo para que las marca se vieran menos. Ya estábamos invirtiendo, pero esto se complica porque para visibilizarnos tendremos que invertir más y el presupuesto no siempre acompaña, es más, ahora estamos sin campaña activa y eso nos perjudica un montón. Estos procesos de resolver incendios son los que se llevan a cabo en el día a día.

Pregunta 19: ¿A ustedes les dan un presupuesto anual? ¿cómo lo distribuyen en su planificación de proyectos y acciones?

Sebastián: Si, pero nuestro año no es de enero a enero, es de abril a abril, así que como estamos a marzo, estoy cerrando el año. Nuestro presupuesto corresponde al 30% del total de recursos económicos con los que cuenta la fundación.

Un 70% es para campañas, acciones recurrentes, es decir, el *always on* y el otro 30% es para proyectos como lanzar una nueva aplicación, la cual, una vez que esté lanzada, pasa directamente al presupuesto de mantención, porque implica muchos presupuestos que una vez lanzada no se repiten, como hacer un stand, un evento, publicidad masiva, todo ese tipo de cosas son *spot*, y una vez solventadas, ya se pasa al recurrente.

Pregunta 20: ¿Qué manejan en el departamento de digital, además de las redes sociales?

1. Flujos comunicativos. Medición de eficacia

No existen estudios contrastables o que determinen una aproximación real de la eficacia comunicativa de los flujos, porque toman como datos referenciales de evaluación, resultados de campañas digitales que entregan datos como: cantidad de visitas, n° de visualizaciones, compartidos, alcance, etc.

Este tipo de datos, netamente cuantitativos, permite obtener una aproximación superficial y poco fiable sobre cómo los públicos están percibiendo los mensajes que reciben por parte de la fundación.

9. Flujos comunicativos - existencia de una estrategia de marca

<p>Sebastián: La mantención de todos los sitios web. Cuando te hablo de redes sociales me refiero a la publicidad, pero eso incluye pagarle a una agencia para que desarrolle las gráficas, el contenido, las aplicaciones, que también tiene un costo de mantención, así como también lo tiene las publicaciones que hacemos. Estamos viendo iniciativas de poder comunicar en redes sociales en otros mercados que no tenemos, por ende son pilotos, no se pueden incorporar al recurrente, por decirlo así.</p> <p>Pregunta 21: ¿Cómo les toca gestionar el trabajo con los socios estratégicos en marketing digital?</p> <p>Sebastián: No lo gestionamos, pero sí las usamos, por ejemplo, nosotros publicamos todas las semanas videos en torno a historias que pasan en Chile, como el origen de la palabra pololeo, por qué los billetes tienen esa forma y colores, en fin, historias que puedan causar interés en audiencias masivas; muchas de esas imágenes vienen de otras instituciones, como las turísticas que vienen de Sernatur y nos compartimos el banco de imágenes y videos, entonces, así accionamos. Hace poco tuvimos una alianza con Scotiabank que estaba haciendo un evento que premiaba la gastronomía y nosotros estábamos tratando de darle visibilidad a ese premio en redes sociales. Ese evento ya pasó para Scotiabank, pero nosotros seguimos dándole vitrina en términos comunicacionales, que sigamos explotando, por ejemplo, que hubo una premiación en cocina chilena internacional, cosa que no se hace todos los años. Comunicamos cuáles fueron los restaurantes premiados para que la gente los conozca.</p> <p>Nos aliamos para el contenido, pero no tenemos las alianzas más duras, como por ejemplo, con el comité solar, rara vez, a menos que tengamos justo un video para el día de la energía solar y ahí hacemos una publicación en torno a eso. Para el día de la astronomía activamos el trabajo con un montón de instituciones del sector.</p> <p>Pregunta 22: ¿Desarrollan análisis de tendencias en digital?</p> <p>Sebastián: Eso lo ve el área de estudio, porque el tema de las tendencias en digital tienen un procedimiento metodológico bastante cuestionable, porque generalmente dicen “ah, un montón de gente habló de esto en Twitter”, ya, pero Twitter tiene una base muy menos del total de Chile y del total de un montón de gente, y no es proporcional a la población, porque por último fuera una muestra de la población general, pero no, esa red social en particular perfila más a los usuarios, suelen ser más educados, adinerados adultos jóvenes, entonces, no se está diciendo “Chile opinó de”, sino que se está diciendo que “los adultos jóvenes, educados y adinerados dicen qué”, entonces, cuando se hace un estudio y se menciona lo que se está hablando en digital, generalmente lo que se habla de digital es lo más público en términos de acceso de información, entonces te sesga demasiado la muestra, así que no utilizamos esos ocupamos eso como un método de identificar tendencias. Cuando vamos a ver tendencias de, por ejemplo, lo que se está hablando en China sobre Chile, vamos y encuestamos a gente en China que sea más o menos proporcional al público objetivo que queremos investigar, en el fondo hay un tema ya más metodológico, del método científico, de obtener muestras para que sea válido estadísticamente hablando, eso lo hace el área de</p>	<p>Todo el trabajo de gestión parece ser muy intuitivo, nunca se habla de los procedimientos con los que se han detectado estos problemas.</p> <p>2. Fuentes institucionales - Interacción entre fuentes Inst - Imagen país</p> <p>Se levanta la relevancia de un relato coherente entre instituciones que promocionan Chile en alguno de los aspectos que conforman la realidad del país.</p> <p>Se pone muy claramente de manifiesto la importancia de que haya cooperación entre los distintos organismos que actúan como fuentes institucionales para la construcción de la marca país.</p> <p>4. Realidad Chilena -Inclusión de la realidad en la gestión marca país</p> <p>Se pone de manifiesto la importancia de que haya coherencia entre la gestión de marca y la realidad.</p> <p>6. Realidad - Gestión institucional de aspectos negativos y positivos de la realidad.</p> <p>El discurso de marca país se orienta (del mismo modo que se hace con la marca-producto) en mostrar y potenciar lo positivo, minimizando o ignorando lo negativo.</p>
---	---

<p>estudios. Los resultados en redes sociales manifiestan tendencias, pero no se pueden usar para tomar una decisión muy cerrada, hay mucho margen de error. Tomamos las métricas de redes sociales, pero como mejora para nosotros mismos.</p> <p>Pregunta 23: ¿Cuál crees que es la relevancia del marketing digital dentro de la construcción de la marca Chile?</p> <p>Sebastián: Es la única manera de salir al mundo, con el nivel de presupuesto que tenemos. En ese sentido es clave, porque una marca país no vive sólo de las actividades que tenga con los socios estratégicos, hay que proyectarse a la audiencia general con contenido propio. Nuestra estrategia digital nos permite pelear puesto en los que antes no estábamos considerados. Por ejemplo, nuestro Fanpage en Facebook es la mayor en cantidad de gente en el mundo público y ONG'S, la única cuenta que nos hace la competencia en términos de visibilidad es la Teletón y la Teletón tiene campaña muy potente de televisión. Esto pasó recién este año, pero hoy podemos decir que nos comparamos con Teletón, no con ProChile que es súper pequeñito en redes sociales. Cuando vamos a proponer cobranding o alianzas con instituciones, la parte digital da argumentos de peso para comprobar que hacemos cosas bien y darles la seguridad de que, si crean lineamientos comunicacionales en conjunto, podemos ser mejores. Ahora, a nivel de público masivo, la única manera de poder llegar a estas personas es a través de acciones de comunicación digitales, porque poner un comercial en horario <i>prime</i> nos saldría el 50% del presupuesto de un mes, y es impagable. Con 1 millón de pesos en un video en redes sociales, se puede produce más de lo que produce un video de una marca comercial, si es que la idea es buena, entonces, el marketing digital es nuestra única manera de poder alcanzar la cantidad de gente que deberíamos alcanzar si esto fuera un mundo ideal, por el nivel del alcance que tienen las plataformas y al costo que lo tienen.</p> <p>Pregunta 24: ¿Segmentan el contenido que publican con perfil de usuario y países?</p> <p>Sebastián: Sí, hay países específicos. Para el contenido en español nos dirigimos a países de latinoamérica que hablen español. España no está incluida en la lista de mercados prioritarios, porque es muy caro, entonces si queremos entrar en este país, tenemos que hacer mucha adaptación del contenido, aunque hablemos el mismo idioma. En los países de habla inglesa están Canadá, Estados Unidos y Reino Unido. Eventualmente los contenidos podrían estar abiertos para todos los que hablen español o inglés, pero cuando hacemos publicidad nos enfocamos en los países que te mencioné.</p> <p>Pregunta 25: ¿Podrías mencionar entonces, cuáles son los mercados prioritarios en cuanto a comunicación se refiere?</p> <p>Sebastián: La alianza del pacífico, por las campañas de servicios, ha sido nuestro principal mercado, porque son países que más pueden actuar. Ahí está Perú, Colombia, México. Luego está Estados Unidos y a veces hablamos de mercado prioritario cuando nos referimos a Argentina, pero la verdad es que en este momento no estamos haciendo muchas cosas para ese mercado, es decir, lo tenemos en la lista pero no está siendo accionado específicamente.</p> <p>Pregunta 26: ¿Cómo se involucra tu área en el trabajo conjunto que realizan</p>	<p>9. Flujos comunicativos - existencia de una estrategia de marca</p> <p>No parece haber una conceptualización estratégica de la comunicación con directrices claras y bien definidas. Mas bien parece que las decisiones se tomen ad-hoc, dependiendo de la situación del contexto en cada momento.</p> <p>11. Flujos comunicativos - Medición de la eficacia</p> <p>Resultados de campañas se miden con los indicadores que entregan las diferentes plataformas digitales donde se transmiten los flujos comunicativos.</p> <p>Los flujos parecen muy diversos y estar, también, muy tercerizados.</p> <p>3- Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes inst - imagen país.</p> <p>Se da poca importancia a la relación con otras organizaciones y esta solo se hace de manera esporádica según la coyuntura del momento.</p> <p>12. Sistemas de control - Factores que influyen en la imagen país.</p> <p>Se desconfía de la información generada por los datos de las redes digitales.</p> <p>Se prefiere recurrir a metodologías clásicas, que se encargan al "área de estudios.</p> <p>Es interesante la contradicción que supone la desconfianza en la</p>
--	--

<p>con Sernatur para el desarrollo de campañas de comunicación?</p> <p>Sebastián: Sernatur tiene un comité de branding, donde invita a ciertas instituciones que son los operadores turísticos más importantes, la marca Chile, ProChile, Latam, etc. En ese comité, Sernatur expone sus ideas y lineamientos comunicacionales y los invitados, de cierta manera, les aprueban o no los conceptos que están trabajando, pero siempre dentro de las opciones que ellos presentan, es decir, es la etapa posterior a la licitación, cuando ya adjudicaron el trabajo a una agencia y ésta presenta opciones creativas para una campaña. Hace 5 años, Sernatur empezó con una campaña que se llama <i>Naturaleza Abierta, Open Nature</i> en inglés, que es como la bajada de la campaña turística. Este concepto lo habían comenzado a abandonar, y se criticó mucho porque ya se había invertido muchísimo dinero en esa campaña, entonces, era retroceder y no saber utilizar estratégicamente algo que era potente. Fue en ese comité de <i>branding</i> que te comentaba antes, de donde salieron estos comentarios. La campaña tomó fuerza y ahora es la principal, con más inversión y proyección de Sernatur.</p> <p>Pregunta 27: ¿Cómo abarcar el turismo desde <i>marketing</i> digital?</p> <p>Sebastián: Tenemos cuentas en redes sociales, Chile Travel y Chile y Tuyo, la primera es la que se enfoca en la promoción internacional del turismo. Aún, así, en esa cuenta, intentamos mostrar a Chile en más de una dimensión, entonces, nosotros hablamos por ejemplo de la Caleta Tortel, el rincón que jamás aparece en un folleto turístico, o te hablamos de Chiloé, pero abarcando no solo desde el turismo y sus paisajes, sino también desde la gastronomía, hablamos de marcas chilenas que se pueden encontrar en otros países. Siempre hablamos de Chile, obvio, pero desde una vista que no sesga tanto. El turismo lo ocupamos, porque equivale como al 70% en términos de importancia en cuanto a influencia de imagen país se refiere. Por ejemplo, en China nos conocen principalmente por Isla de Pascua, entonces, nosotros tomamos eso como base pero además del turismo, hablamos de cultura, de los pueblos originarios, o como una parte de todo lo que engloba a Chile como tal. Hacemos promoción turística, claro está, pero siempre con otra dimensión vinculada, porque si no, seríamos lo mismo que Chile Travel.</p>	<p>información que aportan los datos de audiencia de las redes sociales, frente a la consideración de las acciones de comunicación digital son el medio fundamental que utilizan para acceder a su público.</p>
---	---

ENTREVISTA 4
ORGANIZACIÓN: Fundación Imagen de Chile
DEPARTAMENTO: Gerencia de Comunicación y Marketing
NOMBRE: Fabián Campos
CARGO: Subgerente de marketing
FECHA: 15/03/2018
DURACIÓN: 01:28:06
ENTREVISTADOR: Paulina Guajardo Figueroa
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN: La entrevista se realizó en Chile, en las instalaciones de la Fundación Imagen de Chile, ubicada en Monjitas N° 392, piso 15, Santiago.

Transcripción	Notas
<p>Pregunta 1: ¿Cuál es tu rol dentro de la gerencia de comunicación y marketing?</p> <p>Fabián: Soy subgerente de marketing hace un año y medio, aunque entré hace 3 a trabajar a la fundación. El rol es llevar los grandes proyectos de la organización que son liderados por nosotros mismos, yo diría que ese es el corazón del área. Dentro de eso, lo que hacemos principalmente son campañas nacionales e internacionales, desarrollo de proyectos y productos, y cuando digo de productos es que vinculado a las campañas no solamente está el branding, sino que también hemos desarrollado ciertas plataformas para guiar el <i>call to action</i>, o hemos tenido que desarrollar una nueva sección de una web, entonces nos solamente va con la parte bonita del desarrollo de una campaña conceptual creativa, sino que además, el poder entregar una serie de contenido marketero. Otro proyecto, por eso digo que son campañas, proyectos y productos, son unos mapas ilustrados de Chile, por ejemplo. Tiene que ver con el inicio y fin de apoyo a las campañas y el contenido en el tiempo. Una vez que tenemos claro que lo que hacemos son campañas, proyectos, productos, yo diría también activaciones, BTL principalmente, tenemos que ver cuáles son los pasos y secuencias para todo eso. Entonces, está desde el desarrollo del brief, apoyo para los <i>overview</i> de mercado, o el análisis para decidir qué vamos a comunicar, o todo lo que tenga que ver con licitación y contratación de las agencias, plan de medios, que hemos hecho una mezcla, pero yo diría que el fuerte siempre ha sido la pauta digital, y, por lo mismo, necesitamos trabajar de la mano con las otras partes de la organización, pero particularmente con aquellas que ven temas de marketing. ¿Por qué me refiero a eso?, porque toda la organización es más bien una organización de comunicación y marketing.</p> <p>Otro proyecto importante que comenzó hace 3 años y es de las iniciativas más maduras de la fundación, es el <i>Programa de uso de la marca Chile</i>, donde el objetivo es articular a los chilenos frente a un mensaje común, invitándolos a ser parte de la promoción de la Imagen País, dirigido netamente al B2B, es decir, el sector privado en distintos niveles, o sea, me refiero a Pymes, empresas bien conformadas, etc. Pero el mayor trabajo para que le den el mayor valor a la marca como sello, son pequeñas y medianas empresas, pero era al comienzo una iniciativa que buscaba cubrir el sector privado de manera transversal. La invitación con este programa es a usar la marca Chile como un sello que no necesariamente se entienda como un sello de calidad, pero que sí tenga alusión al mismo y sobre todo al origen. La finalidad tiene que ver con resaltar de forma estandarizada y unificada, el país de origen de los productos y servicios, y para</p>	<p>1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.</p> <p>Se aborda la marca Chile desde un constructo profesionalista del management y del marketing, afirmando que el país es abordado como un producto. Esta simplificación confirma que la marca Chile se presenta como un signo simple-concreto y no un meta-signo con múltiples dimensiones como es un país.</p> <p>9.Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país.</p> <p>Se evidencia una planificación estratégica que se divide en fases: Lineamientos del directorio, asimilación del equipo ejecutivo, brief para las agencias, análisis de mercado, decisión de elementos a comunicar, estrategia de comunicación, plan de mkt, etc.</p> <p>1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.</p> <p>El entrevistado reconoce que la institución cumple el rol de una agencia de comunicación y marketing.</p> <p>10.Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados.</p> <p>-Campañas nacionales e internacionales</p> <p>-Fuerte foco en campañas digitales</p> <p>-Programa “Uso de la marca Chile” para públicos B2B como sello de calidad de origen</p>

eso está la licencia que se entrega de forma gratuita a empresas que cumplan ciertos requisitos. Por lo tanto, es un proceso que nos permite vincularnos con las empresas para presentarles lo que es la marca Chile y que, a través de sus productos, podamos dar a conocer la marca país. La lógica que está detrás de esto, sobre todo desde la vereda internacional, es que cuando alguien esté afuera y consuma un producto donde la experiencia fue espectacular, va a querer saber de dónde es. Es un programa que tiene bastante de marketing porque la incorporación de la marca tiene toda una fase de diseño y maqueta, tiene bastantes eventos de relacionamiento, apoyo diferenciado por tipo de empresa. Estamos en una fase más temprana, que es una especie de reclutamiento de empresa, no se vuelve tan necesario la fase de fidelización, pero cuando ya tienes a más de 280 empresas, es muy clave el cómo vas haciendo acciones para que, primero estén alineados entre ellos para generar redes, aprendizaje y que se sientan realmente parte de la marca Chile, son nuestros socios. Por tanto, esperaríamos que ellos, más que la señora Juanita, sepan qué es la marca Chile, qué queremos comunicar, cuál es nuestra estrategia, por qué estamos haciendo el programa de uso de la marca Chile. Esto nos permite ir alineando el contenido, para que sean embajadores del país y de la marca.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los aspectos que buscan potenciar mediante la gestión de la marca Chile?

Fabían: Lo primero tiene que ver con el tipo de campaña, si es nacional o internacional. Obviamente lo que estamos trabajando en cualquier tipo de campaña es la imagen del país, pero tienen finalidades distintas. Si la campaña, acción, proyecto, iniciativa, etc., es nacional, el objetivo tiene que ver con generación de orgullo, con generar compromiso y mejorar la autoestima de alguna forma. Si es internacional, tiene mucho más que ver con lo que es la favorabilidad y la familiaridad, es decir, que la opinión pública conozca a Chile. Dicho desde ese objetivo, tenemos que definir lo que mostraremos. Si bien el producto, que en este caso sería Chile, es el mismo, cómo lo comunicamos va a depender de lo que queramos mostrar y dónde queramos reforzar ciertos mensajes.

Desde la gestión de la marca Chile, lo que tratamos de mostrar es que somos tremendamente diversos en términos de territorio, en término de las personas, que tenemos profesionales súper talentosos, resilientes, que tenemos un país confiable, con infraestructura potente, somos modernos tradicionales, es decir, tradicionales desde los valores y la cultura, y modernos desde la conectividad y la infraestructura. Esta dualidad es algo muy propio de los chilenos y genera identificación. Ahora, cuando te vas afuera, está la gran disyuntiva si queremos comunicar lo que ya conocen de nosotros, que es el vino, fútbol, salmón,

10. Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados.

Sector privado:
-Pequeñas y medianas empresas
-Grandes empresas

9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país.

Las campañas nacionales están enfocadas en resaltar el sentido de pertenencia de los habitantes para con su territorio.

La elaboración de flujos comunicativos depende del mercado y del público objetivo que se quiera comunicar.

1. Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Se vuelve a comparar a Chile con un producto.

educación y alimentos, o queremos reforzar algo nuevo, en otras palabras, algo en lo que no somos conocidos pero que nos interesa representar y reforzar.

Ahora, hemos hecho ambas cosas, o sea, un mix. Nos conectamos con el salmón, con los alimentos, con la geografía, con las maravillas turísticas, pero la verdad es que los mensajes que hemos tratado de comunicar afuera tienen que ver principalmente con una campaña para promover un sector en particular, que son los servicios globales. Entonces, dentro de este contexto, los atributos principales tienen que ver con lo que somos como personas, como profesionales. Entonces, ahí entra la rigurosidad, la confiabilidad, el tema de que estamos a la vanguardia, la gran cantidad de profesionales que tiene Chile, conectividad, telecomunicación, etc.

En resumen, intentamos mezclar la parte tangible que posee Chile en talentos profesionales junto con la calidad humana. Entonces, lo que hemos hecho afuera es principalmente destacar los atributos de la gente, personas, de los profesionales, apalancados por los atributos secundarios que ya son conocidos y tienen que ver con territorio, infraestructura, vínculo confiable, etc.

Pregunta 3: ¿Los atributos son transversales a toda la oficina o los definen por el tipo de campaña?

Fabían: La marca Chile tiene atributos, que son vínculo confiable, geografía de extremos y vocación de progreso. Obviamente, cuando se trabajan campañas queremos que todos los atributos estén presentes. Entonces, si vamos a hacer una campaña de servicios, no solo hablaremos de servicios, porque implícitamente estás haciendo imagen país, por lo tanto, en distintos niveles del lenguaje, puede ser audiovisual, escrito, o etcétera, intentamos conectarnos con esos atributos. Por ende, podrás ver que los atributos principales están siempre presentes, pero se va a destacar uno más que otro.

En el caso de la campaña de servicios, lo que más queremos destacar es la vocación de progreso.

Pregunta 4: ¿Cómo se distribuye el presupuesto para campañas nacionales e internacionales?

Fabían: No sabría decírtelo con mucha claridad. Lo que, sí hay, es una indicación de dirigir el mayor presupuesto a mercados priorizados que se escogen por intercambios comerciales, principalmente alianza del pacífico,

5. Realidad chilena - Relación: representación de Chile en las fuentes - realidad chilena

La representación apriorística sobre Chile efectuada por el entrevistado se asienta en la configuración de un Chile en tanto producto único y diferente del resto de los países de Latinoamérica. Un país confiable, seguro, limpio, transparente y resiliente, que además cuenta con una infraestructura única de alto nivel.

4. Realidad chilena - Inclusión de la realidad en la gestión de marca Chile.

Buscan combinar elementos conocidos del país con los atributos de la marca Chile. Esta relación se lleva a cabo mediante la elaboración de flujos comunicativos que varían en función del mercado y del público.

9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país.

La promoción de la marca Chile en el exterior está vinculada con dar a conocer lo intangible de los valores, las cualidades y aptitudes de las chilenas y chilenos. A su vez, la promoción se configura con elementos tangibles, tales como la geografía del país y las infraestructuras.

9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país.

Atributos que están siempre presente en los flujos comunicativos son:

- Vínculo confiable
- Vocación de progreso
- Geografía de extremos

En función del mercado, público y sector, se potencia uno más que otro.

Estados Unidos, ahora un poco más con Asia, es decir China, pero la realidad es que no sé cómo está el porcentaje, pero sí que va variando año a año. A mí me tocó el 2016 trabajar en una campaña que también tenía hartito de proyecto como tal, porque era una continuidad y porque no solamente un tema de difusión y publicidad, un recorrido por todo Chile que probablemente fue la iniciativa más cara de toda la institución, por lo tanto, eso probablemente pesó en esta bolsa cuando se hace la división de cuánto se gastó en Chile versus cuánto se gastó a nivel internacional. No tengo la cifra, pero probablemente en ese momento no había un ratio que dijera que se debía gastar por ejemplo, un 30% en Chile y un 70% en los mercados externos. Siempre ha estado esa intención, pero en la práctica, por ejecución presupuestaria, porque la estrategia no siempre es tan consistente, se termina gastando en algunos periodos, no de forma consistente adentro o afuera.

El año pasado la campaña de servicios pesó mucho más, por lo tanto, yo creo que ahí sí hubo una mayor inversión producto de esa campaña, debe haber sido un 30% del total del presupuesto de toda la institución.

Pregunta 5: En las entrevistas que he realizado antes, me han comentado que el presupuesto es un tema que limita mucho la gestión de la marca Chile, ¿Cómo crees que influye la distribución del presupuesto que le otorgan a tu departamento anualmente?

Fabián: En este punto, tengo una opinión distinta. Yo creo que cuando uno evalúa el presupuesto y define si es mucho o poco, primero tiene que ser consistente con las acciones que se están proponiendo. Entonces, haré primero una mirada desde la organización y después específica del departamento de marketing.

Hay un área que se llama planificación estratégica que tiene apoyo de socios en distintos eventos, es decir, ayuda de terceros. A quiénes tienen que apoyar lo definen ellos mismos. Si yo fuera una persona, diría que hay que apoyar solo un proyecto o ninguno y voy a gastarme el presupuesto anual en hacer un mega proyecto solamente con vinos. Por lo tanto, en relación a eso y lo que me preguntas si es poco o hartito, yo encuentro que es hartito. Puede ser considerado poco en relación a las cosas que se tienen que hacer, pero por otro lado, está el tema de que yo creo que también hay que tener una variable en consideración, que probablemente no te han dicho los demás, y es que siempre es bueno saber cuánto es lo que administra una organización de comunicación y marketing, porque finalmente estamos todos encubiertos, pero somos comunicación y marketing, pero dividido desde la cantidad de personas que manejamos presupuesto dentro de la misma. Si se hace ese ejercicio, te darás cuenta que el presupuesto por persona es muy bajo, lo que da a pensar que algo raro hay, o sea, estamos queriendo hacer mucho, o hay mucho recurso humano. Mi conclusión respecto a este tema es que estamos queriendo hacer mucho, estamos queriendo abordar demasiadas cosas por compromiso, por problemas de agencia, me refiero a temas como que hay conflictos de interés porque uno no le puede decir que no al ministro, al directorio, etc., entonces, a producto de lo

7. Públicos - relevancia hacia los públicos

Se destina mayor presupuesto a los públicos que conforman los mercados prioritarios, los cuales se eligen por los intercambios comerciales:

- Alianza del pacífico
- Estados Unidos
- China

mismo, el presupuesto podría ser poco para algunas áreas, pero tiene que ver con el cuestionamiento de lo que hace cada una y de la cantidad de personas.

Por otro lado, está el tema de que también existe un tema estructural y me refiero a un tema no de la oficina, sino de cómo se estructura la promoción internacional. Sucede que en otros países la estructura es que la promoción de la marca país, la promoción de las exportaciones, inversiones y turismo, están las 3 o 4 aristas mencionadas incluidas. ¿Qué significa esto? Que si se junta el presupuesto, te vas a dar cuenta que hay muchísimo. En el caso de Chile no es así, nosotros solo nos encargamos de la marca país y las otras dimensiones tienen sus entidades promocionales autónomas. Entonces, se da mucho la tendencia que las personas comparan nuestro presupuesto con el de Perú, olvidando que Perú en su oficina de marca país, gestiona todas las dimensiones, además de la marca. Y claro, efectivamente, puede ser que tengamos el 10% del presupuesto comparativo, pero bueno, sumemos el de Sernatur, el de ProChile y te puedo asegurar que es igual o mayor.

Entonces, el desafío está en que cuando hablamos de articular y coordinar, muchas veces está en el discurso, pero en la práctica ha costado. Si se logran hacer iniciativas o campañas que tengan más presupuesto por ejemplo, de Sernatur y menos de la fundación, pero aún así, sea liderada por nosotros, entonces el presupuesto no es bajo.

Por lo tanto, y a lo que voy, es que tu pregunta depende de cuál haya sido la estrategia. En marketing, creo que el presupuesto, igual como te han comentado los demás, es poco, pero creo que pudo haber sido más si hubiese estado el foco desde la dirección hacia debajo de que se hicieran cosas más en conjunto con las instituciones, no solo desde la intención y la palabra, sino desde la acción concreta.

Pregunta 6: ¿Cómo trabajan el plan de marketing?

Fabián: No hay un plan de marketing hoy día, no se ha pedido ni ha sido un objetivo. Si que mi rol ha sido tratar de difundir un objetivo implícito del departamento de marketing que es visibilizar la marca Chile. ¿A qué me refiero con esto? A mí, a todos los de esta oficina y a los que respaldan la institución y el país como tal, nos encantaría que si alguien preguntara en la calle si conoce la marca Chile, la respuesta sea *sí*, y que la segunda respuesta sea *me encanta* porque tiene los 4 pilares que intentamos comunicar, pero eso no sucede, y por lo tanto, dado que no sucede, el objetivo en esta primera instancia es visibilizarla. Dado que contamos con bajo presupuesto, dado que nuestras redes, por más que hagamos alianzas y todo, no son tan efectivas como uno quisiera, por diferentes razones, ojalá a través de nuestra gestión maximicemos el conocimiento de la marca Chile y que a lo mejor a la gente le cargue la marca Chile y que diga que el logo es feo, pero que sepa que existimos.

Cuando llegué, el margen de error del conocimiento de la marca Chile a nivel nacional, era el 5%, hoy es un 11%. Por lo tanto, podemos seguir creyendo que

3 Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

Reconoce que existe una sinergia entre las instituciones que promueven la marca Chile, pero esta sinergia se queda en el plano discursivo y no en la práctica o acción concreta.

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

hay un margen de error, pero aún así, hemos aumentado el conocimiento. Todas las acciones han ayudado a ese incremento, ya sean campañas nacionales e internacionales, el programa de uso de la marca Chile, generación de contenido, etc.

Desde la vereda nacional, también estamos en una fase inicial porque tenemos un tema sin resolver con la identidad. Así que en el marco global es eso, todo desde los cimientos, empezando a tener presencia y ser reconocidos como país.

Entonces, el primer objetivo a corto plazo es visibilizar a la marca Chile, que se reconozca físicamente. Y el segundo objetivo, que es más a largo plazo, generar contenido interesante. Muchas veces sucede que queremos hablar de la marca Chile, y como uno es chileno y cree que conoce todo respecto al tema, empieza a decir cualquier cosa. Entonces, los pilares o atributos uno ni se los estudia porque cree que ya los conoce, y así, sucedía que cada uno empezaba a especular porque ni siquiera nosotros mismo leíamos los relatos o lo que queríamos realmente comunicar.

Dicho eso, se requiere un segundo objetivo que es estar claros en lo que queremos comunicar, guardar consistencia y coherencia, partiendo internamente, porque ya un segundo nivel sería apelar a que lo diga Sernatur, ProChile, sí, esa es nuestra misión, pero también sucedía mucho internamente que el que está en marketing digital, diseño y producción o en comunicaciones estaban diciendo algo totalmente diferente entre departamentos.

Pregunta 7: A tu criterio, ¿Hoy se cumple?

Fabían: No al 100%. Se ha avanzado mucho, pero todavía hay temas pendientes de incentivo, que tiene que ver con los departamentos que componen a la institución, pero también con la dirección. Todos sabemos los pilares, pero no necesariamente los aplicamos y esa inconsistencia hoy, debería ser velada y supervisada por alguien que tuviera ese rol dentro de la institución, rol que no existe como tal. Hoy, lo más parecido a eso es la gerencia de comunicación y marketing, por lo tanto, ese ha sido nuestro segundo rol, o sea, contenido, alineado, simplificado y que no cada uno diga lo que quiera y crea. Entonces, la elaboración de campañas, activaciones, proyectos con sentido estratégico.

El entrevistado reconoce que una de las debilidades de la marca Chile es que no es conocida por los propios chilenos. A la vez, que el objetivo implícito es intentar que la marca alcance un reconocimiento y legitimidad dentro del territorio.

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

El entrevistado afirma que, pese a ir lento, se ha incrementado el porcentaje de reconocimiento de la marca Chile y por ende, del país como tal. Se confirma el planteamiento que abordamos en el capítulo 1, donde mencionamos que una marca país tiene la facultad de influir en la imagen país, pero no de construirla o cambiarla, es decir, la gestión de la marca Chile es uno de los tantos recursos que sirven para vehicular positivamente las percepciones, siempre cuando haya coherencia entre los flujos comunicativos y la realidad.

2.Fuente institucional - Influencia en la interacción entre Fuentes Inst. - Imagen país.

Se reconoce la importancia de la coherencia en el relato país a nivel

Entonces, lo primero es visibilizar la marca y lo segundo es que, todo lo que hagamos tenga un sentido estratégico y lo más coordinado en términos de mensaje.

Pregunta 8: ¿Cómo crees tú que va a evolucionar la imagen de Chile en los próximos años?

Fabían: Eso es relativo. Si seguimos como hasta ahora, vamos a crecer lento. Creo que el tema de imagen país es un tema que ha empezado a tener cada vez más fuerza y nos ha ayudado, porque siempre está este tema del que viaja y dice, por ejemplo, “Oye, pero Perú se vende y lo hace súper bien, incluso mejor que Argentina en términos de gestión de marca y branding internacional”, por lo tanto, hay un referente o competidor si lo queremos hablar desde el marketing, muy potente que siempre nos está haciendo la sombra, y qué significa eso, que ellos no tienen ninguna intención de eliminar la marca, es más, están muy contentos con la marca porque el resultado ha sido muy positivo. Por lo tanto, desde la perspectiva de la marca Chile, cualquier persona de un entorno gubernamental, porque esto no va a surgir en el sector privado, que conozca esa realidad y esté inmerso en eso, basta que diga y tenga la influencia suficiente para hacer lo mismo y mejor que Perú, para darle un vuelco. A lo que voy, es que creo que en las distintas administraciones anteriores de gobierno, no de directorio, no le dieron la importancia suficiente, pero está todo para que en cualquier momento haya alguien que decida ocupar las herramientas que tenemos y hacerlo mejor que ahora, y eso pasa por cambiar la estructura, yo no soy partidario de que esto siga como una institución autónoma, creo que se gana más dependiendo de alguna institución pública, ya sea ProChile, Sernatur o InvestChile, así se unificarán los presupuestos y nos habrían conflictos de interés.

Una vez replanteado el presupuesto y la estructura, tengo la esperanza de que más temprano que tarde, alguien vinculado sobre todo al mundo del marketing, del branding y probablemente un gobierno más orientado a las empresas y negocios, como el actual, pueda tener un rol más estratégico a nivel internacional. Qué quiero decir con todo esto, que vamos a seguir igual mientras no haya un cambio de directriz desde presidencia, es decir, un presidente que le de la relevancia al tema marca e imagen país.

Pregunta 9: Para ti, ¿cuál es la diferencia entre marca país e imagen país?

Fabían: Como antecedente te comento que, cuando yo llegué a la fundación, estaba el gran conflicto de estos dos conceptos.

La imagen país para mí es la percepción que tienen las personas sobre un país, pero eso está escrito en todos los relatos, o sea que te estoy repitiendo eso básicamente, pero para agregar, creo que no es algo que nosotros manipulamos como tal, sino más bien es algo que las propias personas se construyen, y por lo

institucional. Dicha coherencia interna permite la transmisión óptima de los lineamientos gráficos y discursivos a otras instituciones, las cuales los utilizarán de bases para su respectiva transmisión de flujos comunicativos.

1. Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

El entrevistado reclama un mayor compromiso desde la presidencia de Chile para que la marca Chile tenga una mayor relevancia y plausibilidad. Reconoce que con un gobierno vinculado al mundo empresarial, a los negocios y management puede realizar un cambio sustancial para otorgar más preponderancia a la marca Chile.

Cuando se le pregunta por la imagen país, el entrevistado lleva el concepto a un terreno institucional, confundiendo el real significado del concepto. Esto puede deberse a que, además de no tener claridad en la materia, se genera la confusión debido al nombre que posee la fundación.

tanto, la imagen país va a depender de distintos estímulos, de quién te recomendó el país, si estudiaste o viviste en ese país, si sus productos son buenos, etc. Entonces, se va armando mediante distintas percepciones de una persona se construye en torno a un país, ciudad, persona, etc. Obviamente, las imágenes a veces difieren de la realidad, por ejemplo, yo puedo creer que una mujer x es lo mejor del mundo, pero después cuando empiezo a conocerla, me doy cuenta que hay matices, pero en imagen país, es una fantasía que contiene algunos elementos de la realidad.

La marca país por su parte, se encuentra en la vereda del frente y se define como una herramienta que trata de convencer a las personas de que la imagen que tienen debe ser mejor que la que queremos lograr. Por lo tanto, es una forma de hacer *branding*, para poder seguir influenciando el mundo de las percepciones de una forma más direccionada, estratégica y por ende, favorable. La marca país es una herramienta para lograr un fin, y ese fin tiene que ver con mejorar la imagen que una persona tiene.

Pregunta 10: ¿Por qué crees tú que es tan importante reforzar la imagen de Chile?

Fabián: Más allá de la literatura, creo que tiene que ver con algo más social, con aumentar el bienestar de los chilenos, y cuando digo bienestar me refiero a contribuir a las exportaciones, a las preferencias en términos de turismo, a Chile como un buen destino para estudiar, a tener una mayor influencia cultural, política, que seguro te las han dicho todos ya.

Pregunta 11: Además de la Fundación Imagen de Chile, ¿qué otras entidades participan activamente en la gestión de la marca Chile?

Fabián: Yo haría, primero que todo, diferenciaría en dos verbos, la construcción y la gestión de la marca Chile. Personalmente creo que la marca Chile ya está construida, aunque se puede ir modificando, desde lo gráfico hasta el contenido. Esto puede cambiar estratégicamente, o sea, puede llegar un director que diga que no le gusta el logo con 5 estrellas, que por cierto, el tema del logo es una discusión permanente, y que quiere comunicar 2 en vez de 4 pilares, ahí estaría cambiando la marca Chile. En eso quién participa generalmente ha sido la institución, agencias y se valida con ciertos socios. Así ha sido, pero hoy no estamos en esa etapa, por lo tanto no estamos técnicamente construyendo la marca Chile, distinto es posicionarla. Entonces, yo diría que en esta etapa de posicionamiento, que implica difusión, participan lo que nosotros llamamos los socios, que son Sernatur, Prochile, InvestChile, etc. ¿Cómo se logra? Desde un *cobranding* con el logotipo institucional de la marca Chile, los eventos de ellos están todos alineados con un manual de marca desarrollado por nosotros, los stand de las ferias, es decir, tiene que ver con cómo hoy día integramos la marca

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Se reconoce una confusión respecto a los conceptos que conforman la materia (imagen país y marca país).

La promoción no determina la imagen país pero sí la condiciona o la (pre)figura, a través del contenido discursivo o narrativas que se vehiculizan en los flujos comunicativos.

Se reconoce la marca país como una herramienta de marketing, que, bien ejecutada, puede influir positivamente en la imagen país.

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

La importancia de la marca Chile es crear una alta cadena de valor.

Chile como logotipo, como contenido y lineamientos verbales en las distintas actividades de los socios. Respondiendo a tu respuesta, efectivamente los socios participan en la gestión de la promoción, pero no en la construcción de la marca.

Pregunta 12: ¿Y en el desarrollo de las campañas, los socios tienen implicancia?

Fabián: No siempre. Lo ideal es que en los proyectos prioritarios tengan participación, pero hay iniciativas puntuales donde en alguna instancia los sumamos, no es que todo se decida con un comité inclusivo, porque hay distintas campañas. Cuando te comenté que hacíamos muchas cosas, creo que deberíamos hacer menos, pero más potentes. Por ejemplo, vamos a ir a la cena de Asexma y a lo mejor no es necesario porque ese entorno ya nos conoce y el esfuerzo en tiempo, coordinación y decisión es mayor que los resultados. Se trabaja en conjunto, pero se organizan una o dos reuniones para definir directrices y ya. Ahora, cuando son grandes proyectos si se hacen comités, la campaña servicios lo tiene, la campaña de chilenidad está conformando el comité, pero no hay un proceso establecido que diga, por ejemplo, que para todo proyecto de X millones hacia arriba o con cierta probabilidad de impacto vamos a armar un comité público y privado.

Pregunta 13: ¿Podrías contarme qué es lo que se debate respecto al logo?

Fabián: El logotipo no está en debate, es decir, dejó de estarlo. Cuando llegué, muchos manifestamos el tema del logotipo y el cierre de este conflicto fue enfocarse en comunicar lo que queremos del país, porque el logotipo es un chiche, y estoy de acuerdo. Cuando uno se toma la Coca Cola se enfoca en el contenido, en si tiene burbujas, si me hizo mal, si es calórica, etc., pero uno no dice “no me gusta la C del logo de Coca Cola, es muy vieja, es roja”, uno no se anda fijando en el logo. Eso suele suceder más con una conducta humana porque todos somos chilenos y nos sentimos para de, criticando la marca país y en verdad, todo. Y por otro lado, está nuestra sombra, que es Perú, que es fantástica, por ende, hay un sesgo hacia eso.

Chile y su logo respectivamente, es una marca bastante rígida en términos gráficos, partiendo por el espacio, porque es un logotipo que tiene parte de isologo y parte de tipografía, es muy grande para poder comprimirla. Por un lado, tenemos versiones en caja y sin caja, y las en caja son muy cuadradas, entonces ya partiendo de esa base nos auto catalogamos como personas cuadradas. Lo otro, es la familia de colores, no son tan intuitivos porque se agregan otros además de los colores de la bandera. Por otro lado, las 6 estrellas, no hay un relato ni una justificación respecto a eso, tuvimos que inventar algo en el camino para poder argumentar, pero no se sostiene en una idea conceptual. Se critica mucho que no se trabajó como co-creación. En algunos países, no en todos, esta estrategia es una forma de hacer surgir una marca país.

En la evolución, el logo no ha cambiado tanto, más bien ha tenido ajustes. Antes eran 8 estrellas y ahora son 6, las puntas antes eran más alargadas, ahora son más concisas y modernas, pero rígidas y sin movimiento. Es un logo que tampoco te

La representación institucional de la marca Chile permite fortalecer e impulsar la cadena de valor que tiene como resultado final del desarrollo de un país.

3- Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

La fundación funciona como una matriz de sentido que se expande a otras instituciones públicas y privadas para que éstas integren la marca Chile en sus flujos comunicativos.

permite jugar mucho, no hemos innovado en el dinamismo, un logo animado, armado con texturas, etc. Entonces, tiene muchas debilidades del punto de vista gráfico y técnico que no ayudan, y además, nos hemos dado cuenta que en un cobranding, el logo no ayuda, porque la mayoría de los nombres de entidades gubernamentales o socios, llevan inserta la palabra Chile.

Pregunta 14: En términos generales, si tuvieras que hacer un FODA de la marca Chile ¿Cuál sería tu diagnóstico?

Fabián: La principal fortaleza de la marca Chile es el equipo, es un grupo *senior* que ya lleva un recorrido de aprendizaje. Creo que este periodo con la directora ejecutiva a cargo dejó una vara alta en términos de calidad de la gestión, más allá de la creatividad y del riesgo que es donde nos vamos a las debilidades, creo que hay una fortaleza de proceso y gestión establecido. Hay otra fortaleza y es la percepción favorable de nuestros socios. Yo creo que la familiaridad de nuestros socios estratégicos, está más validada que antes, por ende, ya contamos con una base sólida que no pone en duda la necesidad de trabajar la imagen país, o sea, siento que no es lo mismo que hace tres años cuando iba a las reuniones y no se entendía nada. Una tercera fortaleza es la claridad y trayectoria de acciones que hemos desarrollado en estos tres años que llevo en la fundación, porque hemos hecho de todo, con pocos recursos y todo, así que ya sabemos, a prueba y error, qué es lo que se debiese hacer, porque hay mucha más claridad en el contenido. Una cuarta fortaleza creo que tiene que ver con el manejo de las redes sociales, todos los de esa área están bien a la vanguardia, avanzan con la tecnología.

Respecto a las oportunidades, creo que esto que te decía de que hoy los países son más competitivos, responde a la responsabilidad de manejar el *branding* internacional, por lo tanto, creo que el ambiente internacional, es una gran oportunidad para que exista la marca país y la marca Chile como tal. Otra oportunidad tiene que ver con las condiciones para poder generar mejores vínculos con los socios, que no solamente se respalda en un documento y una alianza, sino que hoy día está todo mucho más alineado y se trabaja en conjunto, por lo tanto, acá hay una oportunidad de maximizar presupuestos, otra oportunidad es correr más riesgos, es decir, con poca plata hablarle a una audiencia, principalmente nacional, reestructurando el lenguaje, el contenido, para viralizarnos e integrar a los chilenos de manera transversal, o sea, a todos y cada uno de ellos. De hecho, ese es el gran desafío a nivel local, lograr que conozcan lo que es la herramienta marca Chile.

Otra oportunidad es que la Fundación Imagen de Chile es la única institución que da un espacio para hablar de orgullo a través de campañas publicitarias, para levantar la autoestima de los chilenos. Ese es un espacio que no hemos aprovechado por diferentes miedos. La última oportunidad es que tenemos mucha realidad positiva que comunicar.

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Debilidades, creo que principalmente tiene que ver con la aversión al riesgo, con lo poco jugados, la falta de articulación entre entidades, el no poder incluir a ciertos socios por conflictos que trascienden de la institución. Otra debilidad es querer hacer muchas cosas, cuando se podrían haber hecho menos y con más potencia. Otra es no involucrar a presidencia, podría implementarse un decreto de marca país que recomiende al sector público y privado a hacer uso de la marca Chile, que sea opcional pero con conciencia. La última es que hemos trabajado de manera desintegrada, es decir, todas las dimensiones y sectores son autónomas, sólo las unen los lineamientos gráficos y mensajes.

Respecto a las amenazas, creo que una es que nos cierren como institución, no a corto plazo, pero puede ser viable a largo plazo. No me preocupa esa amenaza porque creo que podría ser bueno, porque va a seguir existiendo, pero frente a un cierre se puede politizar mucho y se puede perder el conocimiento que ya está ganado, somos una biblioteca de lo que se ha hecho.

Pregunta 15. ¿Y por qué crees que eso no pasa hoy?

Fabián: Por varias razones. Una son los recursos, otra por aversión al riesgo, otra porque no está la articulación real que decimos tener, o no tenemos influencia política, y porque no se le ha dado el valor a la marca Chile. Se hizo un encuentro hace poco, yo estaba de vacaciones, así que me enteré por la prensa, y efectivamente ahí sale el tema de incluir a los chilenos en la marca. Antes, era un pecado abordar el país como una marca, porque un país se podía abordar desde diferentes dimensiones, como la cultural, la turística, pero no desde la constitución del marketing y la publicidad. Entonces, hay todavía personas a las que les cuesta entender esto y costó mucho desvincularse de la oposición de comunicar un país si debe ser espontáneo, es decir, las acciones deben hablar por sí mismas, por qué te voy a estar diciendo que Chile es confiable si la gente del mundo empresarial ya lo sabe y sale en la prensa sin hacer ningún esfuerzo.

Pregunta 16: ¿En qué crees tú que se diferencia la marca Chile de las otras marcas países de la región?

Fabián: Lo primero, es la imagen que existe favorable al país, y que probablemente aunque nosotros no existiéramos, esa imagen seguiría siendo exactamente positiva. Por lo tanto, es como la relación producto calidad, somos el mejor producto que la mayoría de los países de la zona, entonces, ya con eso tenemos una marca con un posicionamiento diferente. Tenemos muchos atributos positivos para comunicar, y superiores a la competencia, si los queremos ver en términos de marketing, es decir, tenemos diferenciadores potentes como país que, si la marca Chile se apropia de ellos y los comunica, tendrá un rendimiento superior a las otras marcas países, eso en términos generales.

Imagen país positiva por parte de los públicos de nicho (socios estratégicos).

Existe un mayor conocimiento y legitimidad de la marca Chile

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Pese a que el tema de orgullo país es algo que debe abordarse, la relevancia recae en comunicar las diversas peculiaridades, habilidades y competencias de la sociedad chilena.

En este sentido, la marca Chile se posiciona como un espacio para ayudar a reconfigurar una identidad chilena, donde el sentido de pertenencia sea un común denominador de los chilenos.

3- Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

A nivel práctico, el trabajo cotidiano con otros sectores e instituciones está desarticulado. Esto pasa por la no asimilación de la importancia de trabajar la marca Chile, más allá de la

Ahora, en acciones, creo que hay diferencias entre países, y la principal es quién ve la marca país, cuál es la estructura y quién la gestiona, a partir de eso hay distintas figuras. Todos los años hay foros de marcas países donde se comparten tendencias y buenas prácticas entre naciones, pero al final siempre llegamos a que somos clones unos de otros, algunos con más presupuestos que otros, en el universo del marketing todos los países hemos hecho lo mismo con más o menos fuerza. El gran diferenciador está en el país mismo, el producto, más allá de la gestión. El presupuesto también condiciona y mandata muchas cosas, y en ese sentido Perú o Nueva Zelanda, por ejemplo, lo han hecho muy bien en términos de alianzas, relaciones públicas, gestión de prensa, etc., y eso está directamente relacionado al presupuesto autónomo que manejan.

Pregunta 17: En cuanto a prioridad de mercados se refiere, ¿Cuáles son los criterios que manejan para hacer esa selección?

Fabián: Si me preguntas a mí, no he visto ningún análisis riguroso ni detallado que especifique la selección de los mercados prioritarios. Lo que intento decirte, es que, cuando se priorizan mercados es mucho más al dedillo, y lo único que he visto es una matriz que especifica los mercados prioritarios de Sernatur, ProChile, InvestChile, Corfo. En base a estos se eligen y se escogen los mercados priorizados. Entonces, de ahí viene el “análisis” que no es tal evidentemente. A lo que voy, es que acá siempre se prioriza estar en línea con los socios, por ende, es una manera fácil de resolverlo. Por otro lado, también tiene que ver con que finalmente la marca país no la hacemos solo nosotros, sí que nos llevamos el título, pero cuando hablamos de imagen país, todos los socios y nosotros estamos trabajándola. Agrupando a todos los responsables de esta labor.

En resumen, la lógica ha sido seguirle el paso a los que ya existen, y eso sí que tiene análisis de ventas, de cuánto se exporta, de cuántos turistas vienen, etc.

Pregunta 18: ¿Pero los mercados prioritarios no deberían ser diferentes según el sector, es decir, los mercados de exportaciones no pueden ser los mismos que de turismo o inversiones, no? Por lo que me cuentas, en el caso de Chile es transversal.

Fabián: Exacto, no pueden ser los mismos, y sí, es transversal. Debiese ser distinto, pero por qué te comento esto, porque ¿quién es el que tiene más presupuesto de promoción? Es Sernatur, entonces lo primero que se tiende a decir es “trabajemos en todo, menos en turismo porque si ya tiene como mercado priorizado a España, desarrollará acciones”. Una de las grandes debilidades ha sido trabajar desintegradamente. Te puedo asegurar que nadie sabe muy bien en qué está trabajando Sernatur, cuál fue el último concepto que desarrolló, en qué países y ciudades, etc. Y así mismo con ProChile e InvestChile, no está sistematizado.

promoción del país en torno a un sector específico.

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

El entrevistado relaciona la promoción de la marca Chile y, por ende, del país, desde una perspectiva del marketing y management. Chile se considera como un producto el cual debe ser promocionado.

13.Sistema de control de la imagen país - Medición de la imagen país.

Se infiere que el entrevistado considera que el país es uno de los que tiene una mejor imagen positiva en comparación a los países de la región, sin embargo, no entrega las variables o supuestos para señalar aquella sentencia.

Yo creo que acá falta un área real de planificación estratégica, de análisis, por mucho que haya un departamento, creo que no está y no existen esos perfiles acá. Faltan analistas, porque han habido muchas personas que se han enfocado en la comunicación, pero hay un déficit de analistas, de datos, y una buena organización de planificación y gestión de marca país, debe tener una buena área de planificación estratégica, y creo que acá no funciona, no porque no queramos, de hecho, se intentó hacer, pero las personas no son las correctas para esos perfiles. Insisto, esa área existe, pero funciona más como un área de relacionamiento que sale, que comunica, tiene habilidades para desarrollar actividades con socios, etc. Eso lo podría hacer el área de comunicaciones y marketing o alguien de comunicaciones, pero quienes están investigando y definiendo qué vamos a decir, qué han dicho, qué queremos comunicar, es decir, la inteligencia de la organización acá no funciona, todos hacemos inteligencia de mercado, y eso es una gran debilidad.

Pregunta 19: ¿En qué criterios se basan para elaborar las campañas publicitarias?

Fabián: Esta planificación debería estar integrada en el plan de marketing, y es ahí donde radica el problema, porque nosotros no tenemos un plan de marketing, nunca se ha pedido y nunca ha existido. Yo creo que el marketing en la oficina se ha ido aprendiendo a prueba y error, y eso es una debilidad. Una planificación estratégica es la justificación formal a las acciones que se realizarán, te dice los mercados prioritarios, el número de campañas anuales y el foco comunicacional de las mismas, los socios estratégicos son x, etc. Nosotros hoy somos ejecutores, obedecemos y no llevamos la iniciativa. Primero se pasa por un consenso y luego se construye la campaña, no es que nosotros digas “ok, vamos a hacer esto”.

Pregunta 20: ¿ En qué estudios y documentos fiables se basan ustedes para desarrollar las acciones de marketing?

Fabián: Hay pocos estudios, pero son pocos, por presupuesto también. Ahora, no necesariamente hay que basarse en estudios internos, está lleno de otros estudios como los índices de marca país. Por lo tanto, creo que nuevamente, esos estudios minuciosos que tú preguntas como tal, no existen. Los estudios que existen, yo diría que son más bien para mostrar si nos conocen o no, cuándo nos conocen y el por qué, pero para poder decir qué queremos mostrar, a quién

3 y 8.- Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país; públicos - selección de públicos

La fundación no posee un estudio ni una base fundamentada para la selección de mercados prioritarios. Por ello, se basan en las informaciones y datos de otras fuentes institucionales (ProChile, InvestChile, Corfo).

3- Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

El entrevistado reconoce que existe una falta de sinergia efectiva entre instituciones que trabajan la marca Chile. Se infiere una falta de sistematización entre Fundación Imagen de Chile, ProChile, InvestChile y SERNATUR. Esto conlleva una falta de planificación estratégica cohesionada entre las instituciones ya mencionadas.

11 y 13. Flujos comunicativos - Medición eficacia; Sistemas de

queremos mostrar, cuándo y cómo, o si lo que comunicamos es eficaz, se requiere de un análisis mucho mayor que no existe. Lo que se necesita acá son varias personas que estén procesando la información y que nos den esas respuestas.

Pregunta 22: ¿Por qué la marca Chile no tiene slogan y hace cuánto tiempo se tomó esa decisión?

Fabián: Hace cuánto tiempo no lo sé, pero, al menos en esta administración no se usa. Desde los inicios de la fundación a la fecha, ha habido varios slogan, como el *always surprising, Chile hace bien*. ¿Por qué dejaron de utilizarse los slogan? Por adversión al riesgo, porque la experiencia con los anteriores no ha sido del todo favorable, todos han tenido matices y críticas.

Pregunta 23: ¿Cómo es el proceso del desarrollo de una campaña? Trabajan con agencias de medios, licitan anualmente agencias de publicidad, licitan por campaña, la agencia de medios se vincula directamente con la de publicidad, cuéntame cómo funciona.

Fabián: Se hacen con licitaciones porque superar siempre el monto mínimo para poder hacer una cotización. Esas licitaciones involucran a agencias creativas. Nosotros ya trabajamos el día a día con una agencia de publicidad que se llama *Brandbook*, pero para las grandes campañas se licitan otras. Lo que hacemos es ir en carriles paralelos, es decir, nuestra agencia del día a día participa en algunas validaciones, mientras la agencia nueva de turno trabaja en la campaña licitada. Obviamente, tratamos de que esa agencia subcontrate todo, productoras, plan de medios, etc., o sea, tiene que ver también con un tema de facilidad administrativa.

Uno de los cambios que queremos hacer, es que ahora la agencia permanente que tiene un rol más estratégico, *Brandbook*, participe en el diseño del *brief* de las grandes campañas, para que esté en línea y también pueda hacer propuestas, por ejemplo, si la campaña que queremos hacer es para Chile, lo primero que haremos es pedir que esa propuesta conceptual venga de nuestra agencia. Si es buena, nos quedamos con esa y licitamos con ellos, y si no es tan buena, vamos sin propuesta y pedimos la licitación de varias agencias.

**control sobre la imagen país.
medición de la imagen país**

En el discurso y en la práctica existe una gerencia (la de planificación estratégica) que se encarga de elaborar estudios de: imagen espontánea, pre testeo de campaña, estudios de percepciones en sectores específicos, etc. Sin embargo, el entrevistado recalca que en la práctica finalmente la gerencia cumple más un rol de relaciones públicas. Por tanto, se necesita un departamento de estudios y análisis volcado únicamente a las pesquisas y a las mediciones.

9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país.

Para la elaboración de flujos comunicativos no existe un proceso metodológico que responda en coherencia a las fases de la planificación estratégica. Por tanto, no existe una justificación formal de las acciones que se llevan a cabo.

**11 y 13. Flujos comunicativos.
Medición de eficacia;
Sistema de control sobre la imagen país - Medición de la imagen país**

Existen estudios de la imagen espontánea en torno a Chile, pero no de la imagen inducida porque no se mide la eficacia de los flujos comunicativos. Por tanto, podemos interpretar que existe una medición incorrecta de la imagen país.

Se toman los índices de marca país como estudios fidedignos que pueden aproximar la eficacia de la marca Chile según el posicionamiento que el país tenga en los resultados. Estos estudios, nuevamente miden la imagen espontánea, no la inducida.

Pregunta 24: ¿Suelen hacer algún tipo de testeo previo y posterior al lanzamiento de las grandes campañas de marca Chile?

Fabián: Sí que hemos hecho testeo, pero no siempre, es algo que debemos y queremos promover más. El gran “pero” es que la mayoría de todas las cosas que hacemos acá, el desarrollo contempla un tiempo muy limitado, y un testeo lleva tiempo, entonces está la dualidad de no hacerlo o hacerlo y ver qué implementamos en el camino.

Las veces que lo hemos hecho han sido para campañas importantes, que en los últimos 3 años han sido: En campañas nacionales está *Chile que te quiero, Chile me gusta ene y lo mejor de Chile*, y en internacional están las campañas *Pregunta por Chile, un mundo de servicios y campaña de licenciamiento Born in Chile*

Pregunta 25: Me ha llamado la atención, qué, hasta ahora, has sido el único que ha mencionado que la comunicación local es un escenario indispensable para proyectar la imagen país, para mí también es el punto de partida, ¿en qué se sustenta esta premisa?

Fabián: Los países en general han seguido este proceso; primero una socialización interna y luego se van a afuera. No sé si eso siempre tenga que ser así y que nosotros estemos condenados a muerte porque no hicimos una socialización interna; como estamos en una fase inicial, es decir, la de conocimiento, creo que todavía estamos a tiempo de gestionarlo.

Yo creo que no te lo mencionaron por la sencilla razón de que tenemos una omisión. En nuestra misión declarada como fundación, y esto es legal, dice que nuestra misión es promover la imagen país a nivel internacional, por lo tanto, desde esa base se excluyó de forma directa todo lo que tenga que ver con el estatuto de lo que se puede hacer nacionalmente. ¿Qué quiero decir con esto? Que la fundación imagen de Chile se creó solo para hacer cosas internacionales, no se partió con esta lógica de la revisión bibliográfica porque hace 10 años no era muy conocido el tema, y por eso no había tanto antecedente. Entonces, creo que por lo mismo se trabajó siempre con la mirada internacional, obviando a los chilenos, Sin embargo, y con el poco andar, y sobre todo ahora, creo que cada vez hay más conciencia de que se tiene que involucrar a los chilenos.

Pregunta 26: ¿Cómo miden ustedes los resultados de las campañas?

Fabián: En eso estamos ahora. Siempre las campañas han tenido *kpi's* claros, pero en el mundo del marketing siempre ha sido difícil medir. Los resultados más exactos se consiguen a través de las campañas digitales: *CPM*, alcance, views, *CPC*, *engagement*, etc. Pero en cuanto a referencias, no nos queda más que compararlo con el histórico, es decir, comparando el presente con los resultados pasados. En lo que respecta a masivo, no se conocen resultados más

Asimismo, se suma una complejidad mayor y es que los nombre de los estudios siempre incluyen el concepto marca país, entonces, se mal entiende que lo que se mide en estos análisis es la marca, no la imagen.

3. Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

Debido a la falta de capital humano, se relacionan estratégicamente con agencias de comunicación, medios, etc, como método de tercerización.

Si bien plantea esto como una solución administrativa, lo cierto es que con la ramificaciones de actores involucrados en la gestión de la marca Chile, se requiere de una asimilación de la misma, no solo a nivel profesional, sino también en su calidad de chilenos. Para quienes son parte de la fundación, esto es un trabajo que viene integrado de manera intrínseca. Sin embargo, para otras entidades que solo colaboran debe existir un trabajo de formación y asimilación de los lineamientos y planes estratégicos que establece la Fundación.

11. Flujos comunicativos. Medición de eficacia

Se desprende que los estudios realizados a las campañas son mínimos, tampoco se les realiza un seguimiento. Por último, también se observa una carencia en los estudios capaces de medir la efectividad de las campañas y, por ende, de los mensajes que producen.

8. Públicos - relevancia otorgada hacia los públicos.

Se reconoce una mala gestión institucional al no considerar a la opinión pública como el trabajo interno más importante antes de salir a los mercados y públicos internacionales.

Todos los entrevistados recalcan que hay una falta de interés identitario y

allá de los antecedentes estimados.

Pregunta 27: ¿Cómo se involucra la gerencia de comunicación y marketing en la promoción turística de Chile en general y con la SERNATUR?

Fabián: En las campañas de promoción turística internacional que desarrolla SERNATUR, participamos en el comité de *branding* del cual la fundación es parte, organizado y liderado por SERNATUR. Nos involucramos de manera directa en el relato, redacción de textos inspiracionales, de lineamientos, revisión de piezas gráficas y difusión de ciertos logros que ha habido en turismo; por ejemplo, cuando salimos elegidos como el mejor destino de turismo aventura o para llamar a ese mismo concurso para que la gente votara, en ese tipo de acciones, comunicación y marketing ha tenido un rol latente. El mayor rol que tiene el turismo hoy, no somos nosotros, es el área de planificación estratégica que tiene una persona con nombre y apellido que ve turismo y el sector en sí mismo. Respecto a la dimensión turística, no hay ninguna campaña de promoción internacional impulsada por nosotros, pero la campaña nacional *Chile que te quiero*, es un 80% turismo, lo que la definiría como campaña turística, y esa la hicimos nosotros.

que no hay sentido de pertenencia. Estas afirmaciones responden en coherencia a las decisiones estratégicas que ha tomado la institución y hoy repercuten en su gestión, porque el hecho de no trabajar internamente el orgullo nacional, parte de la base que ni los funcionarios de la institución reconocen como relevante la parte identitaria y de reconocimiento cualitativo de lo nacional.

11. Flujos comunicativos. Medición de eficacia

No existen estudios contrastables o que determinen una aproximación real de la eficacia comunicativa de los flujos, porque toman como datos referenciales de evaluación, resultados de campañas digitales que entregan datos como: cantidad de visitas, n° de visualizaciones, compartidos, alcance, etc.

Este tipo de datos, netamente cuantitativos, permite obtener una aproximación superficial y poco fiable sobre cómo los públicos están percibiendo los mensajes que reciben por parte de la fundación.

3- Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

Se infiere una gran relevancia de la Marca Chile en el desarrollo de flujos comunicativos que trabaja SERNATUR. De este modo, se observa una reducción de la marca Chile a la promoción de lugares de alto interés turístico.

9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país

Como hay otras instituciones que manejan exclusivamente ciertos aspectos de la realidad (SERNATUR con turismo, PROCHILE con las exportaciones o INVESTCHILE con las inversiones), la fundación aborda una amplia diversidad de elementos que configuran la realidad chilena. La fundación no se reduce a un tópico temático, sino más bien, agrupa en sus promociones el gran abanico de issues que están presentes en el contexto.

ENTREVISTA 5

ORGANIZACIÓN: Fundación Imagen de Chile

DEPARTAMENTO: Gerencia de Comunicación y Marketing

NOMBRE: José Luis Alarcón

CARGO: Subgerente de Comunicaciones y Marketing (Prensa)

FECHA: 15/03/2018

DURACIÓN: 01:04:37

ENTREVISTADOR: Paulina Guajardo Figueroa

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN: La entrevista se realizó en Chile, en las instalaciones de la Fundación Imagen de Chile, ubicada en Monjitas N° 392, piso 15, Santiago.

Transcripción

Notas al Margen

Pregunta 1: Como ya te había contado previamente, mi investigación trata de la imagen que construyen los españoles sobre Chile mediante la gestión de la marca país...

José Luis: Como España no es un mercado prioritario, no tenemos estudios sobre la imagen de Chile en España, por lo menos nosotros, desconozco si otra institución lo hizo.

Los estudios que hemos hecho sobre imagen han sido en China, Estados Unidos, Latinoamérica, pero en España, Inglaterra u otro país europeo, no. Europa, por el tema del intercambio comercial, es muy menor respecto a los intercambios comerciales que Chile tiene con China o con Estados Unidos.

Pregunta 2: ¿Podrías contarme qué trabaja específicamente la subgerencia de comunicaciones y marketing?

José Luis: La subgerencia de comunicaciones está muy relacionada con los dos grandes focos de trabajo de la oficina que tiene que ver con el impacto en audiencias internacionales y con el fortalecimiento de la marca país a nivel interno. Yo soy subgerente y tenemos una coordinadora del área internacional y otra coordinadora del área nacional, entonces cada una tiene que tratar de generar contenido para impactar en sus respectivos ámbitos. Por ejemplo, lo que tiene que ver con prensa internacional está muy pendiente de las conferencias mensuales donde tratamos de levantar último tiempo, respondiendo a la estrategia que se ha definido desde la oficina, el capital humano chileno, sobre todo desde el ámbito de la ciencia porque nos dimos cuenta que, por el contexto actual del mundo, es algo que puede llamar mucho la atención afuera, por lo tanto, generalmente tenemos científicos en estas conferencias, o por lo menos los últimos dos años que yo llevo acá, ha sido la preeminencia de científicos y en segundo lugar te diría que son los proyectos de innovación y tecnología que se desarrollan acá en Chile, insisto, para mostrar el capital humano que existe. Por otra parte, la otra gran línea de acción que tiene esta área tiene que ver con los viajes de prensa, donde se convocan periodistas de medios que son referentes en cuanto a nivel de impacto cuantitativo o cualitativo, de hecho, con el diario *El País* trabajamos mucho porque tiene mucho impacto en España, se puede replicar en otros lugares, trabajamos mucho con agencias como *EFE* también, etc. Generalmente, viene un solo corresponsal, pero como esa noticia se manda a todos los medios latinoamericanos en castellano, es muy probable que se replique, entonces, a partir de una nota pueden salir 100 artículos. Es algo que nos permite generar mucho impacto y tratamos de ir mostrando cosas que no sean lo típico, porque, por ejemplo, el ámbito del turismo lo comunica la Subsecretaría de Turismo que también organiza viajes de prensa, entonces buscamos rutas distintas o espacios que ya son conocidos, pero se pueden ahondar en algo, por ejemplo, Chiloé no tiene el mismo nivel de visibilidad afuera que Torres del Paine, pero tiene iglesias que son patrimonio de la humanidad, y eso lo trabajamos con un premio nacional de arquitectura, entonces tenemos conocimiento técnico para explicar por qué es relevante ese lugar como

8. Públicos - Selección

Los mercados prioritarios se eligen por intercambio comercial: China, Estados Unidos, Argentina, Brasil.

14. Sistema de control sobre la imagen país - Medición de la imagen país.

Reportes mensuales para evaluar el levantamiento de Chile en la prensa internacional.

10. Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados.

Conferencias mensuales con especialistas en sectores prioritarios y medios relevantes de la prensa internacional para identificar oportunidades de publicación y difusión

Viajes por Chile a periodistas de medios referentes internacionalmente (El país, El mundo, BBC, Clarin, etc)

Trabajo con agencias de PR para replicar notas de prensa y se publiquen en diversos medios.

10. Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados.

Todo el trabajo que hacen con prensa internacional tiene como base la estrategia de marca país. A partir de los pilares, se escogen sectores y se delimitan los mensajes a transmitir

4. Realidad chilena - Inclusión de la realidad en la gestión de marca Chile.

Capital humano: ciencia, innovación y tecnología

patrimonio de la humanidad, más allá del título, sino que hablamos de arquitectura, de los inicios de la isla, etc. Trabajamos también con la *Wildlife Conservation Society*, entonces hablamos de Tierra del Fuego como un parque que capta mucho carbono y llevamos también medios que trabajan mucho con Estados Unidos, sobre todo científico, así que son esos los ámbitos en los que tratamos de ir relevando cosas sobre Chile, no es lo turístico, porque nosotros trabajamos acá con más dimensiones como inversiones y exportaciones, lo que nos obliga a tener una mirada bien amplia de los temas que hay que ir levantando, siempre en función de lo que hagan las prioridades. Dentro de este contexto, también nos preocupamos de que los periodistas conozcan la gastronomía chilena, los vinos, para que sea una experiencia un poco más rica y que el boca a boca de ellos también sea potente a la hora de ir más allá de lo que escriben para que les recomienden a otros pares que también trabajen con nosotros por el nivel de la visita y por lo que pueden venir a conocer a Chile. La última pata tiene que ver con estar siempre monitoreando qué pasa con Chile en el extranjero, eso también lo ve la coordinadora de prensa internacional y tenemos apoyo de una empresa que mes a mes, va haciendo un levantamiento sobre qué ha ido saliendo sobre Chile.

Lo que más se destaca en estos levantamientos son los deportes, principalmente el fútbol, convirtiendo a los jugadores chilenos en unos embajadores muy potentes de la marca Chile, en segundo lugar, está la política que repercute mucho afuera, economía en tercer término y así, siempre estamos haciendo seguimiento por si hay algo que haya movido las métricas.

Pregunta 3: ¿Cómo le sacan provecho a este seguimiento que mencionas?

José Luis: Dependiendo de los hitos, hacemos informes sobre las cosas que estén pasando, por ejemplo, en los últimos tres meses hicimos informes sobre la visita del Papa para saber cómo estaba repercutiendo afuera, también abarcamos el tema de la *Fórmula E* que era primera vez que se traía a Chile, hicimos informe sobre una *Mujer Fantástica* que tuvo un impacto impresionante afuera, nos dimos cuenta que se realizaron más de 5 mil notas en todos los idiomas, con mucha cobertura en Estados Unidos, que es un mercado donde Chile no es conocido porque se mimetiza con Sudamérica y a partir de ahí se generaliza sobre los países, cuesta mucho distinguirse, pero cuando ya entramos en un circuito donde no solamente destaca la película, sino también su origen, o sea Chile, es súper potente, porque nos sirve para comunicarle a los socios estratégicos, como por ejemplo, al ministerio de cultura que está incluso dentro del directorio, y las entidades artísticas con las que trabajamos como cines, teatros, etc. A nivel institucional, nos sirve para mantenernos en prensa como referentes sobre el estado del arte en Chile y afuera, y a partir de eso hacemos comunicados que salen en los medios, sacamos cuñas del director o directora, entonces siempre somos referentes que entrega respuestas a las personas y entidades que quieran saber cómo está Chile afuera. En resumen, sirve para el posicionamiento de la institución y para que nuestros socios estratégicos aprovechen dicha información.

Intentan abordar aspectos diferentes a otros organismos públicos que tienen más presupuesto y promocionan aspectos específicos como turismo, exportaciones e innovación.

10. Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados.

Visión más amplia de la comunicación; un sector puede incluir varios aspectos de la realidad. Por ejemplo: Sector arquitectura comunica turismo, patrimonio, geografía, innovación, etc.

12. sistemas de control -factores que influyen

Monitoreo de notas de prensa creadas por la fundación (nacional e internacional).

13. Sistema de control de la imagen país - Medición de la imagen país.

Deporte (fútbol), política y economía son los temas más presentes en la prensa internacional

14. Sistemas de control – medición imagen país

Informes sobre el levantamiento de la prensa extranjera en hitos contingentes: deporte, cine, visitas ilustres, etc

Hay que tener en perspectiva que la imagen país no cambia de un día para otro, y se puede evidenciar con un montón de cosas, así como las ciudades también. París tuvo eventos terroristas que le deben haber bajado el porcentaje de visitas, pero eso fue un par de meses y te podría asegurar que ahora está igual de lleno que siempre, y en el caso de Barcelona lo mismo, a pesar del atentado brutal que hubo el año pasado.

Entonces, siempre hay que tener en perspectiva que cambiar la imagen de un país es un trabajo a largo plazo, no es automático, hay que contener la ansiedad en ese sentido. Hay países que no tienen mucho movimiento en cuanto a gestión de imagen país se refiere y en los *rankings* siguen más o menos igual, pero si la marca país es activa, se puede gestionar y mover la aguja, depende de la constancia y del trabajo mancomunado que vayan haciendo a nivel público y privado. Eso con prensa internacional.

Con la prensa nacional, el gran foco es constituirnos como un referente, porque nuestra labor tiene que ver mucho con articular, con que los privados entiendan que necesitan estandarizar los mensajes sobre el país, sobre lo que se dice, que es importante trabajar con las entidades públicas también. Para convertirnos en un país referente, tenemos que estar muy presentes en los medios opinando sobre cosas que distinguen al país afuera, sobre los mismos materiales que generamos nosotros respecto de sectores, por ejemplo, nosotros además del monitoreo, tenemos relatos sectoriales, como la astronomía por poner un caso, desarrollamos un relato en base a este sector astronómico para que las personas pertenecientes a ese sector supieran cómo hablar de Chile, así nos vamos adueñando del sector, es decir, todo lo que tenga que ver con cosas más representativas del país para nosotros es clave plantearlas para que la gente tenga conciencia de la importancia que tiene visibilizar el país, porque parece obvio, pero no está tan claro que hay una entidad que se llama Imagen de Chile que trabaja la marca Chile.

Por otro lado, es importante que la conozcamos y nos sintamos orgullosos para que nos convirtamos en embajadores de nuestro país, porque los extranjeros se llevan la experiencia de la gente común y corriente, no porque hablaron con el embajador o con alguien que sea experto en la disciplina. Los chilenos solemos ser muy críticos con nosotros mismos y el país en sí, hasta nos empezamos a comparar con el vecindario. Entonces, si la gente comienza a tener noción de este orgullo país, es más fácil que quienes lleguen lo aprecien de manera positiva, pero es un cambio que hay que ir trabajando, y de eso se trata el trabajo, a nivel internacional se requiere presencialidad de Chile y a nivel nacional tener muy presente a la institución y a la marca para poder convertirnos en un referente, para poder ir articulando y que la gente nos llame para trabajar, que es algo que ha ocurrido con más frecuencia en el último año, sobre todo porque se multiplicó la cantidad de prensa que generábamos. El año que llegué tuvimos 500 notas al año y el año pasado fueron 1000, entonces, eso también da cuenta de la influencia que hemos ido adquiriendo conocimiento en los medios porque nos citan, nos llaman, a veces sin siquiera sostener tema, sino para proponernos una nota especial. El paso que sigue es que la gente empiece a hablar de lo que hacemos,

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

La institución permite darle más visibilidad en el extranjero a Chile.

Los resultados, a nivel prensa, sirven para dar respuestas a los organismos públicos, privados y socios estratégicos sobre cómo está posicionado Chile fuera. Esto permite afianzar las posibilidades de colaboración y respaldo a la marca Chile.

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Corregir la imagen país es un trabajo a largo plazo. La institución facilita ese resultado.

2.Fuente institucional - Influencia en la interacción entre Fuentes Inst. - Imagen país.

Permite ampliar la representatividad de Chile a nivel internacional, utilizando un discurso coherente entre instituciones.

Está la necesidad, pero otros organismos públicos y privados desconocen la importancia de la interacción en la imagen país.

El rol de la institución sigue en una base inicial y es más bien desconocida.

porque como decía Oscar Wilde “no hay nada peor que nadie hable de ti”, porque eso significa que no tienen valor alguno, y ahora que ya tenemos esa base un poco más consolidada, viene la parte persuasiva, la de ser más influyentes.

Pregunta 4: ¿Cómo deciden los medios donde van a difundir las notas de prensa?

José Luis: Es que siempre es con criterio periodístico, los espacios los buscamos en base al contexto de la nota, por ejemplo, *Una Mujer Fantástica* dónde tiene espacio, tiene espacio en primer lugar en crónicas y espectáculo; una segunda vía es hacer una columna de opinión que hable sobre el impacto del cine chileno, entonces, desde las comunicaciones vamos viendo cuáles son los mejores espacios de gestión respecto al tema. Un contenido tiene muchas variables dependiendo el contexto y perfil, una misma nota nos sirve para levantarla en la web, en Facebook y en Twitter. En Facebook tenemos 2,3 millones de seguidores, es más grande que un noticiero local. Un contenido tiene muchos canales de difusión, pero es todo criterio periodístico, pero hay mucho espacio donde moverlo porque cada vez hay más medios, más secciones, etc.

Pregunta 5: ¿Y tienen a alguien que haga ese inventario de medios?

José Luis: Tenemos una agencia de comunicaciones, se llama *Profile*, y para la campaña de servicios tenemos una agencia extranjera que se llama *BLJ*, que es súper importante en Estados Unidos, Estas agencias nos ayudan con la gestión de prensa. En la parte digital hay otra agencia que se llama *La Fábrica Imaginaria*, y ellos son muy buenos para replicar las cosas. El rol de las agencias es apoyar la gestión y dar sugerencias, es decir, nosotros definimos las directrices y contenidos, y ellos optimicen esa información.

Honestamente, en la oficina generamos tanto volumen de contenido que el tiempo no da para procesos de validación tan largos, vamos moviendo lo que va saliendo por los canales que se han ido multiplicando, evidentemente llevamos la película en 360°, pero bueno, si tenemos la nota arriba obviamente se puede publicar en Twitter, Facebook, si tenemos una buena imagen la subimos a Instagram, tenemos el comunicado, escribimos una columna para enviar a prensa, en distintos rangos se replica un mismo contenido, y hay otro tema que también tiene que ver con el relacionamiento, es decir, que nos conozcan nuestras contrapartes, eso también es importante para generar confianza y es parte de nuestro trabajo, y es muy de apoyo con el área de planificación estratégica que tienen como objetivo principal darse a conocer en sus principales áreas de influencia y nosotros, en complemento con eso, debemos conocer a los jefes de comunicación, tener buena relación para hacer cosas eventualmente cuando hayan hitos.

Pregunta 6: ¿Cuál es el rol que cumple el directorio?

José Luis: El directorio define prioridades, por ejemplo, este año la prioridad es trabajar con los vinos y ciencias; la directora ejecutiva toma eso y habla con los

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Hay una exigencia por promover y afianzar el sentido de pertenencia por parte de los chilenos, ya que la opinión de las personas que de alguna manera conocen Chile, se forma principalmente por la conversación con la gente chilena.

Si el país no comunica, alguien más lo hará por él

11. Flujos comunicativos. Medición de eficacia

Medios especializados
Prensa internacional
Prensa Nacional
Viajes de prensa
Web oficial
Facebook
Twitter
Instagram
Encuentros con expertos del sector privado (Encuentro imagen de Chile)

Se apoyan en agencias de comunicación nacionales e internacionales para la difusión de los mensajes (apoyan en la gestión y optimización)

Buscan dar a conocer la marca Chile en las principales áreas de influencia

Relacionamiento con el sector privado

gerentes de la fundación para informar sobre estas prioridades y ahí se van definiendo objetivos en base a cada área de trabajo. El vínculo del directorio siempre será el director o directora ejecutiva y en función de las prioridades que decida el directorio, dirá a qué cosas les daremos prioridad y en función de eso toda la oficina converge.

Pregunta 7: ¿Y ellos participan con qué frecuencia y organización?

José Luis: Ellos tienen reuniones trimestrales, pero también hay un comité ejecutivo que hace mensualmente seguimientos, ese es el que se reúne constantemente con la directora en este caso, y con el gerente que corresponda para alguna actividad específica o algún proyecto. Por ejemplo, se está presentando un proyecto que se llama *Chile que te quiero*, va el respectivo gerente encargado apoyando a la directora, supervisa el desarrollo del proyecto según el cronograma, definiendo y ejecutando, entonces, cada área de la oficina ve qué le toca dentro de ese marco.

Pregunta 8: ¿Crees tú que influyen los cambios de gobierno en la gestión de la fundación Imagen de Chile?

José Luis: Recién me va a tocar el primer cambio de administración, así que no podría tener la perspectiva completa porque sé que hubo varios cambios a nivel gerencial. A ver, yo creo que una institución de este tipo requiere de un modelo que tenga cierta independencia, es más, personalmente creo que le falta incluso un poco de autonomía para poder hacer un trabajo que trascienda después de los 4 años, pero como te decía, estos son horizontes de largo plazo, y desde mi punto de vista, si a la oficina llega un director o directora general que no haya trabajado con marca país, evidentemente habrá un proceso de aprendizaje y adaptación, donde tendrá que evaluar si le funciona el equipo, porque puede llegar alguien con una prioridad diferente a la que se viene trabajando y se da cuenta que los gerentes con los que trabaja y el equipo en sí mismo, no se adecua a lo que quiere, o también puede pasar que llegue alguien que se mueve con el equipo completo, hasta con su secretaria, y eso puede generar un cambio importante en la institución que ha ido logrando establecerse, más allá de que sea ésta, me refiero a cualquier otra.

No sé qué vaya a pasar en el caso de esta oficina; Habrá cambio de director en el corto plazo porque lo elige el canciller de turno y acaba de asumir la presidencia Sebastián Piñera, y depende del que llegue, el perfil que traerá, porque lamentablemente, en la disciplina de marca país, no hay especialistas en Chile. Ese también es un tema, a quién nombras, eso va a depender del foco que se tenga como gobierno quizás. Ahora, tampoco esta oficina es una institución que ocupe tantos recursos como para decir “vamos a estar muy pendientes de lo que hace Imagen de Chile”.

Los modelos varían mucho entre países. Así y todo, otras oficinas que están recién empezando a desarrollarse en esto de la construcción de la marca país, especialmente de Centroamérica, nos preguntan mucho cómo funcionamos y les

1. Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Sirve para tener representación en el contexto internacional, posicionarse y diferenciarse de la competencia

3. Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

El vínculo es fundamental para proyectar mejor al país en el extranjero.

llama la atención el modelo, lo encuentran muy bueno. También influye que vienen de realidades políticas complejas, donde efectivamente un gobierno o un partido capta más el aparato público y que una institución de este tipo esté tan vinculada a presidencia, por ejemplo, que por un lado le podría dar más poder, pero por el otro están muy vinculados políticamente a algo o a alguien, genera una desventaja. Entonces, si se es una institución convocante, abierta a trabajar con todos, si está muy politizada o muy casado con algún personaje, partido o ideología, es difícil que todos quieran trabajar con ella.

Camila conoce bien el modelo de marca España porque se juntó con ellos, y a mí me parece bien interesante porque acá, dado el momento en que los privados se vinculan con este tipo de instituciones, no veo que vaya a ser viable en el corto plazo. Si creo que es importante que vayan entendiendo, por eso hemos hecho algunas reuniones como el *Encuentro Imagen de Chile* hace poco, donde participaron muchos privados, que el vínculo con la marca Chile es fundamental para proyectar mejor al país en el extranjero.

Los privados son grupos claves, sobre todo para el momento en el que está Chile, donde muchas empresas están invirtiendo afuera, sobre todo en Latinoamérica; yo creo que hay que verlo con más perspectiva a futuro, pero en el vecindario tenemos una imagen que está consolidada creo yo, pero que no hay que dejar de alimentarla, y en eso, si más empresas invierten afuera.

Pregunta 9: ¿Cuáles son los aspectos principales que busca potenciar tu departamento con la gestión de la marca Chile?

José Luis: Los objetivos nuestros tiene a nivel cuantitativo algunas exigencias, por ejemplo, tengo que sacar x cantidad de notas para hacer cierto retorno a la inversión. Los otros aspectos van de la mano con poner en pauta los temas que se han definido como prioritarios, lo que te mencionaba antes como capital humano, ciencia, en los últimos dos años astronomía y gastronomía. Los temas principales que tengo que poner yo en prensa son los que la institución envía como prioritarios, y en función de eso, dependiendo de las efemérides y del trabajo con los socios, son las prioridades que tienen en meses específicos.

Las prioridades de nuestra área van en función de la agenda que tiene la institución, que tenga el director o directora, que tenga el avance de los proyectos, las campañas, etc. No somos un corazón en sí mismo, somos una ventana para canalizar y visibilizar cosas.

Pregunta 10: Para ti, ¿Cuál es la diferencia entre marca país e imagen país?

José Luis: No creo que te vaya a decir algo muy distinto a lo que ya sabes. La imagen país tiene que ver con esta percepción espontánea que puede tener cualquier persona de algo o alguien y que está muchas veces basada en los prejuicios o una imagen difusa de algún sector, y la marca país tiene que ver con gestionar y guiar esas percepciones, y eso va de la mano con lo que hayas ido estudiando en algún mercado prioritario, porque evidentemente Chile no es lo mismo en Brasil y Colombia, por ejemplo, tiene que ver con las herramientas que se van a utilizar para impactar en esa visión ante cierta audiencia, y también tiene

Este vínculo se genera a través de alianzas y colaboraciones donde la fundación cumple el rol de supervisar que los pilares de marca estén alineados con los mensajes que transmiten otros organismos.

4. Realidad chilena - Inclusión de la realidad en la gestión de marca Chile.

Se definen 3 o 4 pilares de marca que representan la realidad y en base a estos, se priorizan sectores sobre los cuales se transmitirán estos pilares. Sectores

- Astronomía
- Gastronomía
- Ciencia
- Ingeniería
- Agricultura
- Minería

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Imagen país: percepción espontánea que tiene una persona sobre un país.

Marca país: herramienta para gestionar y guiar las percepciones

13.Sistema de control de la imagen país - Medición de la imagen país.

Prejuicios, opiniones, experiencias, contingencia, lo que se dice en el extranjero, el sentido de pertenencia y orgullo de los chilenos, etc.

que ver con la experiencia que van adquiriendo los organismos encargados de construir una marca país. Esta institución particularmente es súper joven, va a cumplir recién 10 años el 2019, y claro, si tú consideras que ya ha tenido 3 o 4 directores, está latente el aprendizaje que si una oficina tiene mucha rotación es difícil mantenerla en el tiempo, y yo creo que ahí está el principal desafío de la marca Chile, que tenga una institución detrás que sea sólida, tenga un personal capacitado en la disciplina y cuente con una experiencia que todos vayan masticando por decirlo de alguna manera. En el equipo, han ido variando mucho las gerencias en los últimos dos años, la composición, los proyectos, la visión, entonces yo creo que todavía estamos en una etapa prematura, como seguramente les pasa a otras marcas países; Perú empezó el 2002, tiene casi 10 años más de experiencia que nosotros, y te lo menciono porque todo el mundo nos compara con ellos, pero la de Costa Rica, por ejemplo, no sé cuántos años tendrá. También depende mucho del foco, porque si un país está claro que quiere potenciar solo el turismo, está súper claro, pero en el caso de Chile se quieren articular varias dimensiones compuestas a su vez por muchas canchas, es lo vuelve un fenómeno y trabajo más complejo, pero más holístico.

Nosotros nos medimos mucho por el NBI, te lo deben haber nombrado. En base a estos resultados del ranking, seguimos viendo la foto a nivel global, y a lo mejor deberíamos ir a los 3 mercados que más peso tienen en el NBI, y si queremos que ese índice sea nuestra medición, entonces escogamos a esos mercados prioritarios como objetivo los próximos 5 años y trabajemos la percepción, sin dejar de incluir a los otros importantes, pero en una escala menor, para poder subir en el *ranking*.

Pregunta 11: ¿Cómo se seleccionan esos mercados prioritarios que mencionas?

José Luis: Súper claro, por intercambio comercial y por las políticas que tengan los países, por ejemplo, la campaña servicios tuvo mucho que ver con la Alianza del Pacífico que es un mercado político estratégicos muy importante para el país y también coincidía que en algunos casos eran los que consumían más servicios o estaban más abiertos a consumir los servicios que escogimos como prioritarios: Ingeniería, por ejemplo, cuando fue el terremoto en México, se disparó el número de consultas sobre las empresas chilenas que teníamos en la web sobre ingeniería; En Colombia es la parte de agricultura, Perú en Minería, etc.

Pregunta 12: ¿El directorio elige los mercados prioritarios?

José Luis: Como te decía, todo se define por intercambio comercial. Ahora, en función de eso presentamos las campañas, como que ya lo tenemos claro.

Pregunta 13: ¿Y tú estás de acuerdo con eso?

José Luis: Es que depende de los objetivos que tenga la fundación, como las prioridades vienen desde este campo, te digo que sí. Si a lo mejor fuera el NBI la prioridad, trabajaríamos tal vez los países evaluadores que tiene más audiencias,

14. Sistema de control sobre la imagen país - Medición de la imagen país.

Se rigen por el Nation Brand Index

8. Públicos – selección

Se definen por el intercambio comercial y al sector por el cual se genera ese intercambio.

En base a esto se prioriza qué tipo de mensajes se transmitirán.

3. Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

La fundación depende de lo que hagan los organismos públicos con los que tiene alianzas. Los movimientos estratégicos de estos condicionan a la fundación en la definición de públicos, sectores donde se promocionará Chile y los flujos comunicativos.

La dependencia con otros organismos limita a la fundación a tener otros movimientos estratégicos que permitan abordar otros aspectos de la realidad

como India, China, algún país de Europa que son los que pesan más en la muestra, pero las prioridades van por el intercambio comercial, por esto en el caso de la marca Chile, es foco está ahí.

Pregunta 14: Las dimensiones como turismo, inversiones y exportaciones lógicamente tienen mercados prioritarios diferentes que deberían trabajarse según las estadísticas que entrega el gobierno para cada una de ellas, pero en el caso de Chile no es así, en las tres dimensiones se trabajan los mismos mercados, ¿qué piensas de eso?

José Luis: A lo mejor en el papel está muy en bruto así, pero claramente la agenda en cada mercado depende de las cosas que podamos hacer con nuestros partners, por ejemplo, a China no podemos ir a vender turismo porque no hay vuelos directos, venir hasta acá significa gastar un dineral. Los millonarios chinos si vienen a Latinoamérica, pero para ellos Chile es Isla de Pascua. Ahora, China sí que es prioritario porque hay mucha exportación e intercambios comerciales, pero evidentemente el turismo en China no es prioritario porque implica otro desafío, y nosotros también trabajamos alineados con nuestros socios, entonces, si la Subsecretaría de Turismo comunica esa dimensión, ellos van a elegir respectivamente sus mercados prioritarios, y no recuerdo que China haya sido prioritario en sus últimas campañas. Recuerdo que, en Europa, particularmente en París y en algunas ciudades de Estados Unidos se pusieron algunas gráficas, eso en China no se ve, porque llegan pocos, va en aumento, pero son cifras menores. No significa que seamos tozudos en decir “trabajamos todas las dimensiones con los mismos mercados”, no, depende de nuestros socios porque nosotros no tenemos oficinas afuera, por lo tanto, dependemos mucho de lo que haga ProChile, la Direcon, Vinos de Chile, InvestChile, Sernatur, etc. Entonces, no es que sea automático, son prioritarios al país por intercambio comercial y en función de eso nosotros los trabajamos con nuestros partners, pero dado nuestro presupuesto, no podemos hacer campañas todos los años, de hecho, el año pasado recién hicimos una después de 3 o 4. Lo que hacíamos era apoyar muchas actividades asesorando en *branding*, ambientación, coordinando, etc., pero no difundíamos campañas donde fuera a caer una bomba publicitaria de Chile en Brodway en horario *prime*, no hacemos eso, a mí me encantaría, pero no dan los recursos. Yo creo que tenemos que ir apuntando a liderar más, a nosotros definir un calendario de trabajo al que los otros se pliegue, pero por el momento es al revés, nosotros nos estamos plegando a lo que están haciendo los otros.

Pregunta 15: En términos generales ¿Cómo crees tú que ha evolucionado la marca país Chile en el tiempo que llevas dentro de la fundación?

José Luis: Yo creo que falta mucho en cuanto a tener más peso se refiere, lo hemos ido trabajando con diferentes acciones, como el aumento de las alianzas, que nos conozca más gente, haber viajado a regiones, etc. En cuanto a líderes de opinión, hemos avanzado mucho, a nivel de opinión pública nos falta mucho porque hoy las personas ven una gráfica y no entienden de qué se trata, y eso lo discutimos permanentemente, incluso desde cómo nos llamamos, porque es muy

1.Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

La fundación no tiene el peso y relevancia suficiente para operar de manera autónoma.

Existe una confusión generalizada sobre la definición de marca país e imagen país, tanto a nivel teórico como institucional (la fundación se llama Imagen de Chile).

Le dan particular importancia a que la opinión pública conozca la institución que gestiona la marca país.

Intención de dar a conocer a la fundación mediante la comunicación de la marca Chile podría generar todavía más confusión sobre la materia

12. sistemas de control -factores que influyen

medición pese a afirmar que las campañas digitales otorgan métricas, no hay claridad de resultados

7. Públicos - relevancia hacia los públicos

Notoria tendencia a priorizar los públicos internacionales, pese al problema de “orgullo nacional” que existe a nivel local.

Se levanta la necesidad, pero no se aborda adecuadamente.

10.Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados.

Chile es un país poco conocido. La marca Chile está en una fase de reconocimiento. Busca llamar la atención y tener más visibilidad, no tanto persuadir.

La mayor parte de la inversión en campañas se va a digital porque es más económico, tiene más alcance y

difuso decir que la marca Chile la trabaja Imagen de Chile, como que hay que darle una vuelta porque las personas no manejan los conceptos de imagen y marca. Lo que hemos estado haciendo ahora es directamente usar el nombre marca Chile, y ahí la gente entiende de inmediato de qué se trata, esa es una parte.

Segundo, al desarrollar las gráficas y dado que somos la Fundación Imagen de Chile, hemos estado evaluando y discutiendo bastante la posibilidad de poner abajo un producto o un *by Imagen de Chile*, para que la gente entienda que es la institución que está detrás de eso. Yo creo que falta por parte de la gente el reconocimiento del trabajo tangible que hace la institución, es decir, a nivel de opinión pública nos falta más conceptualización, pero como trabajamos muy desde lo digital, las personas no tienen experiencia con la marca, por decirlo de alguna manera. No es como por ejemplo “hagamos una activación en Reñaca, en el sector 5, para que todo el mundo vea y entienda qué es la marca país”, pero con el presupuesto reducido, los riesgos también lo son. Respecto a lo que te comentaba de digital, me generan ciertas dudas los números porque teniendo más de 2 millones de seguidores, a nivel local la marca Chile no es tan conocida, eso sí, hace poco nos dieron estadísticas más exactas que responde a que el gran número de seguidores corresponde a personas de otros países. A nivel digital la gente no sé si llega a comprender conceptualmente la diferencia entre la marca Chile y la institución que hay detrás, porque siempre hablamos desde marca Chile o marca país. Y hacia afuera, yo creo que a todos nos gustaría tener más recursos y hacer más acciones. Sin embargo, creo que podríamos movernos más con cosas más simple, no esperar que sea una tremenda activación, por ejemplo, si regalamos *merchandising* en la calle, llenamos la calle con bolsas que tengan el logo de Chile y sea biodegradables, la gente se preguntaría de qué se trata. De todas maneras, creo que ya tener una marca país es un buen avance, creo es un avance también que nos vengán a preguntar cómo trabajamos porque nos posiciona como un país que está haciendo bien las cosas, siempre recordando en el contexto que estamos porque muchas veces se nos olvida que estamos en Sudamérica o que somos Latinoamericanos, como tenemos esta mentalidad colonial y pensamos que afuera todo es mejor, entonces, en educación miramos a Finlandia, en economía a Estados Unidos, y eso se replica para todo, el “querer ser tan conocidos como”, y si volvemos a lo básico, Chile es un país con 17 millones de personas, estamos en Sudamérica, no tenemos grandes hitos culturales como Argentina o Brasil que han sido campeones del mundo en fútbol, por ejemplo.

Yo creo que Chile está en la primera etapa que es la previa, la del awareness, que es llamar la atención más que persuadir todavía, aunque es obvio que trata de influir en eso, pero recién estamos tratando de que la gente sepa que existimos, porque es una nebulosa de momento, en muchos lugares.

Pregunta 16: ¿Por qué la mayoría de las acciones que realizan son en el entorno digital? ¿Es netamente por presupuesto?

genera más impacto en cuanto a números (es medible)

Existe un discurso coherente respecto a la estrategia de marca, sobre todo en respetar los pilares de marca. Se resaltan los buenos resultados del periodo actual, pero a nivel personal, los funcionarios reconocen que hay frentes que son indispensables y no se trabajan, tampoco pueden proponer porque las decisiones las toma el directorio. Los entrevistados funcionan como operadores.

José Luis: Efectivamente es por tema de recursos, y lo hacemos así porque te asegura un alto impacto en números, o por lo menos podemos mostrar eso y gastar poco respecto a una gran campaña que implica comprar espacios, pagarles el *fee* a las agencias, un montón de cosas que son carísimas para los recursos que disponemos, y aparte, porque en el fondo, una gran iniciativa implica estar al nivel de permanencia todo el tiempo, y esos es muy caro para nosotros y para cualquier institución. Acá siempre está el ejemplo de Ecuador, que hizo un video para un *Super Bowl* hace algunos años y gastaron una cantidad de dinero impresionante, y si bien mucha gente lo vio, hay mucha que no la recuerda porque solo hicieron esa activación y no le dieron continuidad a la campaña. A lo que voy, una marca país se puede gastar un dineral en una acción de mucho impacto, pero se necesita mantener al largo plazo y eso es caro, súper caro.

Pregunta 17: ¿Cuál es el porcentaje que se le asigna anualmente a tu subgerencia?

José Luis: Alrededor del 5% en lo que respecta a la subgerencia, la gerencia sí que tiene más porque marketing al final es el corazón de lo que hacemos.

Pregunta 18: ¿Cuál es la participación de los socios estratégicos con la gestión de la marca Chile?

José Luis: Yo creo que influyen, más que participar, porque dependiendo de la agenda y actividades que están haciendo, acá las evaluamos para ver si nos plegamos o no, para evaluar si hacemos algo en conjunto, o no, así que yo creo que influyen más que determinan la agenda.

Pregunta 19: ¿Podrías hacer un FODA de Chile a nivel de presencia internacional en la actualidad?

José Luis: Una fortaleza está claramente a nivel institucional de lo que es el país, eso se distingue mucho, sobre todo el contexto de lo que ha estado pasando en Sudamérica estos últimos años. Creo que hay una debilidad en cuanto a innovación, yo creo que es un tema súper importante a nivel mundial y Chile está difuso en esa área, es decir, no creo que cuando alguien piense en innovación, piense en Chile, y creo que será cada vez más clave dado a cómo está cambiando el mundo, y Chile podría tener un montón de oportunidades respecto a eso, por ejemplo, debería estar lleno de electrolineras, no deberían haber impuesto para comprar autos eléctricos, etc. Yo pienso que ahí hay una debilidad y una oportunidad también, estamos débiles en innovación, pero también tenemos muchos temas que son prioritarios ahora y que quizás los conocen más los líderes de opinión que la opinión pública, pero hemos pegado un tremendo salto en conservación, en energías renovables, y honestamente, creo que está todo el piso para que Chile pueda ser uno de los países más verdes del continente, y ahí está la oportunidad, en construir un relato súper bonito, porque está la base para decir que Chile es un país verde porque ha ido avanzando conversación, en energías verdes, las aguas más prístinas en la Patagonia, los cielos más limpios para la

exploración espacial, y es ahí donde está el relato para construir al país y que se distinga. En cuanto a la amenaza, nos encontramos en un mundo dinámico donde todo se viraliza al segundo, por ende, en esta competencia de marcas países es difícil irnos distinguiendo, porque a nivel de relato entre países pequeños, algunas cosas coinciden, por ejemplo, Bolivia lanzó su marca país y es casi una copia de gran parte de lo que tenemos acá, salvo lo que se refiere a ventaja institucional, Bolivia es mucho menos conocido que Chile; tenemos que ir viendo como diferenciarnos constantemente.

En términos de turismo que ha sido muy exitoso en los últimos 10 años, aunque el 48% de las visitas siempre provienen de Argentina, también es una amenaza la fluctuación de la economía, porque viajar a Chile es caro, y habría que analizar en unos años más si efectivamente somos un país turístico más allá de los vecinos y de los inmigrantes, es decir, si van a venir más españoles, más asiáticos, eso todavía está por verse, y creo que ahí también hay mucha competencia. También a nivel de producto, asegurar que los productos chilenos son de calidad en un entorno donde se compite con todo, también es complejo.

Pregunta 20: ¿En qué crees tú que se diferencia la marca Chile de su competencia?

José Luis: Yo creo que los otros países están demasiado centrados en lo turístico, que por un lado te ayuda a desarrollar relatos más entretenidos sobre lo que es la gente, pero nuestra ventaja está muy marcada en el racional, esta idea de la formalidad, del vínculo confiable, de que se respetan los compromisos, etc. Por ese lado ganamos, claro, pero ese lado no es tan sexy, pero hay que trabajarlo para que parezca un atributo deseable, hay que articularlo y en estamos trabajando ahora, en identificar a través de qué áreas se puede comunicar esto, por ejemplo, vamos a hacer una alianza ahora con Latam y eso es una buena instancia para mostrar que Chile es un país seguro, donde hay buenas universidades, donde hay buen capital humano, entonces creo que ahí hay algo.

Pregunta 21: ¿Cuál crees tú que es el posicionamiento esperado de la marca Chile a mediano plazo?

José Luis: No es el presidente por el que yo voté, pero creo que, si Chile emerge como un país desarrollado de aquí al 2025, va a generar una gran diferencia con el resto de la región, porque actualmente Brasil y Argentina se apropian mucho de ese atributo, aunque hayan retrocedido en los últimos años. A lo que voy, si Chile pudiera posicionarse como el primer país desarrollado de Latinoamérica, sería súper potente, ojalá que no al costo de todas las cosas en las que hemos avanzado, como el cuidado del medioambiente, derechos, etc., si logramos equilibrar, yo creo que ese sería un tremendo titular que distinguiría mucho a Chile.

Pregunta 22: ¿Cómo planifican, en tiempo, las estrategias de comunicación en tu subgerencia?

10. Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados.

Se respetan los elementos que conforman la estrategia de marca, pero cada gerencia planifica

José Luis: Tenemos una planificación de hitos, es decir, tenemos presupuesto para estos proyectos que te comenté, por cada ámbito. Ahora, la definición de estrategias de comunicación, en nuestro caso va dependiendo de lo que vaya generando el departamento de planificación estratégica; por ejemplo, hay un mes en donde habrá muchos eventos culturales, el foco estará en eso y vemos cómo se trabajará, con quién debemos hablar, cuando se lanza, qué está previsto en lo que respecta a *marketing*, a qué medios le vamos a enviar nuestras notas, etc., y ahí se hace una estrategia general, así que más que por estrategia, trabajamos por prioridad. Por el lado internacional, ya sabemos qué levantar porque están súper definidos, y no le podemos decir a cada periodista que viene de afuera qué es lo que tiene que decir, lo que sí hacemos es tener un número de expertos a los que brifeamos y que ellos articulen un relato en función de lo que queremos comunicar. Desde la perspectiva nacional, lo podemos guiar un poco más porque estamos hablando desde la institución, por ejemplo “La directora de imagen de Chile dice qué”, y cuando vienen los medios extranjeros, no habla la institución, dejamos que hable el país por decirlo de alguna manera, por eso hacemos los viajes de prensa. A nivel nacional tenemos opinión y propiedad para todas las cosas que comunicamos, tenemos puntos de vista, pero los grandes hitos ya vienen definidos.

Pregunta 23: Dentro del departamento de comunicaciones, ¿trabajan con análisis de tendencias o qué tipo de monitoreo realizan?

José Luis: Hacemos monitoreo de prensa internacional que es una constante, eso se hace mensualmente, sacamos informes anuales con focos en ciertas áreas, por ejemplo, ciencia y cultura, como un estado de arte, es decir, cómo ha salido Chile al exterior, entonces, vemos del total cuánto fue a esa área y a partir de eso hacemos una foto más puntual. El año pasado, cuando publicamos el informe del 2016, éste arrojo que ciencia y astronomía son los temas que la están llevando, y eso sirve para definir directrices como considerar *tours* astronómicos en los viajes de prensa. Eso trae consigo la publicación de muchas notas, y esas notas son positivas. El departamento de planificación estratégica que es el encargado de los estudios nos va dando insumos para saber dónde tenemos que ir levantando. Ellos ven estudios de opinión pública y eso nos sirve para hacer cosas, nosotros nos limitamos a monitorear prensa.

Pregunta 24: Lo comentamos hace un momento, pero me gustaría saber, ¿Por qué crees tú que España no está considerado como mercado prioritario?

José Luis: Porque España tiene mayor vínculo con el país, hay una colonia de chilenos mucho más grande que en los otros mercados, y eso trae como resultado que seamos más conocidos en España que en Estados Unidos o China, además que el intercambio comercial entre Chile y España no es tan potente. La verdad es que, salvo la vinculación política, cultural e histórica, no hay mucho más que desarrollar. El foco tiene que estar en lo que son las grandes potencias mundiales hoy.

estrategias de comunicación y flujos comunicativos diferentes.

14. Sistema de control sobre la imagen país - Medición de la imagen país.

Estudios de la opinión pública nacional e internacional, Monitoreo de prensa internacional, informes anuales con focos en sectores específicos para saber qué se está hablando de Chile y direccionar correctamente los recursos y mensajes.

10. Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados

Priorizan campañas digitales porque se pueden hacer con mayor facilidad: testeos diarios, cambios, obtener métricas.

Necesidad de implementar otros flujos comunicativos que generan mayor experiencia con la marca Chile. No se hace por falta de presupuesto.

11. Flujos comunicativos. Medición de eficacia

<p>Pregunta 25: ¿Cuáles son los mercados prioritarios actuales?</p> <p>José Luis: En Estados Unidos es la costa este y oeste, porque el centro es como otro planeta. Hay que ir distinguiendo porque la labor nuestra en general es muy de ferias y ese tipo de eventos mueve a un segmento que tiene un perfil más de líderes de opinión y son tomadores de decisiones en términos comerciales y políticos, ese es el público al que hoy estamos llegando. A nivel de opinión pública es difícil aún, o por lo menos con las acciones que hemos estado desarrollando, mover muchas cosas.</p> <p>En Brasil, se reduce a Sao Paulo y Río de Janeiro. En los estudios que hemos hecho, nos hemos dado cuenta de que ahí nos conocen poco, a pesar de estar en la misma región.</p> <p>China es más complejo porque cada región tiene millones de habitantes, así que el trabajo tiene que ser en escala y muy enfocado. Así que estamos yendo con nuestros socios a las principales ciudades con activaciones muy puntuales.</p> <p>Pregunta 26: ¿Qué relevancia le ves tú al entorno digital dentro de la gestión de la marca país?</p> <p>José Luis: Una campaña digital permite hacer cambios mucho más rápidos y permite un testeado diario de la recepción de dicha campaña porque hay métricas constantes. Es un entorno dinámico y en la oficina disponemos de muy buen material audiovisual, podemos visibilizar mucho más los contenidos que tenemos acá, y se puede tener muy buen alcance. Hay un público que no llega a estas plataformas, pero, aun así, es una muy buena opción que ojalá pudiéramos complementar con activaciones <i>offline</i>, estamos siempre <i>online</i>, pero yo creo que siempre es necesario tener una experiencia vivencial con una marca, interacción más real, porque en digital estás compitiendo con millones de otros contenidos instantáneos y los usuarios le deben poner atención a las marcas, amigos, al conocido, a los países, a todo. Si bien creo que es dinámico lo digital, no sé si logra cuajar siempre el contenido que se publica, a no ser que sea algo asombroso y muy creativo.</p> <p>Pregunta 27: ¿Cómo se hacen los monitoreos de prensa y qué tipo de métricas entregan?</p> <p>José Luis: Esos monitoreos lo ve la agencia que nos apoya, ellos son los expertos en monitoreo, entregan las cifras de impacto, de conversión, etc., no es algo que vea directamente por lo menos. La agencia trabaja con la subgerencia digital, traspasa los datos y ellos validan en base al conocimiento técnico que tiene digital y nosotros lo recibimos como información sólida.</p> <p>Pregunta 28: ¿Cómo abordan el turismo dentro de tu área de trabajo?</p> <p>José Luis: Hay diferentes niveles. Uno tiene que ver con los socios, donde hemos hecho en casos puntuales algunos seminarios, hemos traído expertos y eso lo</p>	<p>Seminarios para expertos</p> <p>Eventos para tomadores de decisiones</p> <p>3. Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país</p> <p>vínculo con otros organismos</p> <p>Relación colaborativa y retroalimentativa con SERNATUR. Se toman en conjunto decisiones estratégicas.</p>
--	---

visualizamos ante los tomadores de decisiones de la dimensión turística, para fomentar el aprendizaje en la disciplina. El año pasado trajimos a John George que escribe para *National Geographic*, y trajo una presentación sobre qué cosas le llamaban la atención para decidir ir o no a un país y cómo transmitírselo a los lectores.

Por otra parte, si está el seminario de turismo que evidencia cómo ha evolucionado Chile en turismo receptivo, lo articulamos para la audiencia masiva y también enviamos un comunicado a los medios para que sepan qué está pasando con Chile en esta dimensión.

Tiene que ver mucho con hacer que los socios y los sectores con los que trabajamos estén al día con lo que pasa afuera, porque nosotros somos el referente en cuanto a monitoreo respecta, la Subsecretaría de Turismo no mide qué está pasando con la prensa, hasta donde yo sé por lo menos, no competimos con ellos por estudios sobre cómo se percibe el turismo chileno en el extranjero.

El trabajo con Sernatur es bien colaborativo, trabajamos de la mano en cuanto a definir si traemos prensa del entorno, si lo decidimos les comunicamos inmediatamente para que estén al tanto, si hacemos reuniones con periodistas también, pero como oficina tratamos siempre de mostrar nuevas aristas para que no se agote lo que es Chile, porque si hiciéramos lo mismo, Chile sería el Desierto de Atacama, Isla de Pascua y Torres del Paine, y nosotros lo incluimos, pero también buscamos qué elementos nuevos podemos ir comunicando, porque los turistas también se aburren de recibir siempre la misma información y es de las cosas que han destacado de trabajar con nosotros, que les mostramos cosas nuevas. El año pasado hicimos un viaje de prensa a las rutas del altiplano que hicimos con la Fundación Altiplano, para mostrarles a los periodistas el trabajo que se ha realizado para restaurar las primeras iglesias que hicieron los españoles en el norte.

Pregunta 29: ¿Qué aspectos les toca trabajar en prensa con la Subsecretaría de Turismo?

José Luis: Mucho de coordinación en función de los hitos que vayamos a desarrollar, porque al final todo lo medía mucho el departamento de planificación estratégica salvo algunos contactos por si aparece una iniciativa donde podamos participar y apoyar, pero todo va muy de la mano con la agenda. También participamos de las mesas de turismo.

ENTREVISTA 6
ORGANIZACIÓN: Fundación Imagen de Chile
DEPARTAMENTO: Gerencia de Comunicación y Marketing
NOMBRE: Camila Salas
CARGO: Gerente de Comunicación y Marketing
FECHA: 03/05/2018
DURACIÓN: 00:55:26
ENTREVISTADOR: Paulina Guajardo Figueroa
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN: La entrevista se realizó a través de <i>Hangouts</i> , por videollamada. La entrevistada es Gerente de Comunicación y Marketing de la fundación, departamento más importante al que se le otorga el mayor porcentaje del presupuesto anual.

<p>Pregunta 1: Cuéntame un poco de qué te encargas y cuál es la estructura de trabajo de tu gerencia.</p> <p>Camila: Llevo 4 años en la fundación, soy gerente de comunicaciones y marketing, la cual tiene la misión de proponer e implementar las estrategias de comunicación de la Marca País a nivel nacional e internacional. Son dos grandes áreas principalmente; una es comunicaciones y la otra es marketing. Dentro de marketing tenemos todas las campañas, es decir, todas aquellas acciones de promoción en Chile y en el extranjero que apuntan a que la Marca País sea más conocida y reconocida, específicamente hacemos campañas de marketing a nivel interno, campañas de marketing en mercados priorizados y también un programa que es el programa de uso de la marca Chile invita a las empresas a incorporar la Marca País en sus productos y en sus plataformas de discusión de forma gratuita tras pasar por un proceso de evaluación. Si bien es un proceso específico, yo igual lo meto dentro de las campañas, porque igual es una campaña de promoción permanente. Eso es principalmente el área de marketing, además de una fuerte generación de contenidos. Por ejemplo tenemos un <i>toolkit</i>, una herramienta que está en nuestra web y que tiene presentaciones sobre Chile, infografías, de modo que vayamos uniformando el mensaje en torno al país.</p> <p>Y dentro de comunicaciones estamos enfocados principalmente en establecer una estrategia que nos permita alcanzar y fidelizar a nuestros <i>stakeholders</i> claves, que son cuatro: prensa nacional e internacional, el directorio de la institución que es un directorio público y privado que también hay que mantener súper fidelizado, los trabajadores de imagen de Chile, toda la parte de comunicación interna y, por último, los socios estratégicos de los diferentes sectores que trabajamos. Por lo tanto, en comunicaciones tenemos el trabajo de, por una parte, poner temas en prensa nacional para que la institución sea más conocida y validada, poner al país en los medios internacionales para que se hable más de Chile, se conozca</p>	<p>8. Públicos - Selección de los públicos</p> <p>Se consideran dos grandes vertientes para escoger a los públicos: Entorno nacional e internacional.</p> <p>8. Públicos - Selección de los públicos</p> <p>Los públicos son entidades tomadoras de decisiones, entre ellos medios de comunicación, el propio directorio de la Fundación y los socios estratégicos que pertenecen al sector público y privado.</p> <p>1. Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país</p> <p>Existe una persistencia en dar a conocer la institución por sobre la</p>
---	---

más y obviamente se vaya posicionando, fidelizar a nuestros propios trabajadores, mantener informado al directorio de la gestión institucional, de modo que ellos sean activos también promotores y propulsores que participan en nuestras actividades y a los socios estratégicos poder sumarles valor, entregándoles contenido, información y antecedentes que sean propios de nuestra gestión. Eso es en términos generales. La subgerencia de comunicación está compuesta por un subgerente que es un periodista, y 2 coordinadores, uno más enfocado en temas nacionales y el otro en temas internacionales.

En Marketing es un subgerente y 3 coordinadores, uno más enfocado en campañas nacionales, otro en campañas internacionales, y el tercero enfocado al programa de uso de la marca Chile.

Pregunta 2: ¿Cuál es el rol del directorio dentro de la fundación?

Camila: El directorio es muy singular, no exento de dificultades porque es un directorio que tiene a 4 ministros de estados, presididos por el Canciller de la república, y 14 personas del sector privado de distintos sectores. El rol del directorio es acompañar las decisiones estratégicas de la entidad, promoverlas, reforzarlas obviamente en sus campos de acción y acompañar a la dirección ejecutiva en el día a día. O sea, el día a día lo lleva la dirección ejecutiva que es como el gerente de la empresa por decirlo de alguna manera y el directorio tiene que ir revisando la base de la estrategia de la Marca País, revisando los grandes proyectos; Si va a haber una gran inversión, tiene que pasar por el directorio y en el fondo, si tuviera que definir yo el rol en una línea sería: Acompañar estratégicamente la gestión de la Fundación Imagen de Chile.

Si bien el directorio tiene una dificultad de ser tan amplio y tan variopinto, también tiene la ventaja de ser súper representativo y transversal, entonces le asegura permanencia en el tiempo a la institución, a las distintas políticas que se vayan haciendo y también asegura la representatividad de los distintos sectores.

Pregunta 3: ¿Cuál es la forma de trabajo que tiene el directorio con la dirección ejecutiva? ¿Se juntan cada cierto tiempo y definen en conjunto las estrategias de la Marca País?

El directorio opera por 2 vías: La primera es cuatro reuniones anuales, o una trimestral, como quieras decirle, donde se junta todo el directorio ampliado. En la primera reunión se ve el plan de trabajo anual, después se va revisando el avance y en la última reunión suele verse el balance del año y las prioridades del próximo.

Sin embargo, en paralelo a eso, esta dirección ejecutiva, es decir, la de

marca país. Esto supone un entendimiento donde se le da más prioridad a la fuente institucional que a los flujos comunicativos que finalmente son los que terminarán llegando a los públicos. Este cruce de objetivos y conceptos se debe a que la Fundación tiene como nombre Imagen de Chile.

3. Fuentes Institucionales - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

La Fundación tiene la necesidad de estrechar lazos con los medios de comunicación nacional con el fin de visibilizar y validar la entidad.

9. Flujos comunicativos - Existe una estrategia para su gestión

Los lineamientos estratégicos se basan en dos canales, los cuales se hallan vinculados a la prensa nacional y la prensa internacional. En cuanto a la primera, el objetivo es que el público nacional conozca la fundación. En cuanto a la segunda, la finalidad es que Chile se posicione y alcance visibilidad en el extranjero.

7. Públicos - Relevancia otorgada hacia los públicos

Buscan tener fidelizados a grupos de interés que tengan voz y poder de decisión, desplazando en segundo lugar a la opinión pública. Esto se debe a que con estos públicos, la Fundación dispone de más alcance y control de sus flujos comunicativos.

Myriam, conformó un comité ejecutivo. Esto es un petit directorio con 7 directores que se juntan todos los meses, así vamos haciendo una revisión más fina, no solo del avance presupuestario, sino también de los distintos proyectos. Te pongo un ejemplo; Se nos ofreció la oportunidad de traernos una premiación referente a nivel mundial de arquitectura comercial que se hace siempre en Francia. Llegaron delegaciones de todo el mundo, es un evento muy top que implicaba un levantamiento de recursos porque salía súper caro traer el evento a Chile y nosotros como fundación no podíamos correr con todos los gastos, pero como íbamos a financiar una parte del mismo, llevamos el proyecto al comité ejecutivo que es este pequeño directorio y ellos dijeron: “sí, nos parece bien avanzar, pero que Imagen de Chile no cubra más del 20% de los recursos, el resto hay que levantarlo”. Entonces, lo que es de mayor relevancia y no va tanto en la cotidianidad, siempre pasa por el comité ejecutivo.

Pregunta 4: Oye Cami ¿Por qué crees tú que nace la necesidad de crear una entidad que gestione la Marca País como tal?

Camila: Mira, yo creo que esta pregunta tiene varios campos de respuesta. Primero, creo que en un escenario competitivo en el que nos encontramos hoy en día donde todos los países están trabajando por posicionarse y atraer turistas, inversiones, por promover sus exportaciones, es fundamental que un país trabaje su marca y tenga una estrategia concreta que defina atributos que contarle al mundo y que todos los sectores se alineen a eso. Si no, qué es lo que pasa, que el país tiene presencia internacional pero con un discurso desde las exportaciones, por otro desde el turismo, con otro discurso en la acción de inversiones, y en definitiva no logras establecer un relato coherente en torno al país y eso dificulta mucho su posicionamiento. Es como las grandes marcas; mira, yo lo comparo de una manera muy simple, los nombres de los países actúan como marcas y la gente toma sus decisiones en base a ello. Por ejemplo, si a mí me dicen “Mercedes” yo no voy a poner en duda que el auto es increíble. Es caro, las mantenciones son caras, la patente para qué decir, pero el auto no me va a fallar. Los nombres de los países actúan igual; yo te digo “Alemania” y es sinónimo de perfección, sofisticados, es decir, uno tiene percepciones y nociones y si tú tienes una buena estrategia de Marca País, puedes ir influenciando esas nociones. Creo que hoy nada es espontáneo, entonces los países deben trabajar sus marcas al igual que las marcas comerciales y es fundamental porque finalmente la imagen país es un activo que te permite atraer inversión, atraer turistas, generar más exportaciones, y con eso finalmente, el país crece más y los chilenos vivimos mejor. Esa es como la cadena.

Ahora, como institucionalidad en Chile, nace hace muy poquito. La fundación Imagen de Chile nace el 2009, y antes estaba como un proyecto en ProChile, pero solo un par de años antes, o sea, es una entidad relativamente nueva y por eso también se explica que nos quede un camino largo por recorrer.

2. Fuentes institucionales - Interacción entre fuentes Inst - Imagen país

Se levanta la relevancia de un relato coherente entre instituciones que promocionan Chile en alguno de los aspectos que conforman la realidad del país.

1. Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

Se aborda la marca Chile desde un constructo profesionalista del management, comparando la marca país con una marca producto.

Esta simplificación confirma que la marca Chile se presenta como un signo simple-concreto y no un meta-signo con múltiples dimensiones como es un país.

Pregunta 5: Según he podido indagar y según los resultados en los rankings que miden la Marca País, han hecho un trabajo importante desde el 2009 a la fecha.

Camila: Muy importante. Ahí pusiste un tema bien clave porque Chile tiene un desafío grande que es el siguiente: Chile en términos objetivos de desempeño es un país ejemplar. O sea, si tú ves los índices de competitividad, de estabilidad, de desarrollo al bienestar mundial, de paz humana, nosotros somos los líderes en todos los rankings, pero eso lo saben las audiencias de nicho, como los tomadores de decisiones. Si vas a la opinión pública hay una diferencia muy importante entre lo que dice el indicador y lo que la gente conoce. Ese es el principal desafío que tiene Chile, cómo nosotros llevamos a ese capital de marca que vemos en los rankings, a la mente de la gente.

Hay una brecha entre percepción y realidad. Por ejemplo, hay un índice que es el NBI. El Nation Brand Index mide percepción, y cuando nosotros vemos la percepción de Chile como destino turístico todavía no estamos bien evaluados, y cuando vamos a los rankings que miden el crecimiento de turistas, nuestros índices de seguridad para atraer turistas, nos va increíble. Entonces, hay una brecha entre percepción y realidad, y eso es lo que una buena estrategia de marca país puede solventar.

La Marca País opera sobre las percepciones. Por ejemplo, en el mismo NBI, Italia, que es un país totalmente corrupto, no aparece mal evaluado en esas cosas, porque tiene un capital cultural y un tema identitario tan potente que a nivel de percepciones a la gente le dices Italia y te responden: “ah sí, la bela Italia, oh qué lindo”. Entonces en el fondo la estrategia de Marca Chile, y eso es una opinión personal, tiene que abordar esa brecha, cómo construimos nuestra identidad dentro de la audiencia general.

Pregunta 6: ¿Cómo se financia la fundación?

Camila: Mira, la Fundación Imagen de Chile es una institución de derecho privado, sin fines de lucro pero administrada con fondos públicos, es decir, es una partida dentro de la ley de presupuestos que todos los años se da a Imagen de Chile. ¿Cómo se define eso? Nosotros vamos a defender presupuestos año a año, se nos asigna un presupuesto y éste es transferido a través de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales que es la DIRECON, o sea, son fondos públicos, de todos los chilenos si lo tuviera que decir en palabras simples y claras.

Pregunta 7: ¿Influyen los cambios de gobierno en la Fundación? o mejor dicho ¿de qué manera influyen los cambios de gobierno en la organización?

7. Públicos - Relevancia otorgada hacia los públicos

Se identifica una brecha importante entre percepción y realidad de los públicos de nicho y la opinión pública. Esto responde a que el trabajo estratégico que hace la institución dirige la mayoría de sus esfuerzos a públicos tomadores de decisiones, dejando en un segundo lugar a la opinión pública (público más general).

4. Realidad Chilena -Inclusión de la realidad en la gestión marca país

La seguridad de Chile es un elemento que la institución utiliza para atraer turistas.

5. Realidad chilena- Relación: imagen de chile en las fuentes - realidad chilena.

La Fundación tiene como objetivo acortar la brecha entre la percepción de los públicos y la realidad del país.

Camila: Mira, es una pregunta compleja porque depende de cada caso. Ahora, lo que suele ocurrir es que el presidente del directorio que es el Canciller, piensa que han habido 3 cambios solamente, como es una entidad joven. El canciller de turno designa a un nuevo director ejecutivo, pueden cambiar algunos miembros del directorio pero hay muchos que llevan bastantes años, la verdad es que no hay mucho cambio activo en el directorio. Por su parte, los equipo ejecutivos, gerencia y subgerencia, pueden cambiar a discreción de lo que diga el director ejecutivo, pero no es que pase que en un cambio de gobierno salen todos y se reestructura.

Pregunta 8: Y ahora con el nuevo gobierno de Piñera durante los próximos 4 años ¿Cambiará la dirección ejecutiva?

Camila: Myriam sigue, hemos tenido varias reuniones, le han solicitado quedarse un tiempo más, pero obviamente va a cambiar. Pero de momento sigue operativa en la Fundación.

Pregunta 9: Esto es cuestionable igual, porque según lo que me han comentado los otros entrevistados, Myriam ha realizado varios cambios importantes que han consolidado la gestión de la Marca Chile, teniendo resultados bien positivos.

Camila: Bueno, así es, y como tú bien dices, ha habido un avance importante en el mando de la Myriam, creo yo, en instalar el tema de la Marca País. Por ejemplo, cuando entré a trabajar acá, hace 4 años, hablar de Marca País era raro, no se hablaba del concepto como tal, se hablaba de imagen, percepciones, identidad, pero el concepto no estaba tan arraigado como ahora, que todos los que estamos en el rubro hablamos de Marca País. Esto no solo se lo vamos a atribuir a nuestra gestión, pero el tema se ha ido instalando con mucha fuerza y aparte que es un tema muy llamativo porque todo el mundo tiene una opinión, todos creen saber cuál debe ser la imagen. Por ejemplo, te sientas en una mesa y hay 15 personas que tienen cada uno una opinión distinta, entonces es un tema bien dinámico y entretenido.

Pregunta 10: Así como dinámico, es también súper ambiguo ¿no? Lo que quiero decir es que, como la imagen y marca país abarcan tantos temas conceptuales que no están bien resueltos, muchas personas predicán opiniones distintas porque de por sí, ya están un poco difusas las definiciones.

Camila: Es que eso es. Como te digo yo, no es un tema fácil de digerir porque tal vez por mucho tiempo se habló en términos muy complejos de la Marca País. Yo creo que se puede explicar muy simple y fácil, pero como por tanto tiempo se habló de esto como una disciplina súper lejana, etc. Es muy sencillo, si no eres conocido, no creces como país, es así de simple. Es lo mismo que las personas, que las marcas comerciales. Imagínate que hay

1.Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

Existía un desconocimiento en torno a la materia, incluso en la institución encargada de promover la marca Chile. Esto repercute en la actualidad como problema, pues se sigue evidenciando una confusión conceptual, y por tanto, imposibilitando la manera correcta de tratar la imagen país.

corrientes como el *self branding* en donde uno mismo gestiona sus estrategias de marketing para uno. Entonces, es lo mismo, pero durante tiempo se habló de la Marca País como algo tan etéreo, que, como tú bien dices, hay cosas que no se entienden bien y obviamente eso da piso a que todo el mundo hable y todo el mundo opine, y yo creo que dentro de todo está bien, porque en definitiva estamos hablando de una marca que es de todos, que nos beneficia a todos, entonces yo creo que es natural que así sea.

Pregunta 11: ¿Qué diferencia reconoces tú entre Imagen País y Marca País?

Camila: Bueno, hay una diferencia notoria y clara. La imagen país es la percepción espontánea que existe en torno a una nación. Son las asociaciones que surgen a partir de lo que yo te decía. Por ejemplo, si me dicen Brasil pienso en Samba, Colombia es café, Argentina tango y carne. La imagen país es espontánea y la marca se trabaja para influenciar la imagen.

La Marca País por su parte, es una herramienta, es una estrategia para impactar positivamente esa imagen y que ésta sea influenciada dependiendo lo que se quiera posicionar. Entonces hay una diferencia clara, la marca es la estrategia, la marca es parte de la identidad que un país muestra al mundo, y la imagen en cambio, es la percepción espontánea que hay en las distintas audiencias.

Nosotros promovemos la imagen por medio de la gestión de la marca. Nosotros no nos podemos hacer cargo de la imagen país si el día de mañana salen todos los políticos acusados de corrupción y pedofilia, ahí el país se va a las pailas y no es culpa nuestra. En cambio si puedo gestionar, por ejemplo, ser el polo de desarrollo astronómico, y creamos múltiples acciones basadas en una estrategia.

Pregunta 12: A partir de esto que mencionas ¿Qué rol cumple la opinión pública nacional e internacional y cómo la gestionan?

Camila: Son dos planos distintos. Por una parte, la opinión pública nacional que, te la menciono Pauli, porque en el caso de Chile siempre estuvo considerado como segundo plano y creo que fue un error, porque las experiencias exitosas de Marca País en gran parte del mundo partieron por campañas internas muy fuertes donde tú le dices a la gente “Este es tu país, lo tienes que promover, cuidar y posicionar, y ésta es tu responsabilidad como ciudadano también”, y después se sale con campañas al extranjero, y así tienes como punto de partida para la proyección internacional, a 17 millones de embajadores de tu marca, como sería el caso de Chile.

En Chile, la Marca País es un tanto desconocida todavía, cada vez menos, pero todavía es desconocida. Entonces, por qué te menciono esto, porque la

1. Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

La entrevistada entiende Chile como un producto, el cual debe ser promocionado a través de estrategias de marketing para alcanzar notoriedad y así su éxito.

1. Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

Considera la imagen país únicamente como la imagen espontánea, dejando de lado la inducida. Esto anula la posibilidad de identificar cómo influye la marca país en la imagen país, que es el cruce entre imagen espontánea e inducida.

6. Realidad - Gestión institucional de aspectos negativos y positivos de la realidad.

Fragilidad entre la imagen país que se proyecta y la realidad país. No se enseña lo polifacético del país, sino que se apuntan los esfuerzos a potenciar aspectos de la realidad concretos y estereotipados.

7. Públicos - Relevancia otorgada hacia los públicos

opinión pública interna es importante, en tanto cada chileno debe ser el primer embajador de los valores que nos distinguen, no debería haber nadie más defensor de su patria que nosotros mismos, y lamentablemente en el caso de los Chilenos, para peor, somos súper autoflagelantes. Entonces, la opinión pública interna importa y se trabaja principalmente a través de la prensa. Nosotros lo que hemos hecho son campañas de marketing, tibias todavía pero cada vez más potente como *Chile que te quiero*, que nos llevó a recorrer el país de sur a norte y mucha prensa permanente, generando temas, noticias y columnas que fomenten el orgullo y digan “Mira, este es nuestro país, qué interesante, nosotros también deberíamos estar orgullosos de esto y promoverlo”.

La opinión pública internacional por su parte, es clave obviamente, porque como te decía yo, son las personas que finalmente van a ser tus recomendadores y es importante abordarlos por las diferentes vías que son principalmente: campañas de marketing y en nuestro caso, una muy fuerte estrategia digital.

Como me preguntabas recientemente, la opinión pública internacional es importante y ahí el trabajo que hacemos con la prensa es bien potente. Con prensa hacemos dos líneas de acción: La primera es que hacemos conferencias de prensa mensuales donde le contamos a la prensa internacional que está en Chile, es decir, los corresponsales de prensa, temas donde nuestro país está destacando y nos interesa que difundan en los medios. Ejemplo, la semana pasada tuvimos un grupo de científicos chilenos que presentaron una innovación que, a través de unos electrodos permite disminuir los temblores del parkinson, una cuestión muy impresionante que ya se está conectando a varios países y que es chileno. Entonces, hicimos la conferencia que significó en gastos, no sé, unos \$200.000 por el arriendo de la sala, invitamos a la prensa y ya llevamos más de 150 notas alrededor de todo el mundo. Eso es una línea, y eso es sagradamente todos los meses donde se trata un tema diferente.

En paralelo a eso, está la segunda línea de acción, que es la realización de viajes dentro de Chile con prensa internacional. Invitamos grupos de 7 u 8 periodistas, esto es alrededor de 7 viajes por año, y los llevamos a alguna zona del país que tenga un potencial especial. Por ejemplo, el año el año pasado a un grupo lo llevamos a conocer las momias de Chinchorro en Arica y eso permitió la publicación de notas en medios tan importantes como el *Lonely Planet*, *NatGeo*, las revistas a bordo de los aviones, en el diario *El País* hemos salidos muchas veces. Entonces, por un lado tenemos las conferencias que nos dan masividad y sistematicidad en el tiempo y por otro los viajes que nos dan mayor relevancia.

En paralelo a estas acciones en prensa internacional, tenemos un sistema de monitoreo permanente que estudia cómo ven a Chile en los medios alrededor del mundo, entonces todos los meses tenemos un reporte de los temas más

Se reconoce la falta de priorización en la opinión pública nacional y se presenta como un problema en la actualidad por la falta de sentido de pertenencia que tienen los chilenos y chilenas con un relato país.

9. Flujos comunicativos - ¿Existe una estrategia para su gestión?

La institución tiene una marcada estrategia comunicativa para posicionar a Chile en los medios de comunicación internacionales. Dos líneas de acción: conferencias de prensa mensuales para prensa internacional que está en Chile y viajes dentro de Chile para medios especializados.

cubiertos de Chile y adicionalmente hacemos reportes sectoriales enfocados específicamente en la cobertura turística y la cobertura en torno al potencial científico de nuestro país. Estos reportes sectoriales los entregamos una vez al año en un seminario bien concurrido.

Pregunta 13: ¿Por qué digital, porque es más económico?

Camila: Porque digital te permite dos cosas. Te permite alcanzar una audiencia masiva a un costo menor de una forma más segmentada, con métricas más claras y con más sistematicidad. Por ejemplo, podemos poner 4 anuncios en el *Times Square* o en las principales plazas de Barcelona, pero el presupuesto dará para estar con suerte dos semanas. Con eso en digital invertimos 4 meses, decidimos a quién queremos llegar, de qué forma, a qué hora queremos llegar, garantiza que llegó, ¿Me entiendes? Entonces, es una inversión más segura y como dices tú, más económica también.

Pregunta 14: Además de la Fundación Imagen de Chile, ¿Quiénes participan activamente de la gestión, es decir, con qué otras entidades o alianzas trabajan activamente para promover la imagen país de Chile?

Camila: Nosotros tenemos una línea fuerte que son las alianzas estratégicas. Hoy día tenemos más de 50 alianzas con actores públicos y privados con quienes generamos planes de trabajo permanentes. Esto significa alinear mensajes, gráficas y realizar activaciones juntos. Esto nos permite tener mayor impacto, levantar recursos, entre otras cosas. Hay 50 alianzas, pero hay alianzas muy activas, obviamente tenemos un trabajo súper estrecho con la subsecretaría de turismo, con ProChile, Con InvestChile y con la DIRECOM, o sea, hoy día todas las instancias de promoción afuera van alineados a la Marca País, y con gremios del sector de ciencia y tecnología, sector vitivinícola, sector de la astronomía, están súper empoderados en trabajar con nosotros.

Pregunta 15: A nivel macro, si tuvieras que hacer un FODA de Chile en el área que a ti te respecta, ¿Cuál sería tu diagnóstico?

Camila: A ver, yo creo que la gran fortaleza de Chile es el estar bien posicionado como vínculo confiable, así como también su estabilidad, la seguridad que ofrece, sobre todo en la región en la que está ubicado el país,

4. Realidad chilena- Inclusión de la realidad en la gestión de marca país.

Aquello que la fundación desea enseñar sobre Chile está vinculado a los típicos sitios turísticos y al potencial científico del país.

11. Flujos comunicativos - ¿Miden la eficacia? ¿cómo la miden?
(resultado clave para el modelo)

Relevamiento de temas contingentes desde la institución a medios internacionales, permite evaluar cómo estos hablan de Chile (a nivel general y sectorial). No menciona cómo miden la eficacia, pero sí que utilizan un sistema de monitoreo para hacer seguimiento.

10. Flujos comunicativos - flujos utilizados

Flujos comunicativos más orientados al entorno digital porque: es más económico, permite tener más alcance y por tanto, es una inversión más segura.

3. Fuente Institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.

Para la Fundación es de vital relevancia la vinculación con otras entidades privadas y públicas. Esto les permite apalancar recursos y tener más visibilidad como marca Chile.

Se destacan las instituciones públicas con las que se requiere un trabajo colaborativo más contundente, porque son actores estratégicos claves para el desarrollo del plan de la Fundación.

Buscan crear vínculos para consolidar una coherencia comunicativa y por ende, promover un relato país.

es un valor más agregado aún. Entonces, la fortaleza es la confiabilidad y la estabilidad. La oportunidad o las principales oportunidades que tiene Chile para mí, están radicadas en el territorio de extremos que nos distingue. Tenemos una diversidad geográfica que hoy día se está configurando como un verdadero laboratorio natural, donde están naciendo soluciones a problemáticas de carácter global. Justo vengo de un seminario de la Armada de Chile donde hablaban del mar de Chile como un océano de oportunidades, aludiendo a que Chile tiene más de 4 mil kilómetros de costa donde se puede estudiar lo que está pasando en todos los océanos del mundo. Y eso también pasa con el desierto, ahí se están estudiando cosas que están simulando las condiciones que se dan en el planeta Marte, por ejemplo. O en la Antártica, los estudios en torno al cambio climático. Por lo tanto, para mí una gran oportunidad que tiene Chile es consolidarse en los temas de sustentabilidad y aportes en términos científicos. Debilidades, creo que es el poco compromiso interno, es decir, la gente. Necesitamos que la gente se ponga más la camiseta por el país, tener gente que sienta orgullo por lo que tenemos, que lo conozca y lo reconozca. Los chilenos no conocemos Chile, no lo conocemos ni en términos turísticos, ni en potencial científico, ni en oferta productiva. Conocemos muy poco de nuestro país y eso es una gran debilidad. Y por último amenaza, creo que es la competencia, o sea, la agresividad con que los países están gestionando sus marcas es una amenaza grande si no somos sistemáticos en el tiempo y mantenemos la senda en la que hemos ido avanzando, pero tenemos que seguir esforzándonos si queremos posicionarnos.

Pregunta 16: Estas competencias que mencionas como amenaza, ¿se ven principalmente evidenciadas en las campañas de comunicación que estos desarrollan?

Camila: Mira, yo creo que efectivamente hay mucha inversión en marketing por parte de los otros países, pero no es solo eso, también los países se están tomando muy en serio sus propios caminos de desarrollo. Qué pasa, que Chile antes corría solo, alguien decía latinoamérica y Chile se reconocía como país destacado. Hoy no estamos solos, hay países que están por muy buena senda como Uruguay, Perú, Brasil, etc. Entonces, por una parte están las estrategias de marketing que son muy buenas, y eso lógicamente es una amenaza porque llega a la opinión pública, y por otra parte está el cómo los países han ido evolucionando y se han desarrollado al punto de destacarse más. Entonces, esta situación impone un doble desafío, que no es solo comunicacional, sino también estratégico desde la connotación más macro que configura a un país.

Pregunta 17: Ya que estamos hablando de la competencia, ¿En qué crees tú que se diferencia la Marca País Chile respecto a la competencia de la región?

5. Realidad Chilena - Relación: representación de Chile en las fuentes y la realidad Chilena.

Considera las percepciones que tienen los públicos de nicho y no la opinión pública.

4. Realidad chilena - Inclusión de la realidad en la gestión de marca país.

Se busca promocionar Chile Chile como un país de oportunidades en el plano del desarrollo científico y sustentable

7. Públicos - Relevancia otorgada hacia los públicos

Se vuelve a manifestar la relevancia de trabajar la opinión pública nacional como un colectivo indispensable para la promoción del país.

Camila: La gran diferencia de Chile es que tenemos un amplio abanico de cosas que ofrecer. Chile no es una marca destino, como México, por ejemplo. Argentina en términos de marca país está súper al debe porque ha tenido un daño importante en su imagen por la contingencia y porque han sido poco sistemáticos en su estrategia de marca país, han cambiado la marca 3 veces en los últimos 4 años, entonces esas cosas igual van minando los resultados. Volviendo a Chile, lo que más diferencia a Chile es que éste no es solo una dimensión, no es solo turismo o un buen lugar para invertir. Chile es un buen país para comprar sus productos, en cómo aporta al mundo, eso está medido en varios índices, mostrando al país como un aporte en cuanto a soluciones y características mediadoras. Tenemos un rol de actor protagónico, y eso no lo pueden decir todos los países de la región. Chile es un actor obligado en cualquier mesa de negociación, es un referente, y eso se ve cuando uno sale afuera. Pero, es un referente en audiencias de nicho, repito esto porque es acá donde radica el gran desafío que tenemos como marca país, porque a nivel de nicho, como tomadores de decisiones o *stakeholders* que conocen mucho si que van a destacar Chile, pero probablemente un tipo que vaya paseando por la calle te dirá: “Chile, ¿Qué es eso?, aaah, al lado de Argentina, ya lo tengo”.

Pregunta 18: ¿Cuál es el posicionamiento esperado de la Marca País Chile y en base a qué ejes estratégicos se trabaja?

Camila: La Marca Chile trabaja en base a 3 pilares fundamentales: Uno, es el que ya te había mencionado, el vínculo confiable. El hecho de ser un país seguro, estable, que entrega certeza, donde se cumple lo que se dice, donde predomina el profesionalismo, y eso se ve en el estudio que haya Pauli, en el país que vayas a preguntar, es lo primero que sale de Chile. Es nuestra base. Luego de eso, es decir, el segundo pilar es la diversidad del territorio al ser un territorio de extremos donde tienes el desierto más árido del mundo en el norte y hielos, glaciares en el sur. Cada uno con sus particularidades, sus riquezas y donde además se están generando, como ya te decía antes, verdaderos laboratorios naturales. Por último, el tercer pilar es la vocación de progreso que no solamente está relacionado con el tema de la resiliencia y de los terremotos, sino más bien del instinto emprendedor que nos caracteriza a los chilenos, esa necesidad de estar siempre buscando soluciones, creando cosas nuevas e ir superando nuestros propios límites. Esto que te cuento se refleja no solo en los *rankings* de emprendimiento e innovación, sino también en las percepciones de las distintas audiencias de los estudios que nosotros hacemos.

Entonces, son tres pilares: Vínculo confiable, territorio de extremos y vocación de progreso.

Pregunta 19: El proceso de planificación de las estrategias de comunicación que ustedes desarrollan, ¿son a corto, mediano o largo plazo?, ¿Cómo lo organizan?

7. Públicos - relevancia otorgada hacia los públicos

Se refuerza la importancia de los públicos como tomadores de decisiones y se reconoce el desconocimiento del país en la opinión pública extranjera.

9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia para su gestión

Toda la estrategia de marca se sustenta en tres pilares o atributos clave:

- Vínculo confiable
- Territorio de extremos
- Vocación de progreso

Estos son los elementos de base para toda la creación e implementación de los flujos comunicativos que se emiten a los públicos. Por ende, es en estos pilares donde se integran los diferentes aspectos que conforman la realidad del país.

Camila: Mira, nosotros tenemos un plan de trabajo que es entre los meses de abril y marzo, o sea, nuestro año presupuestario y plan de trabajo comienza a correr en abril 2018 en este caso, y termina en marzo del 2019, que es la fecha donde tenemos que tener todos nuestros recursos ejecutados. Ahora, la estrategia a nivel macro la hemos ido definiendo en periodos bianuales o trianuales.

Pregunta 20: Esta planificación que me comentas, está sustentada además por varias campañas de comunicación estratégicas que potencian la marca Chile, ¿no?

Camila: Claro, o sea, cada año la estrategia va avanzando en base a un plan de trabajo anual. En ese plan de trabajo se establece cuáles serán las campañas, cuáles serán los viajes de prensa, qué contenidos se van a generar y qué estudios se van a realizar para conocer los avances en la percepción que se tienen en torno a Chile.

Pregunta 21: Y para la elaboración de esos informes que me comentas, ¿Tienen un departamento de investigación encargado de la realización de los mismos o los externalizan a consultoras?

Cami: Tenemos un departamento de investigación, pero los estudios de mercado de destino se tienen que hacer con una consultora asociada. Lo que se hace a veces es que se divide el trabajo, por ejemplo, las encuestas de opinión pública las hace una consultora y las entrevistas en profundidad las hace alguien del equipo. La decisión de que este tipo de estudios se realice de la mano de consultoras es porque sería extraño presentar un informe que nosotros mismos hicimos en torno a la percepción y que diga que somos lo máximo, por ejemplo.

Las consultoras asociadas a la Fundación Imagen de Chile se van licitando dependiendo de los montos anuales que se nos asignen.

Pregunta 22: En el departamento de investigación que ustedes tienen, ¿Qué es lo que investigan directamente?

Camila: Mira, el departamento que ve los temas de investigación, es el de planificación estratégica. Ellos lo que hacen es realizar estudios que permitan detectar oportunidades de mejora en la estrategia de la marca país y al mismo tiempo ir evaluando las acciones que nosotros mismos desarrollamos e implementamos. Entonces son tres líneas de acción: Por una parte los estudios de percepción, para saber cómo nos ven afuera, cuáles son las cosas que más valoran y qué cosas hay que potenciar. Por otra parte, estudios internos también, para saber cuáles son las cosas que generan más identidad entre los chilenos, porque no podemos proyectar lo que no somos. En este punto que te menciono, nos hemos llevado gratas sorpresas porque

9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia para su gestión.

La Fundación tiene unos planes de comunicación ordenados y fijados en unos plazos establecidos. Existe una concordancia entre las macro estrategias de la Fundación y las campañas que ejecutan.

muchas veces la gente tiene identificación con temas que uno no creería que las tienen. Por último, están las evaluaciones y medición de nuestras propias actividades, es importante estar midiendo el retorno y las percepciones en torno a las campañas que hacemos para no estar asumiendo que hacemos las cosas bien y después no.

Pregunta 23: ¿Las campañas de comunicación las trabajan con agencias de publicidad y de medios?

Camila: Así es, nosotros tenemos el departamento de marketing y comunicación que crea los *brief* creativos y lineamientos, y la agencia de publicidad desarrolla la idea y también hace el plan de medios, distribución de inversión, etc.

Pregunta 24: ¿El trabajo con agencias también se licita anualmente o se licita por campaña?

Camila: Depende, se licita por campañas, pero tenemos también una agencia creativa que nos acompaña de manera permanente con un *fee* mensual. También hay campañas permanentes que se ven de manera totalmente interna, como por ejemplo el programa del uso de la marca Chile. Pero campañas más grandes, como la campaña *pregunta por Chile* que pretende promover a Chile como exportador de talentos y creatividad, la vimos con una agencia específica. En fin, depende de la campaña, es bien caso a caso, pero el *always on* de Imagen de Chile lo ve el equipo interno.

Pregunta 25: ¿Están con alguna campaña vigente?

Camila: Estamos trabajando en la campaña *pregunta por Chile, un mundo de servicios*, que es una campaña que busca dar a conocer a Chile como exportador de ingeniería, tecnologías de información y exportaciones no tradicionales. De hecho, puedes entrar a www.chilemundodeservicios.com y vas a ver lo que fue la campaña el año pasado. Ahora estamos con la continuidad de la misma para el segundo semestre, porque esto se trabaja con 3 o 4 meses de anticipación.

Además, estamos con la campaña interna *Chile que te quiero*. Este es el tercer año y se cierra este año con unas exhibiciones en algunas regiones con contenido identitario de Chile y el 1 de junio es la primera exhibición. También estamos con la campaña del *uso de la marca Chile*, que es la permanente.

Por último, estamos con presencia en todos los eventos relevantes de alta visibilidad, ya se está trabajando en APEC 2019 (Foro de cooperación económica Asia-Pacífico), que será una tremenda oportunidad para Chile porque acogerá la cumbre APEC.

Tenemos actividades todo el año 2019 y estamos en proceso de definición de conceptos, de lineamientos gráficos, desde logo hasta los mensajes que vamos a proyectar. Todo esto se trabaja a nivel interno, con la ayuda de

14. Sistema de control sobre la imagen país - Medición de la imagen país.

La Fundación externaliza los estudios a empresas consultoras para obtener una mayor objetividad en los resultados obtenidos en relación al trabajo que realizan.

14. Sistema de control sobre la imagen país - Medición de la imagen país.

El departamento de planificación estratégica de la Fundación es, en definitiva, el encargado de medir la comunicación interna y externa de la Fundación.

La Fundación demuestra tener un sistema de medición bastante organizado.

10. Flujos comunicativos - Los flujos comunicativos utilizados.

La imagen país que promociona la Fundación es obra de una agencia publicitaria externa, por lo que la

nuestra agencia creativa permanente que se llama *BrandBook* y muy coordinados con ProChile y DIRECON que son los que la llevan en este tema, especialmente la DIRECON. Nosotros agregamos valor finalmente, si te lo tuviera que decir en una palabra. La gracia que tiene Imagen de Chile es que da lineamientos que dan coherencia a los diferentes sectores y distintos actores, para que haya una unificación de mensajes tanto en contenido como en lo visual, para no correr el riesgo de que cada uno dispare a su pinta. Y eso lo hacemos no solamente dando los lineamientos, sino también haciendo seguimientos, acciones conjuntas, asesorías. Entonces, la gran labor de esta oficina es la gestión de los contenidos y tener la expertis para enseñar cómo se debe mostrar a Chile en su mejor *performance*.

Pregunta 26: Ya me lo comentaste un poco, pero para concretar un poco más la pregunta, ¿cómo trabajan los análisis de tendencias, cuál es la relevancia que le dan como marca país y de qué manera controlan estos análisis?

Camila: El análisis de las tendencias es nuestra herramienta para poder ir viendo cómo se ve a Chile en mercados priorizados. Obviamente no se siguen las tendencias en todo el mundo, sino en los mercados estratégicos que para el caso de Chile es Estados Unidos, América Latina con más foco en Brasil y China. Se hacen estudios de opinión pública y de audiencias de tomadores de decisión, cada estudio va con esas dos variables y se configura de esa manera. Por una parte se pregunta a audiencias masivas y por otra parte se realizan entrevistas en profundidad a tomadores de decisiones. Estos estudios lo que permiten es, ver qué falencias tenemos como marca país, qué aspectos debemos potenciar y dónde están las oportunidades.

Pregunta 27: Precisamente ahora te iba a preguntar cuáles son los mercados priorizados, pero ya me respondiste. Solo a modo de resumen, estos mercados serían Estados Unidos, América Latina con más foco en Brasil y China. ¿Hay algún otro?

Camila: Cuando hacemos alusión a América Latina, nos referimos a la alianza del pacífico y Brasil, es decir, México, Perú, Colombia y Brasil.

Pregunta 28: ¿Estos mercados prioritarios en base a que los definen?

Camila: Mira, los mercados prioritarios los definimos en base al potencial de crecimiento que tiene el país y alineado a lo que los principales socios estratégicos están haciendo, o sea, nosotros hacemos una revisión sobre lo que está haciendo turismo, promoción de exportaciones y qué está haciendo promoción e inversiones y nos alineamos a ellos también. De nada serviría si estuviéramos trabajando con Estados Unidos mientras que turismo solo

Fundación pierde, en cierto sentido, el total control del mensaje distribuido.

6. Realidad chilena - Gestión institucional de aspectos negativos y positivos de la realidad.

La Fundación intenta promover una imagen de Chile vinculada a temáticas científicas y tecnológicas, que busca situar al país como un referente científico en la región, que supera una promoción netamente de servicios y turismo.

7. Públicos - Relevancia otorgada hacia los públicos

La Fundación persigue acercarse a públicos internacionales relevantes en la toma de decisiones e influencia.

2. Fuente Institucional - Interacción entre Fuentes Inst - Imagen país.

Se infiere una articulación permanente entre la Fundación y otras instituciones públicas, así como privadas, con el fin de controlar el mensaje distribuido en torno a la promoción de Chile.

1. Fuente institucional - Describir cuál es la relación entre las fuentes institucionales y la imagen país.

La Fundación considera a la imagen Chile como un producto que se

está trabajando en Perú e inversiones trabajando en África, por ejemplo. Nos coordinamos de esa forma, entonces la elección de los mercados priorizados obedece a: Nivel de conocimiento actual, nivel de crecimiento, oportunidades de crecimiento en ese mercado y lineamientos con los otros actores que promueven desde sus sectores a Chile a nivel internacional.

Pregunta 29: Y respecto al marketing y la comunicación ¿En qué países prioritarios están difundiendo sus campañas hoy?

Camila: Bueno, la campaña de marketing más grande que es *Pregunta por Chile, un mundo de servicios* se enfoca en Estados Unidos y Alianza del Pacífico, esa es la principal. Y en los canales digitales que es donde tenemos campañas permanentes, hoy día llegamos a más de 2,6 millones de seguidores, cifra que nos posiciona como la oficina de marca país con mayor alcance, pero también con mayor *engagement*, o sea, de todos los países de la región, nuestra comunidad no es solo la que llega a un mayor número de personas, sino también la que genera más atractivo con su contenido y eso se mide en cuanto a la gente que comenta, comparte, da *likes*, etc. Ahí estamos llegando a los mismos mercados priorizados que te comenté antes: Estados Unidos, la Alianza del Pacífico, Brasil y agrego China porque estamos con un proyecto de llegar a las redes sociales de allá, que es un mundo totalmente diferente.

Cuando hacemos los viajes de prensa, también priorizamos a esos mercados.

Pregunta 30: Dentro de la relevancia de los mercados, ¿Cuál es el lugar que ocupa España?

Camila: Mira, actualmente no se hacen campañas específicas en Europa. Nosotros sí hemos llegado mucho a España a través del diario *El País*. Ahora, hay actividades sectoriales que involucran a los socios estratégicos, como ferias de turismo, smart cities, etc, que si otorgan parte de su presupuesto a realizar acciones allá.

Nosotros como oficina de marca país no estamos destinando recursos justamente por lo que te acabo de mencionar, porque hay ferias de turismo y ferias de promoción de exportaciones que abordan España, entonces es un mercado que está cubierto por esa parte y que ya está alineado con los que nosotros estamos promoviendo en términos de mensaje.

El año pasado si, en el marco de la Campaña *Un mundo de servicios* fuimos al Smart City Barcelona porque es la feria de referencia en términos de

promociona en ciertos mercados prioritarios internacionales

14. Sistema de control sobre la imagen país - Corrección de mensajes en función de los resultados

La realización de estudios le sirven a la Fundación para confirmar su trabajo y mejorar aquellas debilidades que se expresan en la imagen Chile.

8. Públicos - Selección de los públicos.

Se escogen en función de los intercambios comerciales y potencial de crecimiento que los países están teniendo en cuanto a turismo, exportaciones e inversiones.

Criterios:

- Nivel de conocimiento actual sobre Chile
- Nivel de crecimiento
- Oportunidades de crecimiento
- Lineamiento con otros actores que promueven diferentes sectores de Chile a nivel internacional

3. Fuente institucional - relación con entre otros organismos y fuentes inst - imagen país

Persiguen lineamientos estratégicos respecto a la selección de públicos para apalancar recursos con organismos públicos y privados y también para tener una coherencia de mercados prioritarios para reforzar la visibilidad del país.

10. Flujos comunicativos - Flujos utilizados utilizados

Le da particular importancia a las campañas digitales y los números que estas reflejan: número de seguidores en diferentes plataformas, likes, etc.

Se puede afirmar que, para la entrevistada, estos números determinan de alguna manera la eficacia comunicativa de la marca Chile.

soluciones para ciudades más inteligentes, así que teníamos que estar ahí, pero fuimos en conjunto con **ProChile**.

Pregunta 31: ¿Hacen algún testeo previo al lanzamiento de las campañas de comunicación (o de marketing) ?

Camila: Sí, las grandes campañas, no todas las cosas que hacemos porque si fuera así no saldríamos nunca. Para las grandes campañas se pre testean las piezas y los mensajes con paneles, por ejemplo, voy a volver a la campaña de servicios, porque es la campaña más grande que hemos hecho. Cuando teníamos listo el *key visual* de la campaña que es toda la línea gráfica, teníamos listo el video, el guión y las imágenes que íbamos a usar, generamos un panel acá en Chile con gente que conocer el sector para saber su percepción y otro panel en mercado destino, donde nos comentaron sus impresiones y tuvimos que hacer leves ajustes. Afortunadamente la campaña estaba súper bien hecha, así que nos hicieron comentarios súper menores que pudimos gestionar. Ya sabes que los pre testeos siempre es lo que está más atrasado, entonces hay veces que los comentarios son muy grandes y hay que ir haciéndolos en el camino. En este caso fue súper bueno porque, por ejemplo, en el caso de los *banners* digitales de campaña, lo que queríamos era que cualquier persona que entrara a buscar a Google “Servicios de Ingeniería” viera el *banner*. Decía algo como *¿Estás buscando servicios de ingeniería?, pregunta por Chile, un mundo de servicios*, y te redirigía a la web, era interactivo. Entonces, respecto a esto lo que nos dijeron fue que el *call to action* tenía que ser más claro y grande, y en verdad tenían razón.

En el mundo ideal, todas las campañas se pre testean y se post evalúan también, porque la campaña debe tener continuidad, por ende, es importante el testeo posterior también.

Pregunta 32: ¿Cómo deciden ustedes los medios y canales donde se comunicará la campaña de marketing?

Camila: Bueno, dependiendo de la naturaleza de cada campaña, se define el plan de medios. Por ejemplo, en el caso de *servicios*, es una campaña B2B, es decir, nosotros vamos a tomadores de decisiones, gente que puede contratar servicios. Por lo tanto, en virtud del objetivo de cada campaña se define un mix de medios, tanto digital como tradicional.

Entonces, no podría decirte que usamos siempre los mismos medios, porque es de acuerdo a cada campaña. Lo que sí te puedo decir, es que hasta ahora, en todas las campañas hemos tenido un fuerte enfoque digital.

Pregunta 33: En cuanto a la distribución del presupuesto, ¿Qué porcentaje le corresponde a tu gerencia?

11. Flujos comunicativos - Medición de la eficacia: cómo la miden

Debido al tiempo que significa hacer un testeo de campaña, solo priorizan las más grandes para llevar a cabo estudios previos de eficacia. No se confirma que hay una evaluación posterior al lanzamiento de campaña. Los resultados de las diferentes plataformas digitales se utilizan como una aproximación.

Selección de paneles estratégicos según la temática de la campaña para testear piezas gráficas y mensajes. En función de esos resultados, ajustan los flujos comunicativos.

Mencionan la relevancia del post testeo, pero no afirman que lo llevan a cabo.

Camila: Mi gerencia tiene 700 millones, 270 millones para comunicaciones y el resto para marketing.

Pregunta 34: ¿Puedes explicarme cómo trabaja la marca Chile con la Subsecretaría de Turismo y Sernatur?

Camila: Mira, como tú bien dices, el trabajo de Subsecretaría de Turismo, yo te recomiendo que hagas la diferencia entre ambos organismos porque finalmente más vale hablar de la subsecretaría en un contexto global, con todo lo que incluye. Si bien las campañas son autónomas, manejan sus propios presupuestos y toman sus decisiones, trabajamos de forma muy cooperada. Qué significa esto, que los atributos que ellos promueven, en términos gráficos, en imágenes, mensajes y conceptos creativos, están súper alineados a la marca Chile, por lo tanto, lo que tienes ahí es una sinergia entre la Subsecretaría y la Fundación Imagen de Chile. Nosotros les entregamos los lineamientos y ellos los ejecutan. Esto se ve traducido en los consejos de promoción turística que comunican todos los meses, comités de *branding* que se realizan todos los meses donde nosotros somos parte también. Entonces, ellos son la entidad que promueve el sector bajo sus conceptos, pero recogen todos los atributos de la marca país Chile, que son los que trabajamos nosotros.

En resumen, hay una sinergia total, pero son organismos autónomos. Yo te diría que esa autonomía es la que se da en todos los países Pauli, en todos los países hay una oficina de marca país y al lado tienes una oficina de turismo, es algo natural. La clave y desafío en esto, es que haya coordinación entre esas dos instancias, que no pase que cada uno anda por su cuenta y crean que los están haciendo increíble y están todos los sectores hablando diferente a la marca país.

En el caso de Chile, hay una muy buena relación con turismo y también hay mucho potencial porque Chile está creciendo mucho como destino turístico y yo te diría que ha dado saltos bien importante en cuanto a incremento se refiere, lo que genera un desafío y una oportunidad.

Pregunta 35: ¿Cuál es el desafío y cuál es la oportunidad?

Camila: En términos de marca país, el desafío es llegar a las audiencias masivas y acortar la brecha que existe entre la percepción y la realidad, es decir, ojalá que todos reconozcan nuestro buen desempeño objetivo en distintas variables. Y la oportunidad que tenemos es la coordinación efectiva, hay muchos recursos en Chile que dependen de diferentes sectores que deben estar alineados para promoverlos internacionalmente. Tenemos un gran país, un territorio muy singular y un potencial en nuestra gente y profesionales.

Tiempo como un elemento en contra para la implementación de las campañas.

10. Flujos comunicativos - Flujos utilizados

Existe un mix de medios offline y online, con mayor énfasis en el segundo.

Invierten en plan de medios digital, donde se promocionan contenidos en: Google Ads, Facebook, Instagram y Youtube.

3. Fuentes institucionales - Relación entre otros organizamos y fuentes inst - imagen país

Se afirma que otras instituciones públicas que promocionan Chile desde turismo, inversiones y exportaciones, existe una sinergia en cuanto a

	<p>lineamientos comunicativos, pues la Fundación Imagen de Chile se encarga de dar estos lineamientos y las otras instituciones las integran en sus flujos comunicativos. De esta manera, se vehicula una coherencia en los elementos base que conforman el relato país.</p> <p>Participación activa en comités para validar que los atributos de la marca Chile están siendo promovidos por las otras instituciones públicas.</p> <p>7. Públicos - relevancia que se le otorga a los públicos</p> <p>Se levanta nuevamente que el desafío es llegar a audiencias masivas, esto es, la opinión pública nacional e internacional.</p>
--	---

1. ANEXO ENTREVISTA 7:

ENTREVISTA 7
ORGANIZACIÓN: Fundación Imagen de Chile
DEPARTAMENTO: Gerencia de Planificación Estratégica
NOMBRE: Daniela Montiel
CARGO: Subgerente de Alianzas Internacionales
FECHA: 16/03/2018
DURACIÓN: 00:45:03
ENTREVISTADOR: Paulina Guajardo Figueroa
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN: La entrevista se realizó en Chile, en las instalaciones de la Fundación Imagen de Chile, ubicada en Monjitas N° 392, piso 15, Santiago. Daniela es de Estados Unidos y lleva un año trabajando en la oficina.

Transcripción	Notas al Margen
<p>Pregunta 1: ¿Cuál es tu cargo y de qué se trata?</p> <p>Daniela: Llevo un año en la fundación, soy subgerente de alianzas internacionales, es un área nueva, entendiendo que también las campañas de comunicación tienen que tener un abrazo constante y orgánico hacia afuera, como una forma de canalizar el trabajo y las herramientas que tenemos. Yo me enfoco en que todo eso se proyecte hacia afuera, articulando y fomentando la relación con los socios estratégicos. En esta primera etapa nos encargaremos de fortalecer las alianzas con el sector público como embajadas, consulados y personas con las que ya hemos estado en contacto o tienen algún vínculo con la Fundación Imagen de Chile porque realizamos trabajo activo. Una vez realizado esto y dependiendo de los temas que queremos relevar, buscamos y evaluamos posibles alianzas que puedan servir para potenciar lo que queremos comunicar, Por ejemplo, el año pasado hubiera tenido sentido trabajar de la mano con las campañas de comunicación de servicios, que ofrecía oferta de servicios globales chilenos, hacia afuera, entonces, hubiésemos tenido que buscar posibles alianzas con sectores que representarán a la campaña.</p> <p>Por ahora, como todavía no tenemos un rumbo tan claro, vamos a fortalecer lo que tiene sentido y la gente que naturalmente va a querer usar los estudios que tenemos, las herramientas audiovisuales, etc. Además, heredamos una red como parte de alianzas internacionales llamada ChileGlobal que es la red de talentos chilenos que se encuentra en el extranjero, esa red de la que tú eres parte, por la que llegaste a la Fundación Imagen de Chile cuando financiamos la conferencia <i>Encuentros Barcelona 2016</i>.</p> <p>Pregunta 2: ¿Cómo gestionan la relación con sus socios estratégicos?</p> <p>Daniela: Mira, de diferentes formas porque la idea es tener el pulso sobre lo que es importante comercialmente, es decir, como vemos la formación de la marca país desde ese ámbito. La idea es que la marca Chile sea de la gente, a diferencia de</p>	<p>7. Públicos - Selección de los públicos</p> <p>La fundación le da prioridad a los socios estratégicos (embajadas, consulados, etc.) y les otorga un rol de mediador, que divulgan el mensaje de la marca Chile hacia los públicos que se hallan en el extranjero. (teoría de los dos pasos).</p> <p>8. Públicos - Selección de los públicos.</p> <p>Foco internacional en la selección de los públicos. Se reitera la exigencia de visibilizar Chile en el exterior.</p>

ProChile que tiene un foco estrictamente comercial, queremos que sea de todo Chile, y eso se logra teniendo un organismo que pueda escuchar y acoger todas las miradas. La mirada de la gente la representan los ministerios, porque el gobierno es elegido por la gente, es lo que podemos hacer para ser representativos. El otro brazo, que es el tema más comercial, es a través de socios estratégicos con el sector privado, generalmente y por un tema práctico a gremios, y a hacia quiénes nos acercamos se determina por las áreas estratégicas del país, como turismo, inversiones y exportaciones como vinos, alimentos, etc. Entonces, si es alguien que está saliendo hacia afuera o tiene interés de hacerlo, tiene sentido que nos vinculemos para desarrollar cosas juntos. Un gremio tiene bien resueltos los estudios de mercado, pero no necesariamente van a tener estudios de percepción o una estrategia comunicacional pensada hacia el extranjero. La idea es que nosotros tengamos algo que ofrecer como forma de apoyo, a través de la creación de instancias donde se puedan juntar con personas que estratégicamente los puedan ayudar o también facilitando datos fidedignos de estudios que realizamos en la oficina y que les pueden servir.

Pregunta 3: ¿Cómo seleccionan los países para realizar estudios de percepción?

Daniela: Es a criterio nuestro, pero en base a lo que está pasando en el entorno. El año la Alianza del Pacífico era importante para la campaña de servicios y para nuestro foco en general, entonces, en base a eso tenemos Perú, Colombia, México, Estados Unidos. También tenemos a China, porque es una potencia y mercado importante. No hay una fórmula para la selección de mercados, sino que se va dando en base al diagnóstico general basado en acuerdos comerciales. Yo creo que más adelante tendrá que adaptarse a lo que necesita el sector privado, es decir, los socios, porque si hay un espacio donde se pueden contemplar las necesidades de un sector, es en la marca país.

No hay una rigidez en cuanto a selección de mercados prioritarios, pero sí tienen que considerar en la misma, argumentos sólidos y potentes. Yo ahora, por ejemplo, estoy intentando que se haga un estudio de percepción en India, porque es un mercado emergente, sexto socio comercial, segundo país más poblado en el mundo, etc. También noto que Chile cada vez quiere ampliar más sus tratados de libre comercio, y la manera en que nosotros como marca país podemos apoyar ese proceso, es teniendo más información sobre qué está pasando allá para definir una estrategia de cómo entrar.

Pregunta 4: ¿Cuál es el rol del directorio dentro de la fundación? ¿Este directorio cambia con el gobierno?

Daniela: Dan sugerencias y aprueban las estrategias. Algunos integrantes cambian con el gobierno porque son ministros, y ellos cumplen el rol de representar a la gente dentro de la fundación.

Pregunta 5: ¿De qué manera influyen los cambios de gobierno en la fundación? ¿Solo en el cambio del director ejecutivo y algunos integrantes del directorio?

1. Fuentes institucionales - Relación fuentes inst - imagen país

La marca país se plantea como una marca producto que tiene fines comerciales, reiterando el tratamiento profesionalista enfocado al management.

Se considera la marca Chile como sello de calidad para gremios productivos chilenos que tienen un vínculo con el extranjero o buscan relaciones comerciales con el extranjero.

8. Públicos - selección de los públicos

La selección de públicos está determinada por un eje netamente mercantil.

Se reconoce que hay otros mercados relevantes (países). Sin embargo, el hecho de priorizar públicos en base a acuerdos comerciales, dificulta la posibilidad de estrechar lazos y dar a conocer la marca Chile en otros países.

Daniela: Sí, pero cambiando el director ejecutivo, cambia la forma de trabajo, entonces, lo que te podemos decir nosotros ahora, puede cambiar en el corto plazo, porque recién ha habido cambio de gobierno.

Esta disciplina me fascina porque se cruza tanto lo académico con lo táctico, la construcción de una marca país tiene mucho de creatividad, pero esa creatividad debe estar sustentada en datos académicos, teoría, y saber tener el pulso de lo que se puede hacer, dependiendo de las características que tenga cada país. Es bien complejo.

Pregunta 6: ¿Cuáles son los objetivos que tienen en la subgerencia de alianzas internacionales? ¿Tienen una planificación estratégica anual?

Daniela: Sí, tenemos una planificación anual que se está armando ahora, pero la idea es tener, dentro de lo posible, unas metas anuales que se van detallando a medida que se logre el primer paso. Como te comenté, en una primera etapa de planificación, lo que haremos es fortalecer cómo la marca Chile habla con las embajadas, ProChile, InvestChile, La subsecretaría de Turismo, con todas las entidades gubernamentales con las que ya tenemos alianzas hacia afuera, no en el contexto nacional, pero siempre canalizando las cosas que están pasando a nivel nacional, relevando información importante sobre Chile. Una vez resuelto este paso, iremos focalizando más y elaborando estrategias por sector, entendiendo que tampoco podemos estar viajando por todo el mundo, en base a nuestros mercados prioritarios y a los sectores que vayan en línea con las campañas que vamos desarrollando. ¿Por qué? Porque nos dimos cuenta de que el año pasado que un eje esencial era tener conversaciones con la gente que necesitábamos en el país de destino, y eso no siempre pasaba, entonces pensé “por qué nadie aquí se puede enfocar en esa relación”.

Pregunta 7: ¿Estas metas que ustedes se proponen están relacionadas a una cantidad de países con los que tienen que hacer alianzas, por ejemplo?

Daniela: No, es por calidad. Por ejemplo, una reunión que vamos a hacer porque se dio y porque pude ir, es con la embajada de Chile en India, pero fue viable porque ya los conocemos, están interesados, han manifestado necesidad de incluir en sus procesos las herramientas que tenemos como marca país. Y bueno, la prioridad siempre serán los mercados prioritarios.

2- Fuentes institucionales - Interacción entre Fuentes Inst - Imagen país.

La coherencia estratégica de la marca Chile se ve condicionada por los cambios de gobierno.

1- Fuentes institucionales - Relación fuentes inst - imagen país

Se reconoce la necesidad de un conocimiento teórico exhaustivo en torno a la materia. No obstante, en el discurso de la entrevistada, se evidencia el enfoque mercantilista que se le da a la marca Chile.

4. Realidad Chilena - inclusión de la realidad en la gestión de marca país.

La fundación intenta comunicar la realidad chilena, a partir de aspectos claves (exportaciones, importaciones y turismo)

5. Realidad chilena - Relación: representación de Chile en las fuentes - realidad Chilena

Mi labor es establecer y fortalecer alianzas que vayan en línea con lo que representa la marca Chile, es decir, que a través de estas alianzas y del trabajo conjunto, se logre demostrar que Chile es innovador, que es un país lindo, estable, seguro, etc. Las alianzas se hacen porque se identifica que tenemos un programa similar o que puede ser fortalecido por el otro, entonces, las características que puede tener una empresa de emprendimiento, por ejemplo, tienen que ver si es que este año queremos mostrar que Chile se está internacionalizando, que es un país ligado fuertemente al emprendimiento. No hacemos alianzas para hacerlas, las hacemos porque las metas sirven para ambas instituciones, y sobre todo a nosotros.

Pregunta 8: ¿Cuál es la diferencia entre marca país e imagen país?

Daniela: Bueno, la imagen país ha existido desde que existen los países. Hay características que se asocian a estos y la imagen existe, aunque un país no esté haciendo nada al respecto. La marca país, es simplemente una herramienta que permite que haya un espacio institucional para manejar esa imagen, esa reputación.

Pregunta 9: ¿Por qué crees tú que es tan importante fortalecer la imagen de un país a través de la gestión de la marca Chile?

Daniela: Porque afecta a la población en todo, no solo hacia afuera, también a los chilenos que viajan. Entonces, cómo se percibe tu país, afecta tus posibilidades afuera, afecta el éxito que puede tener un producto chileno afuera, siendo que es un país muy chico y tan fuertemente ligado al comercio exterior, el avance de la economía va de la mano con la posibilidad de exportar en Chile, porque si solo comercializas dentro, se reduce mucho el escenario.

Te doy un ejemplo que dio una directora de otra marca país y a mí me hizo todo el sentido: En el sector de las TIC tienes un desarrollador chileno que tiene una reunión en Silicon Valey para presentar una súper innovadora herramienta TIC al inversionista, y en la reunión siguiente, otro profesional de las TIC con la misma herramienta, ofreciendo lo mismo, pero este es boliviano. Ahí el diferenciador será, qué sabe el inversor de cada país para tomar una decisión, porque éste tendrá una base, una reputación en torno a ambos países. En eso podemos ayudar y ese creo que es el aporte de la marca Chile.

Pregunta 10: ¿Cómo crees tú que ha evolucionado la marca Chile en los últimos años?

Daniela: Ha sido impresionante. Me ha tocado ir a foros de marca país, e indudablemente en los últimos 4 años se ha avanzado en cuanto a la calidad y el manejo del tipo de trabajo que se puede hacer.

La fundación representa a Chile, a través de lugares comunes, tales como un país innovador, bello, emprendedor, estable y seguro.

**1- Fuentes institucionales -
Relación fuentes inst -
imagen país**

La entrevistada reconoce que la marca país finalmente, es un espacio donde una fuente institucional puede elaborar y transmitir mensajes generados con objetivos específicos.

**1- Fuentes institucionales -
Relación fuentes inst -
imagen país**

La representación institucional de la marca Chile permite fortalecer e impulsar la cadena de valor que tiene como resultado final el desarrollo de un país.

Parte si, con un logo que no es una marca país, pero ese logo te ayuda y va evolucionando. Pasas de entregar folletos y *pens*, a cosas un poco más elaboradas. Luego, a través de estas cosas, logras establecer lazos, colaboraciones y socios estratégicos que te permiten entrar al tema sustancial de contenido de lo que es una buena imagen país o mala imagen país. Es a través de esta evolución donde se ha ido profundizando el trabajo que podemos hacer con la gente que representa activamente al país.

Chile es un país donde no tienden a ser muy colaboradores afuera del propio metro cuadrado, entonces, presentar una forma de trabajo colaborativa cuesta, y cuesta porque son desconfiados y muy reduccionistas en lo propio, porque no hay retorno inmediato. Eso se traduce al trabajo de la fundación, cuesta que la gente entienda el trabajo porque no es un producto, o sea, el producto vendría siendo Chile y cómo lo abordas, recogiendo las voces de quienes representan al país.

Pregunta 11: En el área de turismo, ustedes trabajan directamente con la Subsecretaría de Turismo para creación de acciones comunicacionales, en Exportaciones con ProChile, etc. En el caso de alianzas internacionales, ¿tienen alguna entidad que trabaje de forma paralela con ustedes?

Daniela: Todavía no. Tenemos el proyecto de Chile Global que se supone que será una forma de tomar el pulso de qué está pasando en cada red, qué están haciendo los chilenos afuera y con quién están vinculados. Yo creo que es la herramienta que puede llevarnos hacia un trabajo más inclusivo dentro de ciertos países, entonces, de momento te diría que es Chile Global.

Pregunta 12: ¿Puedes hacer un FODA general de la marca Chile?

Daniela: La fortaleza es la forma en que Chile quiere salir al mundo, es decir, ese interés de salir hacia afuera y ser líder a nivel regional, como representar la entrada a Latinoamérica para todo el mundo.

La oportunidad creo que es la diversidad geográfica que abre la vitrina al mundo desde diferentes aristas, como el turismo, el vino, etc. También está la calidad de las universidades que se vincula más al capital humano, pero es muy importante mencionarlo.

La debilidad es la ansiedad hacia lo que no conocen y la forma cerrada de proceder al no conocer. Y la amenaza, creo que pueden ser los mismos chilenos y el hecho de no creerse el cuento.

Pregunta 13: ¿En qué crees tú que se diferencia la marca Chile de su competencia directa?

Daniela: La calidad audiovisual del material que tenemos es incomparable si hablamos a nivel regional. En la región, hay muchos países que son novatos en la construcción de marcas países, y estos se han influenciado mucho por nuestro modelo organizacional y nuestra manera de distribuir el trabajo, así como nosotros nos hemos

**1- Fuentes Institucionales -
Relación Fuentes Inst. -
Imagen país.**

Se reitera el enfoque profesionalista de la marca Chile

**4- Realidad chilena -
inclusión de la realidad en la
gestión de marca país**

La sociedad chilena carece de un relato unificador que de sentido y reconocimiento a las oportunidades y fortalezas que posee Chile.

inspirado por otras, pero yo creo que también en ese contexto somos una voz de liderazgo.

Pregunta 14: ¿Cuál es el posicionamiento que esperan tener como marca país en lo que respecta a alianzas internacionales?

Daniela: Posicionarnos como un país colaborativo, como un país que quiere apoyar el esfuerzo y darle forma a cosas que ya están pasando, es decir, que sea realmente visible el buen trabajo que se está haciendo y que hoy no está llegando a oídos de los influenciadores chilenos que hay afuera. Para eso creo que Chile Global puede ser súper relevante.

Pregunta 15: ¿Cómo trabajan los estudios de medición de la comunicación de la marca Chile?

Daniela: Se está implementando ahora, pero la idea es tener un filtro a través del cual se mide lo que está pasando y cómo las acciones que tomamos afectan o no.

La verdad es que tenemos un modelo inicial, pero se va evaluando y cambiando a medida que se hagan sugerencias. Para eso existe un coordinador de planificación estratégica y el gerente que marca el paso.

Pregunta 16: España no es uno de los mercados prioritarios de la marca Chile ¿Por qué crees que no se abordado como tal?

Daniela: Buena pregunta. La verdad es que en el tiempo que llevo he tenido cero interacción con España, además de meterme a ver lo que hacen con el foro de marcas, pero no sé por qué no se ha abordado, no tengo mucho que aportar en esta pregunta.

Pregunta 17: ¿Cómo se involucra la fundación en la dimensión turística? ¿Cuál es la relación que tienen con la Subsecretaría de turismo?

Daniela: Dentro de la gerencia de planificación estratégica hay solo una persona encargada exclusivamente de turismo, es coordinadora. Los otros departamentos apoyan en lo que ya se ha identificado, pero yo creo que Chile y turismo va mucho más allá de eso, porque no hay tampoco infraestructura de tan buena calidad. Al español le gusta la buena vida y la buena comida, y acá en Chile podemos tener un paisaje increíble, hermoso en el sur de Chile, pero si en la noche no tienes dónde ir a comer, es un retroceso. La oferta todavía no está bien resuelta y eso que hay lugares que resuelven la necesidad, pero también se trata de tener el paquete completo, como lo tiene Costa Rica.

8. Públicos - Selección de públicos

La Fundación se interesa en aproximarse a públicos intermediarios (influencers) para la comunicación de sus mensajes. Se logra apreciar el funcionamiento de la teoría de los dos pasos de la comunicación.

11. Flujos comunicativos - Medición de eficacia: cómo la miden.

No existe un modelo de medición claro para medir la eficacia comunicativa.

6. Realidad chilena- Gestión institucional de aspectos positivos y negativos de la realidad.

La falta de infraestructura no puede posicionar a Chile únicamente como un referente turístico.

Imagen de Chile participa de las actividades que giran en torno a las decisiones, pero a modo de opinión, no de decisión. No se ha incorporado esa voz y eso tiene que ver en cómo se ha trabajado en este periodo.

Pregunta 18: Del presupuesto que tiene la gerencia de planificación estratégica ¿Qué porcentaje va destinado a tu subgerencia?

Daniela: Como es nueva y está en periodo de prueba, el presupuesto no es tanto, pero tenemos Chile Global, así que eso lo sube y deja como en un 30% del presupuesto total de la gerencia.

Pregunta 19: ¿Cuál es la relevancia que le ves tú al turismo dentro de la gestión de la marca país?

Daniela: Yo creo que es al revés, la gestión de la marca país puede ser una herramienta clave en la dimensión turística, un valor agregado o lo que te juega en contra, dependiendo de cómo se desarrolla. La imagen país estará siempre, pero la marca país puede reforzar y relevar una realidad que a la dimensión turística quiere que se sepa. Yo creo que son socios absolutamente estratégicos, porque el turismo es lo que puede darle más retorno económico al país, si está bien trabajado.

Pregunta 20: ¿Y por qué crees tú que no se le está dando tanto foco al turismo en la gestión de la marca país?

Daniela: Porque ya hay una entidad que se encarga específicamente de eso. La marca Chile debe ser un organismo más híbrido, porque el turismo no es todo. Además, las instancias de colaboración han sido limitadas por motivos que desconozco. Creo que estamos al debe eso sí, pero creo que es cosa de sentarse, hablarlo para apoyarnos más y llegar a una lista sobre la cual las alianzas tengan definición de tiempo, y temas a abordar en esa vigencia de tiempo. Al menos yo, pretendo manejarlo así desde alianzas internacionales.

Al ser un problema de mayor escala, la fuente institucional no tiene la facultad para corregirlo, por tanto, es pertinente no abordarlo desde la comunicación.

2. Fuentes institucionales - Interacción entre fuentes Inst - Imagen país

Se levanta la relevancia de un relato coherente entre instituciones que promocionan Chile en alguno de los aspectos que conforman la realidad del país.

1. Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

Se aborda la marca Chile desde un constructo profesionalista del management, comparando la marca país con una marca producto.

	<p>Esta simplificación confirma que la marca Chile se presenta como un signo simple-concreto y no un meta-signo con múltiples dimensiones como es un país.</p>
--	--

2. ANEXO ENTREVISTA 8:

ENTREVISTA 8
ORGANIZACIÓN: Fundación Imagen de Chile
DEPARTAMENTO: Gerencia de Diseño y Producción
NOMBRE: Alejandro Muñoz
CARGO: Gerente de Diseño y Producción
FECHA: 30/05/2018
DURACIÓN: 00:49:18
ENTREVISTADOR: Paulina Guajardo Figueroa
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN: La entrevista se realizó a través de <i>Hangouts</i> , por videollamada. El entrevistado es el gerente de Diseño y Producción de la Fundación Imagen de Chile, el departamento más pequeño de la oficina, compuesto por 4 personas.

Transcripción	Notas al Margen
<p>Pregunta 1: Cuéntame un poco de qué te encargas, cuánto tiempo llevas en la fundación y cuál es la estructura de trabajo de tu gerencia.</p> <p>Alejandro: Llevo 10 años en la fundación. Cuando entré, el objetivo y la estructura eran muy distintos. Nosotros nos ocupábamos solamente de políticas de diplomacia pública que fomentaran la buena imagen del país, es decir, la reputación. Trabajábamos con un asesor internacional experto, llamado Simon Anholt, donde la oficina se dedicaba, básicamente, a enseñar actos simbólicos que fueran comunicables y pactaran la imagen mediante la reputación, es decir, cumplir lo que se prometía.</p> <p>Yo entré como director creativo en la estructura de un área llamada <i>Fábrica de ideas</i>. Cuando cambiamos de dirección pasé a ser parte del equipo de diseño y producción y ahora soy gerente de diseño y producción, que es una bajada un poco más práctica de lo que podría ser una fábrica de ideas creativa. En la gerencia hay 3 personas que me acompañan en 3 áreas; Por un lado, está el área creativa que produce contenidos, muchas veces a encargo porque en este momento no tenemos la facultad para generar campañas de manera autónoma y no tenemos los recursos económicos tampoco, sino que reaccionamos a ciertos eventos. Por ejemplo, ahora viene la cumbre APEC, así que ya estamos trabajando para ésta porque el año que viene es en Chile.</p> <p>Hace dos años Chile fue invitado a la OCDE como anfitrión y tuvimos que ir, brandear el edificio de la OCDE, por supuesto para esto desarrollamos una bajada</p>	<p>1- Fuente Institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país</p> <p>El entrevistado menciona que cuando se creó la fundación, recibieron asesoría de Simon Anholt, creador de la teoría de marca país.</p> <p>5- Realidad chilena - Relación: representación de Chile en las fuentes - realidad chilena</p> <p>Desde que se creó la fundación se hizo el levantamiento de que la representación apriorística tenía que ser coherente con la realidad chilena, bajo la idea de “cumplir lo que se prometía”</p> <p>13. Sistemas de control sobre la imagen país - medición de la imagen país</p> <p>Al no tener dinero, priorizan otras acciones vinculadas a la difusión de la marca Chile, dejando de lado la medición y corrección de los mensajes, es decir, se anula la imagen inducida.</p> <p>14. Sistemas de control sobre la imagen país - corrección de mensajes en función de los resultados.</p> <p>Al no tener dinero, priorizan otras</p>

comunicacional, hicimos piezas concretas, audiovisuales, instalaciones. Entonces, hemos sido un área creativa que trabaja a encargo, porque no tenemos todavía ni la facultad, ni la cantidad de gente como para proponer cosas, y tampoco tenemos el dinero.

Después, por ejemplo, hicimos el manual de edificios consulares y embajadas, entonces, no todos están obligados, pero si algún embajador quiere tomar el manual para brandear la embajada, tiene las instrucciones ya establecidas. El problema de esta oficina es que, como es una fundación, puede sugerir, pero no imponer. Es distinto cuando lo hace la presidencia o la cancillería, que baja las líneas las tienen que aprobar. En segundo lugar tenemos un área audiovisual importante, que genera mucho material audiovisual y un banco de fotos, que, de verdad, es uno de los activos más grandes de la oficina y también trabaja por encargo. Por ejemplo, el año pasado hubo una feria de energía y se hizo el documental respectivo, hay un evento cultural, se desarrollan sus respectivas piezas audiovisuales. También en esa área desarrollamos para el Facebook de Marca Chile unos videos post que han sido un éxito en alcance e interacción. El resto de los contenidos para las diferentes redes sociales se trabajan de la mano con la agencia de turno.

Tenemos también un área de eventos y merchandising que son regalos corporativos, en este caso regalos país, y también en la práctica es muy útil, porque son tácticas muy pequeñas, pero aportan a la imagen país. También están los proyectos brandeables que buscan generar una experiencia, por ejemplo, ahora tenemos como proyecto brandeable el terminal de pasajeros del puerto de San Antonio donde llegan los cruceros de lujo. Ahí buscamos ofrecer a la gente una experiencia país, ya que es en teoría, la primera vez que llegan a Chile, entonces, el recibimiento debe ser de primer nivel. La gerencia de Diseño y Producción se ha convertido en una bajada más práctica.

Pregunta 2: Estas intervenciones o activaciones que me comentas, ¿están a cargo de la fundación en su totalidad, es decir, desde el brandeo hasta el vínculo mismo con los públicos?

Alejandro: La idea es que todo surja de un concepto, que, por lo general tiene que ver con generar un vínculo. Tú sabes que todas las marcas ahora trabajan en generar vínculos emocionales y fidelización con las personas, entonces, partimos de un concepto que responda a los atributos de la marca Chile y los lineamientos de la misma. Por ejemplo, para la OCDE hicimos una caja de luz de 3x3 mts, donde se generaban ojos retrovisuales donde había gente chilena de diferentes sectores creativos y productivos, saludando a los asistentes. La característica más particular es que estaban a tamaño real y la verdad es que fue muy bien recibido. ¿Por qué?

acciones vinculadas a la difusión de la marca Chile, dejando de lado la medición y corrección de los mensajes, es decir, se anula la imagen inducida

1- Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país

La gerencia se encarga de estandarizar visualmente la estrategia de marca

3- Fuente institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

El entrevistado resalta que los funcionarios de la fundación no tienen la facultad de decidir, pues existe un eslabón jerárquico que toma las decisiones (el directorio).

10. Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados

Producción de merchandising, contenido y materiales audiovisuales /corporativos para ferias y eventos.

Producción de material audiovisual para campañas digitales

Activaciones en puntos estratégicos para generar experiencia con un público específico (turistas, inversionistas, etc).

4. Realidad chilena - Inclusión de la realidad en la gestión de marca país.

Se reconoce Chile como un país que todavía es desconocido y se plantea la marca Chile como un recurso para incluir aspectos positivos de la realidad chilena como: su geografía, su gente y su capacidad creativa y productiva.

1- Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Porque sobre todo en Europa, Chile todavía es un país desconocido, por ende, no se conoce su gente, su geografía y su capacidad creativa. Por eso creamos la caja, porque iba acorde con el evento y acorde también con lo que queremos contar de la marca y de Chile.

Uno de los temas importantes de la marca, desde el punto de vista turístico siempre se ha mostrado a Chile como un páramo desierto donde no había gente ni cultura local, sino que era solo territorio. Uno de los grandes lineamientos que hemos trabajado, es la experiencia asociada a la gente, tanto la que viene como la gente que está acá, y eso tiene que ver con una labor de marca país que con un trabajo de la Subsecretaría de Turismo y Sernatur, porque nosotros trabajamos también la geografía humana.

Pregunta 3: Para ti, ¿Cuál es la necesidad que tiene un país de crear una organización que se encargue de gestionar la marca país a nivel nacional e internacional?

Alejandro: Bueno, para que el país progrese. Uno, para captar inversiones, para atraer turistas, estudiantes, capital humano. Creo que esas son las necesidades concretas que los países tienen a nivel de ministerio de economía para generar estos proyectos.

A nivel de diplomacia pública creo que la verdad es otra. Por ejemplo, cuando Anholt elaboró el índice de la felicidad, Bután en su momento se vendió como el país de la felicidad, que es un país que no busca alcanzar ningún otro objetivo, no quiere ser un país competitivo económicamente, queda en la mitad de Asia, es decir, tiene otra razón de ser, pero, sin embargo, se posicionó como destino porque la gente buscaba un lugar agradable en el que vivir. Yo no soy experto en economía, pero creo que estas oficinas existen para que el país progrese, ¿y cómo lo hace? Mediante las visitas, la inversión, las exportaciones, y también es como un círculo virtuoso porque mientras la gente más conoce un país, más invierte, más viaja, más se queda a estudiar o lo busca como destino promocional.

Ahí está la gran diferencia entre lo que es el trabajo de *branding* y reputación, porque independientemente del *branding*, un país puede tener buena reputación, sin esperar tanta cosa a cambio. Por otro lado, hay una tendencia del continente a querer posicionarse como el nuevo mundo, por decirlo de alguna manera, es decir, todos los países deben trabajar su marca nación, de lo contrario, se atrasan y se quedan en el camino, y ahí se da la competencia permanente entre países del vecindario, por decirlo de alguna forma.

El hecho de no haber promocionado en el pasado la marca Chile desde una vertiente tan relevante como su gente, repercute en la imagen espontánea que se tiene de Chile en el extranjero: un territorio desierto, sin gente, ni cultura local.

1- Fuentes institucionales - Relación fuentes inst - imagen país

La representación institucional de la marca Chile permite fortalecer e impulsar la cadena de valor que tiene como resultado final el desarrollo de un país, a través de la atracción de diversos capitales e inversiones.

1- Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Entrevistado comprende la diferencia entre trabajar la marca país como proceso comunicológico basado en el branding y la imagen país, que es un constructo que existe, haya o no una institución encargada de promocionar Chile.

1- Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Se vitaliza la construcción de un relato anclado en la marca país con el objetivo de alcanzar visibilidad y legitimación ante los públicos o naciones extranjeras.

Pregunta 4: ¿Puedes contarme un poco la evolución del logo de la marca Chile?

Alejandro: Antes de que el proyecto de la Fundación Imagen de Chile empezara, estaba esta bajada “Chile, sorprende siempre” que trabajó una agencia de publicidad para ProChile, entidad que en ese momento manejaba la promoción como imagen país, aunque chocaba un poco con su objetivo principal que es la promoción de la oferta exportable del país. El 2009, cuando se formó esta oficina, se llamó a las mejores agencias y se creó un logo que no es el que está actualmente. Durante un periodo más bien reducido se utilizó ese logo, pero luego vino una solicitud de presidencia para volver a hacer algo parecido a lo de “Chile sorprende siempre”. Entonces, de alguna manera se tomó como punto de partida ese logo que era con unas estrellas alargadas y se hizo un logo que es el mismo que conoces ahora, pero con una pequeña variación, que era un logo azul con las estrellas de colores. Eso lo hizo Porta 4, y fue el logo que empezamos a usar para la campaña “Chile hace bien”. Cuando se instaló este tema de la marca país en el resto de los países, lo que hizo la consultora *Future Brand* fue revisar esa campaña que incluía la evaluación del logo y estimaron que no era conveniente, pero desde la oficina se pidió que por lo menos se mantuviera la línea gráfica, precisamente para tener una permanencia en el tiempo, teniendo en cuenta que Chile es un país súper desconocido, y que, si cambiaba el logo cada 4 años, no íbamos a llegar a ninguna parte. Entonces, lo que pasó en ese momento fue que este logo se adaptó morfológicamente como estaba hecho ya por Porta 4, se le asignó una nueva paleta de colores, se insertó en una caja y se empezó a usar no en varios colores, sino que solo en uno, o en azul, o en amarillo, o en rojo, dentro de la caja, fuera de la caja, pero la forma del logo es la misma que se hizo en el año 2010 con Porta 4.

Pregunta 5: ¿Por qué la Marca Chile no tiene slogan?

Alejandro: Este es un tema en el que ha costado mucho ponerse de acuerdo. Cuando se hizo la bajada “*Chile hace bien*” no se trabajó como un slogan, sino más bien como un concepto comunicacional. A la fuerza, se solicitó que se transmitiera como un slogan. Como fue pensado como concepto y se utilizó como slogan, le fue mal porque no había una bajada del concepto comunicacional. Después de esto, cuando Future Brand tomó la marca e hizo un diagnóstico donde apelaba a que la marca era soberbia, distante, etc., comenzó a utilizar un concepto que era “*Chile atrae por la vitalidad de sus contrastes*”, pero que erróneamente también se entendió como slogan y era más complicado que el anterior, porque a partir del concepto se deben bajar diferentes mensajes. Finalmente, hemos trabajado un *core* de marca que es “donde la diversidad se transforma en oportunidad”, pero se tomó la decisión de manejarlo como concepto y no como slogan porque cuesta mucho alinearlos a todos los sectores. Yo creo que en ese sentido los chilenos nos tomamos las cosas muy en serio, porque habría que bajarlo a slogan y comunicar a nivel de campaña un par de años y luego cambiar el slogan sin cambiar el concepto base que hay detrás, como lo ha hecho Nueva Zelanda, que siempre ha tenido la idea de que es el país más puro,

9. Flujos comunicativos - existencia de una estrategia de marca.

La Fundación considera que la coherencia en la estrategia de marca es de suma relevancia para la promoción de la marca Chile. Se hace hincapié en esta premisa debido a la influencia que pueden tener los cambios de gobierno en la estructura organizacional de la marca país, y por tanto, en la alteración de la estrategia de marca Chile.

9- Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca

La falta de una estrategia de marca Chile sólida en los primeros años de la existencia de la fundación, llevó a gestionar de manera errónea los mensajes en torno a Chile.

más bueno, pero tiene bajadas desde todas las aristas. Da igual el slogan mientras haya una bajada comunicacional directa que se entienda y apele a todos los públicos. En el caso de Chile, entre tanto debate, se tomó la decisión de que solo fuera el logo, aunque yo creo que es necesario que vaya algo más.

Pregunta 6: ¿Qué opinas del concepto “Chile, sorprende siempre” con el que el país inició su gestión de promoción internacional?

Alejandro: Yo no trabajé en este proyecto, pero en lo personal, me parece que no era un buen concepto comunicacional para el área de negocios. Si para el turismo, pero si quieres invertir en un país de Sudamérica, que es un destino desconocido y no sabes que es un país serio, lo que menos quiere es encontrarse con “sorpresas”, y esa fue la gran crítica de por parte de inversionistas y políticos. Ellos decían “no queremos sorpresas”, entiéndase sorpresa como golpe de estado, devaluación de la moneda, etc. Creo que ese slogan no cumplía con una de las reglas más importantes que deben cumplir los países y es que no es cierto, Chile no es un país que sorprenda, más bien tiene otras características que son buenas, pero son todo lo contrario. Chile es un país bueno para la inversión, muy estable, perseverante, y aunque nos guste ser más chascones, entretenidos y sorprender más, no lo somos tampoco, entonces no se puede difundir una falsa promesa.

Pregunta 7: Pasa mucho también que el tema de la construcción de una marca país suele confundirse con marca destino ¿no?

Alejandro: Claro, es que tú sabes que esta es una disciplina nueva, se habrá empezado a trabajar el año 2003 o por ahí, y se adoptó porque como te comentaba antes, no había que quedarse atrás. Pero lo que no es tan nuevo es la promoción turística, como bien dices tú, y todos los países tienen experiencia en la promoción turística, pero evidentemente no es el mismo mensaje porque el turismo es una cosa y la marca país es otra. Cuál es el problema de Sudamérica, es que es muy inestable donde para el resto está todo homogeneizado, es decir, a Chile nos identifican con carnavales, con tópicos, y particularmente Chile, no es así. Chile tiene otro potencial, otras bondades, otro clima, la gente es mucho más seria y aplicada, en términos, por ejemplo, de estos estudios que se hacen de marca países. Recuerdo que en uno de ellos había una pregunta que decía “Si se hace una fiesta, Chile es el tipo que organiza la fiesta, la deja perfecta y se va antes, mientras que el brasilero es el alma de la fiesta y el argentino es el galán, etc”. Ahora, para el turismo, con la geografía que tenemos debemos marcar los contrastes, que es difícil decirlo en social pero súper rico desde la geografía. Finalmente el turismo es una

5- Realidad chilena - Relación: representación de Chile en las fuentes - realidad chilena

La representación apriorística de la institución ha tenido repercusiones negativas en la transmisión de mensajes, porque lo que han comunicado no ha sido coherente con la realidad y eso se ha percibido por parte de sus públicos.

Haciendo un recorrido del trabajo de la fundación, se reconoce como aprendizaje que las representaciones apriorísticas deben ser coherentes con la realidad.

7- Públicos - Relevancia otorgada hacia los públicos.

Nuevamente, se priorizan públicos de nicho vinculados a la inversión, turismo y exportaciones.

1- Fuentes institucionales - Relación fuentes inst - imagen país

Es relevante la representación institucional de la marca Chile porque permite construir un relato país coherente que se distancie de tópicos con los que se suelen vincular a los países sudamericanos (carnaval,

parte de la marca país que tiene que estar igual de trabajada que las otras dimensiones”.

Pregunta 8: ¿Por qué índices de marca país se rigen ustedes actualmente?

Alejandro: El NBI se compra cada año, el de *Future Brand* se compra con menos frecuencia (CBI), pero lo bueno de esta oficina es que se hacen muchos estudios y monitoreos, como estudios de percepción de Chile en todos sus mercados priorizados. Hay mucho conocimiento teórico, mucho estudio y no se ha logrado llevar a la acción, se queda en la reflexión.

Pregunta 9: En la revisión que he hecho de los rankings que me mencionas, Chile está muy bien posicionado en cuanto a inversión extranjera y exportaciones se refiere, pero turismo a pesar de no estar mal posicionado, es la dimensión más débil, ¿a qué crees que se debe?

Alejandro: Hay un tema importante aquí. Chile tiene una geografía maravillosa y tiene grandes hoteles que son costosos, pero a nivel de usuario normal, los estándares, desde mi punto de vista, no son tan altos. Por ejemplo, tú vas a Córdoba, te hablo de Argentina porque es un país vecino, vas a cualquier pensión y todo funciona perfecto y acá, salvo los hoteles que te comentaba, la infraestructura y los estándares para el turista promedio no son muy buenos. Yo creo que en turismo falta mucho por desarrollar a nivel de redes de turismo, de oferta turística, más para la gente promedio, porque el nivel premium está bien resuelto, pero los otros no, es decir, lo que acá en Chile tienen la categoría de 3 estrellas en otros países serían 1. Así también, creo que los estándares que engloban todo lo que contempla turismo deben mejorarse, y lo digo con buena intención, porque trabajo en esto y me interesa que el país progrese, pero por ejemplo, las personas que son consideradas cultas acá, no lo serían en otra parte, porque partimos desde la base que desconocemos nuestra propia historia. Otro

narcotráfico, café, inseguridad, etc)

4. Realidad Chilena - inclusión de la realidad en la gestión de marca país.

Desde la comunicación, se busca proyectar a Chile como un país serio, seguro, estable, con diversidad geográfica, aptitud para los negocios, país de contrastes, etc.

A nivel local, no hay un reconocimiento de los atributos que se busca potenciar a nivel extranjero.

En su afán de desprender a Chile de ciertos tópicos socializados en el extranjero, el entrevistado también hace uso de tópicos para definir a países vecinos, tales como Argentina y Brasil.

13 y 14- Sistema de Control sobre la imagen país - Medición de la imagen país; Corrección de mensajes en función de los resultados

Los estudios de percepción están dirigidos, nuevamente, a los mercados priorizados.

Se reconoce que existe un departamento exclusivo de investigación donde se desarrollan estudios de imagen (espontánea), pero que se quedan en la reflexión. Se interpreta, por tanto, que no hay una evaluación exhaustiva ni una modificación de los mensajes.

6. Realidad Chilena - Gestión institucional de aspectos positivos y negativos de la realidad

Instituciones como SERNATUR y La Fundación Imagen de Chile solo cumplen el rol de

ejemplo es el estándar de lectura, la gente cree que lee mucho y lee con suerte un libro al año. Esto tiene que ver con que los chilenos somos muy autoreferentes, pero hay cosas desde la objetividad, que se pueden cambiar. Ahora, hay buenas universidades, hay buenas clínicas, hay buenos hoteles, pero para acceder a ellos hay que pagar un coste elevado.

Pregunta 10: ¿Cuáles son los principales aspectos que buscan potenciar ustedes en la gerencia de diseño y producción?

Alejandro: Nosotros tenemos que transmitir todos los lineamientos de la marca que han sido diseñados por toda la oficina y no por nosotros. O sea, un gran lineamiento tiene que ver precisamente con esta geografía de la que venimos hablando hace un rato, otro con la confianza que Chile se ha ganado en el mundo dada su seriedad, lo que se traduce en un vínculo confiable, y el tercero tiene que ver con la gente y su vocación de progreso, que es un tema súper interesante para la promoción país, si nosotros pudiéramos hacer libros o campañas creo que sería esto lo que hay que resaltar porque es nuestro diferenciador. Me refiero a la vocación de superación de la gente. Ya sabemos que Chile, por su forma, no está exento de catástrofes y no es un país rico en recursos naturales. Pero, a partir de eso, se han generado un montón de cosas, la mineralogía nace por no tener tierras para la agronomía, la construcción que tenemos resiste cualquier terremoto, el trabajo de energías renovables surge precisamente de la escasez de petróleo. Entonces, este tema al que nosotros le llamamos vocación de progreso, lo encuentro un tema importantísimo porque para una marca país, mostrar a su gente significa ponerle una cara y eso para mí, es el futuro de la comunicación.

En resumen, cuando nosotros comunicamos, tenemos que transmitir los lineamientos de la marca (pilares) que son estos tres, y según el sector al que te diriges, potencias más uno u otro. Evidentemente para la OCDE que era desarrollo sustentable, fuimos con el vínculo confiable proyectado a la empresa. Si queremos comunicar la Patagonia, vamos a transmitir la geografía de extremo y a la gente que ha civilizado esos lugares.

promocionar Chile a través de la comunicación. Como los recursos son más bien limitados, toman aspectos positivos para elaborar mensajes y transmitir a sus públicos.

El entrevistado manifiesta que existen aspectos negativos que se escapan de su capacidad de gestión porque son a nivel país. Por ejemplo, la infraestructura de los hoteles, los estándares altos de vida por la privatización de servicios básicos, lo caro que es Chile tanto para la gente que vive como para la que llega a visitar, los índices bajos de lectura, la falta de sentido de pertenencia, etc.

4 y 9- Realidad chilena - Inclusión de la realidad en la gestión de marca país; Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca

La realidad chilena que se busca promocionar está vinculada a tres grandes pilares: la geografía diversa del país; la estabilidad y confianza que se proyecta; y, por último, la actitud de superación y esfuerzo por progresar de los propios habitantes del país.

Debido a la realidad material de Chile, el entrevistado procura destacar las iniciativas que van acorde a la realidad del país, ya que estas son un sello de autenticidad, por ejemplo: construcciones antisísmicas, el desarrollo de energías renovables. A partir de este valor, el entrevistado manifiesta que la institución busca promocionar Chile como una país con personas con vocación de progreso y fuertes ante adversidad.

Se insiste en visibilizar a la gente de Chile para estimular percepciones positivas en torno al país. Este levantamiento se repite, pues en el pasado se limitaba a

Pregunta 11: ¿En tu gerencia, se establecen objetivos específicos o sus objetivos responden a las otras áreas de trabajo?

Alejandro: Lógicamente, respondemos a las otras áreas de trabajo, pero tenemos un objetivo en la gerencia que es diseñar buenas herramientas de comunicación para facilitar y unificar todo, como, por ejemplo, el manual de marca, el manual de oficinas consulares, el diseño de los stands, etc. Sería ideal poder desarrollar campañas también, pero eso también es un trabajo consensuado por toda la oficina, es decir, pasa por el departamento de marketing y comunicación, luego por el de planificación estratégica que es el que define qué hay que hacer y nosotros entramos recién en la parte de darle forma a la campaña. Entonces, cuando son acciones concretas se trabaja en conjunto. Por otro lado, en la gerencia, sí que tenemos libertad para proponer herramientas comunicacionales como el banco de fotos, manuales, etc., para que cuando cualquier persona de Chile viaje al extranjero, cualquier institución que represente al país tenga unos lineamientos consistentes.

Pregunta 12: ¿Cuál es el rol del directorio en la gestión de la Marca Chile?

Alejandro: La fundación tiene precisamente esta estructura porque se quería garantizar que la entidad no desapareciera con el gobierno de turno. Cuando empecé hace 10 años, esto estaba a cargo de la oficina de presidencia, pero luego se transformó en una fundación relativamente independiente, porque, aunque está financiada por fondos públicos, es de carácter privado, para preservar su permanencia en el tiempo. El directorio cumple una función similar, porque si bien está el canciller como presidente y hay 3 ministros del gobierno de turno, hay un grupo de personas que son parte y representan a diferentes sectores y diferentes partidos políticos también. Entonces, lo que se busca es que, desde todas las aristas, haya un consenso en pro del desarrollo del país.

Pregunta 13: Según tus conocimientos, ¿cuál es la diferencia entre imagen país y marca país?

Alejandro: La imagen para mí es una construcción imaginaria que tiene cada persona en su mente y se alimenta con la reputación del país según el perfil de cada persona. Es lo que se opina en función de los hechos reales que la persona ha experimentado desde diferentes aristas.

mostrar Chile como un país que únicamente era territorio y paisajes.

9- Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca

Los atributos se adaptan y priorizan en función del sector en el que se quiera promocionar la marca Chile.

2 y 3- Fuente institucional - Interacción entre Fuentes Inst - Imagen país; Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.

La fundación existe para unificar un relato país en todos los aspectos de la realidad o sectores donde Chile quiera promocionarse o destacar. Esto se logra creando alianzas estratégicas con organismos públicos y privados que, para la elaboración de sus mensajes, toman como base los lineamientos gráficos y discursivos de la marca Chile. Esto permite que haya consistencia en torno al relato país y que este llegue de manera coherente a los públicos, facilitando las asociaciones en torno a Chile

1- Fuentes institucionales - Relación fuentes inst - imagen país

El entrevistado explica que la orgánica interna de la Fundación le asegura continuidad, ya que está representada por diversos empleados que permanecen en la institución, a pesar de los cambios de gobierno. De aquí se desvela un trabajo a largo plazo donde la imagen país manifiesta coherencia y estabilidad a pesar de los diversos gobiernos que dirijan al país.

La marca país es una herramienta que se trabaja para incidir en la imagen que se tiene de un país. Ahora, cuál es el problema, como con cualquier marca, es que tiene que tener un respaldo en concreto. Simon Anholt decía siempre lo mismo, que Nike, por ejemplo, contiene una reputación maravillosa porque tiene buena comunicación, buen marketing, pero aparte tiene buen producto, entonces, hay una buena calidad y un buen trabajo de marca. Entonces, la construcción de la marca refuerza al producto, en este caso el país es el producto y la imagen vendría siendo la reputación que tiene. Perú, por ejemplo, tiene una gran base cultural, pero no tiene una buena base política en este momento, de hecho, varios representantes están presos, y además de eso tiene una marca que dice muchas cosas y que le ha hecho bien al país, pero hay una inconsistencia comunicacional. El país es lo que está detrás de la marca y la marca, por ende, es la forma de dar a conocer el país.

Pregunta 14: Y desde esa perspectiva ¿cómo crees tú que ha evolucionado la marca Chile desde sus inicios hasta la fecha?

Alejandro: La marca Chile intenta ser consistente con lo que es el país, y creo que lo ha logrado. Ahora, la marca se vale de ciertas herramientas que sirven para comunicar y visibilizar, entonces ha sido un buen trabajo. Estamos en una etapa promocional del país, y es un trabajo a mediano y largo plazo.

Tú que estás en España, me acuerdo que empezó el trabajo de su marca país para el mundial del 1982, con el concepto *todo bajo el sol* y un logo que referenciaba a Joan Miró y aparte, tomó políticas públicas que reforzaban lo que estaban diciendo, y es un buen ejemplo porque llevan 40 años.

Pregunta 15: ¿Cuál crees tú que es la diferencia entre la marca Chile y las marcas países que actúan como su competencia directa?

Alejandro: La marca Perú tiene una gran cosa y es que la gente se puso de acuerdo para transmitir un mensaje común. Fue un éxito porque fueron atrevidos con un factor que nosotros no nos atreveríamos a reconocer en la práctica, y es hacernos cargo de nuestro mestizaje. Entonces, el valor de esa marca es que es súper local y auténtica, se evidencia su diferenciador. En cambio, en Chile, nadie quiere venderse ni reconocerse como mestizo, o indio, y también cuesta mucho ponerse de acuerdo. Entonces, no se trata de ser o no ser indio o mestizo, sino de reconocer

1- Fuentes institucionales - Relación fuentes inst - imagen país

Afirma que hay una imagen espontánea que se ve influida por las opiniones que reciben las personas en torno a un país y por las experiencias que viven de manera directa. El entrevistado no identifica que existe también una imagen inducida que responde a la interacción entre los públicos y los flujos comunicativos.

1. Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

Se aborda la marca Chile desde un constructo profesionalista del management, comparando la marca país con una marca producto.

Esta simplificación confirma que la marca Chile se presenta como un signo simple-concreto y no un metasigno con múltiples dimensiones como es un país.

5. Realidad chilena - Relación: representación de Chile en las fuentes - realidad chilena

Se resalta que la representación apriorística que la fundación tiene para elaborar los flujos comunicativos, tiene que ser coherente con la realidad del país, de lo contrario, hay una inconsistencia comunicacional que se verá reflejada luego en la imagen país.

1. Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

Se refuerza la idea que la marca Chile debe ser comunicada de forma coherente a mediano y largo plazo. Se destaca la consistencia en que se deben producir los mensajes que se desean comunicar

que uno es lo que es. En Francia, a los franceses les dicen galos, que era una tribu nómada, y no tienen ningún problema con eso, porque lo identifican como un elemento diferenciador que forma parte de su cultura.

Volviendo a tu pregunta, creo que Chile tiene mucho más que ofrecer a nivel de estructura, de desarrollo, pero estamos al debe con el tema de la identidad.

Pregunta 16: ¿Y crees tú que la identidad es un trabajo pendiente que tiene el país y la marca Chile como representante del mismo?

Alejandro: Mira, uno de los temas importantes de la gestión de la marca país, que ve la gerencia de comunicación y marketing, es el desarrollo de campañas internas, precisamente para trabajar con el orgullo de ser chilenos y de valorar lo que tenemos. Honestamente, creo que esto va más allá de una labor de la oficina de marca país, es un tema educación.

Pregunta 17: Y cuando Simon Anholt estuvo en Chile para asesorarlos, ¿Cómo intentó abordar este criterio identitario y sobre todo asociarlo a los pueblos originarios?

Alejandro: Te voy a contar una infidencia. Cuando Simon estuvo acá, trató de juntarse con mucha gente. Un día le organizamos una jornada de reflexión de dos días, donde se iba a ir con mucha gente a la playa. Las personas citadas eran empresarios, encargados de cultura, turismo, etc. Solo aceptaron un día laboral, es decir, de 9 de la mañana hasta las 6 de la tarde. A la 1 de la tarde, de 60 asistentes, quedaban 15, y Simon Anholt se me acerca y me dice “es el primer país del mundo donde me pagan lo que pido y no puedo hacer mi trabajo porque a la gente no le interesa”, claro, era toda gente muy ocupada que desconocía de lo que iba el tema

4. Realidad Chilena - inclusión de la realidad en la gestión de marca país.

La sociedad chilena no se reconoce como mestiza, por tanto, es un elemento que no se puede promover como diferenciador.

La institución busca proyectar Chile como un país con infraestructura y desarrollado.

4. Realidad Chilena - inclusión de la realidad en la gestión de marca país

Se vuelve a evidenciar la falta de sentido de sentido de pertenencia por parte de los chilenos. Si bien esto es un problema país, en los primeros años de la fundación, trabajar la imagen país a nivel local no era prioridad, situación que repercute a nivel institucional y lógicamente, en la imagen país.

7. Públicos - relevancia otorgada hacia los públicos.

Con el problema identificado de la falta de sentido de pertenencia, la institución considera a la opinión pública nacional como un público indispensable para influir positivamente en la imagen país. De hecho, parte importante del presupuesto actual está destinado a campañas de comunicación para los chilenos.

de la marca país y este señor lo que necesitaba era lograr llegar a un punto de distensión, para precisamente ahí poder sacar elementos importantes para el trabajo futuro, y eso no pasó. Entonces, yo creo que hay temas que no se llegaron ni siquiera a comenzar. Por otro lado, teníamos al padre Berríos, que yo lo respeto mucho porque en ese momento decía que la imagen era el demonio, y que las cosas tenían que cambiar desde la raíz, y tenía razón, pero también podría haberlo desarrollado un poco mejor y también se fue.

Pregunta 18: ¿Cuál es el posicionamiento esperado de la marca Chile?

Alejandro: Mira, en ese contexto hay varios objetivos. Por un lado, las métricas te exigen que subas, entonces evidentemente hay un trabajo de querer subir de posición en los rankings y ganarle a la competencia. Ahora, yo creo que el posicionamiento de Chile debe ser una puerta de entrada a Sudamérica. Ahora se está yendo la directora ejecutiva y va a llegar otra persona que establecerá sus propios lineamientos, entonces, no puedo hablar por la oficina.

Pregunta 19: ¿Quién elige al director o directora ejecutivo/a?

Alejandro: El director ejecutivo lo asigna el canciller o el presidente en su caso, por eso cambia cada 4 años.

Pregunta 20: ¿Cómo planifican el proceso anual de actividades?

Alejandro: Todos los años se hace una planificación desde el principio del año. De hecho, se presenta en octubre del año anterior para que lo apruebe cancillería y básicamente, lo que es innegable es que tienen que ser consistente con el trabajo que se ha venido haciendo y con los lineamientos de la marca. El año económico comienza en abril.

Pregunta 21: ¿Tu gerencia trabaja permanentemente con otras empresas como agencias de publicidad, de medios, etc?

Alejandro: Claro. Como somos pocos, contamos con una agencia de publicidad, que cambia todos los años, en este momento es *Brandbook*. Además, el departamento de audiovisual trabaja con una productora audiovisual. Nuestra gerencia es pequeña, precisamente porque cuenta con apoyo externo.

1.Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

La fundación recibió asesorías por parte de Simon Anholt, pero no se le dio la importancia pertinente (lo menciona el mismo asesor).

Si las fuentes institucionales y actores implicados en sectores relevantes no son conscientes de la importancia de trabajar la marca Chile y la imagen país, nunca se logrará un trabajo eficaz.

1.Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

La marca Chile busca posicionar al país como un actor relevante y faro de Sudamérica que destaque por sobre sus vecinos

13- Sistemas de control sobre la imagen país - medición de la imagen país.

Empeñamiento en subir en los índices de marca país, que no miden ni la eficacia de la marca ni la imagen inducida, solo la imagen espontánea (la que se considera como imagen país)

Pregunta 22: Así mismo como cuentan con apoyo externo en el caso de las agencias, ¿trabajan con consultoras que ayuden en el desarrollo de los estudios de la fundación?

Alejandro: También. Esto se licita para cada caso. Esto lo gestiona el departamento de estudios de la Gerencia de Estrategias y Alianzas precisamente porque desde ahí ellos proponen cuáles son las movidas estratégicas en función de los estudios y resultados, es decir, son ellos quienes hacen las recomendaciones.

Pregunta 23: ¿Tu gerencia se encarga de la promoción nacional e internacional?

Alejandro: Lo que pasa es que las redes sociales las maneja un área que es digital y nosotros entregamos el contenido audiovisual, es decir, no estamos encargados de las pautas, nosotros somos el área más creativa.

Pregunta 24: ¿Entonces como gerencia no hacen una selección de mercados prioritarios?

Alejandro: No, pero la oficina sí. Está China, Estados Unidos, Brasil, México y Sudamérica.

Pregunta 25: ¿Qué relevancia le otorgas al marketing digital en la promoción de la marca Chile?

Alejandro: Es fundamental. Yo soy más adulto, pero evidente que las redes son el presente y hay que estar. Es muchísimo más económico, puede personalizarse casi al máximo, es tremendamente eficiente.

2- Fuentes institucionales - Interacción entre Fuentes Inst - Imagen país

Debido a la falta de recursos humanos y monetarios, la gerencia de diseño y producción es un departamento pequeño y externaliza el trabajo con una agencia de publicidad, la cual cambia cada año. Esta situación puede dificultar la armonía y coherencia en la promoción de los mensajes transmitidos.

13- Sistema de control sobre la imagen país - Medición de la imagen país.

La Fundación externaliza con otras empresas los estudios de percepción, de sectores, etc.

Se deja entrever que existe una recomendación en la corrección de mensajes en función de los estudios, pero no se aclaran sobre qué son los estudios que consideran.

10- Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados

Las redes sociales son una de las plataformas de flujo informativo donde se publican videos que produce el departamento de diseño y producción.

8- Públicos - Selección de los público

Los públicos internacionales se identifican como mercados prioritarios estratégicos. Se escogen principalmente por intercambios comerciales.

Pregunta 26: ¿Cuál es el porcentaje que se le asigna a tu gerencia en términos presupuestarios?

Alejandro: Sabes que no sé qué porcentaje es en base a la torta, pero no es mucho porque nosotros generamos el contenido y el mayor porcentaje va a las gerencias que se encarga de las campañas de marketing. Insisto, no sé cuál es el total

Pregunta 27: De las tres dimensiones que debe gestionar una marca país, ¿qué relevancia crees que tiene el turismo y cómo la abordan desde tu gerencia?

Alejandro: Como Sernatur se ocupa de la promoción turística, nosotros principalmente no nos preocupamos de eso, ni de lo que hace ProChile, ni de lo que hace el comité de inversión extranjera.

En ese sentido nos limita un poco el campo de acción porque nos tenemos que ocupar de la promoción del país en cuanto a la imagen, a la globalidad y no a los sectores. Por algo existen estas otras oficinas, es más fácil ocuparse de un sector. Entonces, qué hacemos nosotros para apelar a los diferentes sectores y unificar el mensaje, hace un tiempo desarrollamos un manual de marcas para la asistencia en eventos internacionales, es decir, todos los stand de los socios estratégicos están diseñados por nosotros para que cuando Sernatur, Prochile, etc., tengamos una presencia país uniforme y consecuenta comunicacionalmente.

Como te decía, no nos dedicamos a la promoción turística propiamente tal. Si usamos la dimensión geográfica como comunicación del país porque es importante y porque es muy característica de Chile, esa que va del desierto hasta la Antártica. Ya existe una entidad que gestiona turismo, nosotros hacemos la pincelada.

10- Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados

Para la fundación uno de los flujos fundamentales es el marketing digital por sus alcances y bajos costos.

2- Fuentes institucionales - Interacción entre Fuentes Inst - Imagen país.

Las diversas fuentes institucionales (Fundación Imagen de Chile, Sernatur y ProChile) tienen unas responsabilidades determinadas y definidas a la hora de comunicar Chile.

La Fundación Imagen de Chile comunica una representación más amplia y holística de Chile, donde recalcan distintos tópicos que la engloban (las ideas de seguridad, estabilidad, progreso, desarrollo, paisajes turísticos emblemáticos, etc.), mientras que otras instituciones, como SERNATUR, se encargan exclusivamente de promover un sector.

1-3.Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país; Fuente Institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.

Un factor de relevancia es la unificación y coherencia en el mensaje transmitido por las diversas instituciones chilenas en torno a la marca Chile.

ENTREVISTA 10
ORGANIZACIÓN: Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)
DEPARTAMENTO: Subdirección de Marketing
NOMBRE: Magdalena Ramírez
CARGO: Brand Manager – Unidad de público final
FECHA: 16/04/2018
DURACIÓN: 01:19:05
ENTREVISTADOR: Paulina Guajardo Figueroa
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN: La entrevista se realizó a través de Hangouts, comonecesidad no resuelta a partir de las entrevistas realizadas a la Fundación Imagen de Chile, donde se identificó que las campañas de promoción turística internacional eran desarrolladas por la Subsecretaría de Turismo, por ende, para resolver este apartado no resuelto, se logró contactar a 3 personas de la subdirección de marketing se Sernatur, siendo Magdalena la representante más relevante, porque es la Brand Manager de la institución.

Transcripción	Notas al Margen
----------------------	------------------------

Pregunta 1: Hace unas semanas estuve en Chile para realizar las entrevistas a algunos subgerentes y gerentes de la Fundación Imagen País y a medida que iban avanzando las preguntas, me confirmaron que ellos no eran los que se hacían cargo en su totalidad de la dimensión turística, más específicamente las campañas de comunicación...

Magdalena: Es que depende, porque en el fondo, la FICH que es la Fundación Imagen de Chile efectivamente hace campañas orientadas al público final, pero abarca una variedad de industrias, en cambio nosotros como Sernatur usamos la marca Chile como parte de la alineación que debe tener el turismo con la marca país, es decir, la marca Chile la usa Sernatur, ProChile, InvestChile, distintas entidades, con diferentes aproximaciones, por ejemplo, ProChile habla de exportaciones, nosotros solamente de turismo, pero a fin de cuentas todos le hablamos al público final.

Pregunta 2: Por lo que entiendo la marca Chile intenta ser un organismo más híbrido, tomando todas las dimensiones para desarrollar su comunicación. Aun así, SERNATUR y la fundación se correlacionan porque son socios y trabajan en conjunto de manera permanente, ¿no?

Magdalena: Tenemos presupuestos independientes, la fundación depende del Ministerio de Relaciones Exteriores y nosotros como Sernatur dependemos del Ministerio de Economía, como una industria relevante para el desarrollo del país. Ahora, en términos comunicacionales sí que trabajamos colaborativamente. Por ejemplo, en manejo de marca, tono y estilo, brandbook, etc., nos regimos por los mismos lineamientos. Tratamos de que todo lo que se vea afuera sobre Chile, esté respaldado por la misma marca, es decir, la marca país.

3-Fuente institucional - Relación estratégica entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.

Cada fuente institucional tiene objetivos específicos pero se cohesionan en la relevancia de unificar estratégica y comunicacionalmente el relato de la marca Chile.

8. Públicos - Selección de los públicos

Se habla de un público final (opinión pública nacional e internacional) como el público más relevante. Sin embargo, como este público es tan poco abordable debido a su magnitud, las instituciones públicas escogen grupos de nicho con un nivel alto de impacto, para que las acciones y los mensajes de estos actores influyan en las percepciones de la opinión pública.

3 y 9-Fuente institucional - Relación estratégica entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país;Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país.

Se reitera la relevancia de la cohesión y la coherencia en el relato país.

En el marco de la estrategia comunicativa existen algunos factores externos (presupuestos, contingencia política, accesos, distancias, etc.) que no están bajo el control de la institución comunicante o emisora. Por esta razón, la existencia de la Fundación Imagen de Chile, InvestChile o ProChile, las cuales tienen unos públicos o nichos determinados y, por ende, una estrategia concreta para acercarse a ellos. Eso sí, siempre bajo el denominador común coherente de la marca Chile.

Pregunta 3: ¿Cómo gestionan la intención de visita a Chile a partir de la percepción que tienen sobre el país?

Magdalena: Respecto al turista, tiene un embudo de venta de decisión de viaje en que no somos parte de todas las etapas, porque hay un factor económico y de disponibilidad presupuestaria que es importante, donde ahí están presentes las aerolíneas, las agencias de turismo, los hoteles, las agencias de viaje, etc. Chile está en las primeras etapas de este embudo de decisiones, entre el *awareness* y la consideración de destino, pero después de eso entra la parte transaccional y ahí no podemos intervenir mucho.

Seguramente hay muchas personas que desearían visitar Chile, pero terminan decidiendo por un destino más barato y más cerca, como es fácil moverse allá. Los destinos europeos son para un fin de semana largo, para una escapada de 4 o 5 días porque está todo al alcance de la mano. Nosotros en la mente del mercado europeo, tratamos de competir contra destinos exóticos con una duración más larga, mínimo 15 días, porque no vale la pena venir por 4 días. Al momento de comunicar, tratamos de ver qué es lo que aprecian los mercados sobre los atributos que tiene Chile para ofrecer, y qué le está ofreciendo la competencia relevante también, como es el Sudeste Asiático, otros destinos de Latinoamérica que son más lejanos.

Pregunta 4: ¿Cómo se estructura tu departamento y de qué se trata tu cargo?

Magdalena: Llevo 6 meses acá, pertenezco a la subdirección de marketing de Sernatur. Dentro de la subdirección de marketing hay distintas áreas, hay un área que ve todo lo que es canales y prensa, que en el fondo es toda la administración de la relación con teleoperadores, con empresas turísticas de otros países que quieren traer turistas a Chile, ven toda esa área de relación con el canal comercial y también con prensa, el envío de comunicados a medios internacionales, manejo de influenciadores cuando vienen a Chile; entonces, ellos hablan directamente con medios, con influenciadores o con el canal comercial propiamente tal. Después hay un área que está encargada de lo que es la participación de Chile en ferias y eventos, se encargan del stand, de las compras internacionales, etc. Hay otra área de apoyo administrativo, que nos ayuda con todos los procesos de compra, las licitaciones, etc. Finalmente tenemos un área de público final que somos nosotros, y nos encargamos de liderar las comunicaciones que se hacen específicamente a turistas, es decir, al público final nacional e internacional. Dentro de nuestra área hay un equipo de diseño, uno de programación que administra el sitio, su arquitectura, toda la parte de optimizaciones para SEO, Meta, Search, y finalmente hay un área de contenidos, que ve todos los contenidos de *Chile es tuyo* y *Chile Travel*, administrando el contenido en las redes sociales, en nuestros sitios web y en sitios de turismo como *Lonely Planet*, *TripAdvisor*, etc.

1. Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

Los profesionales reconocen que el trabajo que ellos realizan con la marca Chile no tiene como fin la venta, sino la influencia positiva en las percepciones de los sujetos en torno a Chile. Sin embargo, en el discurso y por consecuencia, en la práctica, utilizan conceptos como “funnel de venta” o “funnel de decisión de compra” distorsionando el objetivo real de las instituciones que promocionan el país.

10. Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados.

Los canales de transmisión utilizados son diversos, en cuanto a su soporte y al alcance que éstos tienen.

- Prensa (notas, comunicados a medios internacionales, etc)
- Canales digitales
- Ferias y eventos
- SEO
- Meta
- Google
- Medios especializados
- Lonely Planet
- TripAdvisor
- Vía Pública
- Radio
- TV
- World Travel Adwards

8. Públicos - Selección de públicos:

- Periodistas

Pregunta 5: ¿Cuáles son las cuentas oficiales que llevan actualmente en redes sociales?

Magdalena: Tenemos dos marcas: Chile es tuyo y Chile Travel. La primera es la marca nacional, es decir, les habla a turistas chilenos para que viajen más por Chile, y por otro lado está Chile Travel que está más enfocado en el turismo receptivo, en todo el turista internacional que viene a nuestro país.

Chile es tuyo tiene sitio web en inglés, portugués, francés, alemán y español. Facebook e Instagram los manejamos con los mismos idiomas de la web, Twitter tiene tres cuentas diferentes, en español, inglés y portugués, porque a diferencia de Facebook, no está la opción de fanpage global.

Además, administramos el contenido que sale sobre Chile en TripAdvisor en Europa, Norteamérica y Australia, porque TripAdvisor te permite enfocar tu contenido en ciertos mercados. Por ejemplo, a los australianos les hablo de Chile sobre lo que sé que les gusta a los australianos sobre Chile, entonces, se puede hacer contenido más atractivo para el segmento objetivo.

De contenido hoy tenemos esas cuentas y se están explorando algunas más, pero por ahora no hay ninguna cerrada.

Pregunta 6: Con tanto ajeteo de cuentas oficiales e idiomas diferentes, ¿No cuentan con ayuda de agencias de publicidad?

Magdalena: Sí, de todas maneras. Hoy, el equipo de contenido tiene un encargado de contenido que supervisa todo, hay un *content manager* para Chile travel y otro para Chile es tuyo, además de un encargado del banco audiovisual. Los *content manager* trabajan directamente con nuestra agencia de contenido que se llama *Cyber Center*, pero se trabaja en base a licitaciones anuales, así que generalmente van cambiando. Entonces, la agencia de contenido es la que lo hace y el *content manager* es el que lo supervisa y da los lineamientos para que todo esté acorde con la estrategia. Tenemos dos content manager, uno para el turista nacional y otro para el turista internacional.

- Empresas turísticas
- Medios de comunicación
- Público final: turistas de los mercados prioritarios establecidos
- Influenciadores

9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país

Dividen la estrategia de comunicación en dos frentes: Campaña nacional (Chile es tuyo) y campaña internacional (Chile Travel).

La nacional busca vincular a la gente con la riqueza geográfica del país y los atributos de la marca Chile, comunicando a turistas locales, postales locales.

El frente internacional busca reforzar en los públicos los atributos de la marca Chile, vinculándose a postales geográficas conocidas a nivel mundial. Como estas campañas son más masivas, y por ende, más caras, duran un periodo limitado de tiempo.

7. Públicos - Relevancia otorgada hacia los públicos

A los públicos internacionales se les otorga una gran relevancia, ya que mediante ciertos medios de comunicación SERNATUR logra promocionar mensajes dirigidos capaces de responder a las necesidades particulares de los públicos objetivos. De esta manera, se realzan ciertos atributos de Chile capaces de suplir las necesidades e intereses de sus ciertos públicos.

2. Fuentes institucionales - Interacción entre fuentes Inst - Imagen país

Se apoyan en agencias de publicidad y agencias de medios para llevar a cabo las campañas de comunicación, que son supervisadas por un brand manager nacional y otro internacional.

Por otro lado, está el equipo de *branding*, que es al que pertenezco yo. ¿Cómo nos dividimos? El equipo de contenido ve todo el contenido *always on* y yo veo las campañas *spot*. Ahí, yo veo branding nacional e internacional. En nacional tenemos un Brand manager que ve toda la administración de la marca Chile es Tuyo para medios nacionales y ve también las campañas que nos son *always on* para chilenos, y por otro lado yo veo las campañas *spot* para los mercados internacionales. Dentro de mercados internacionales, nosotros nos dividimos por zona, entonces, tengo Latinoamérica, por un lado, Europa, Norte América y lejanos como Australia y China. Entonces, en base a la cercanía que tenemos con el país y al nivel de conocimiento que tiene ese país sobre Chile, les hablamos diferente. Por ejemplo, en Latinoamérica tenemos como mercado a Brasil, Argentina y Perú. Estos tres países tienen un nivel de conocimiento alto, entonces no les vamos a hablar como le comunicamos a los alemanes, porque ellos no saben casi nada sobre Chile. Por lo mismo, la decisión de compra entre mercados es muy distinta, y se toma en momentos distintos. Por ejemplo, a Brasil y Argentina les hablamos de escapadas de otoño, escapadas de primavera y verano, les comunicamos en más momentos del año porque tienen muchas más posibilidades de venir, porque no vienen solo en temporadas altas, vienen durante todo el año, y aparte no es un viaje largo donde el pasaje cueste 1.500 dólares. Por lo mismo, les hablamos 3 o 4 veces al año, apuntando a una escapada de 5 días, a un fin de semana largo, a las vacaciones de invierno, etc.

En Argentina puntualmente, les hablamos dependiendo de la región, porque al que vive en Salta no le decimos que vaya a Puerto Varas, le decimos que cruce a Iquique, Arica o Valle del Elqui. En cambio, el de Buenos Aires, como viene en avión, vuela a Santiago y alrededores. Por otro lado, tengo todo lo que es Argentina Fronterizo Sur, que es Neuquén, San Martín de los Andes y Bariloche, que también cruzan por tierra a Chile y vienen a la Araucanía, a Puerto Varas y Puerto Montt, etc.

Pregunta 7: ¿Cómo se gestionan los contenidos por mercado y qué canales utilizan?

Magdalena: Nosotros trabajamos con agencia de medios y agencia creativa. Ojo, no todas las acciones tienen que ser digitales, también hacemos prensa, vía pública, radio, dependiendo de las características de la zona. Por ejemplo, en Argentina

Esta situación puede dificultar la armonía y coherencia en la promoción de los mensajes transmitidos.

7. Públicos - Relevancia otorgada.

La relevancia de los públicos internacionales es clave para SERNATUR. Estos se dividen según el área geográfica de dichos mercados. Tal es el caso de Argentina, Perú y Brasil. A estos a estos países se les realiza una promoción de Chile a través de mensajes individualizados.

1. Fuente institucional - Describir cuál es la relación entre las fuentes institucionales y la imagen país.

A diferencia de la Fundación Imagen de Chile, SERNATUR tiene un trabajo mucho más concreto, que es promocionar turismo. SERNATUR utiliza los lineamientos gráficos y discursivos de la marca Chile para unificar el relato país, pero no necesita trabajar conceptos abstractos como progreso, desarrollo, etc, solo se responsabiliza de promover la difusión de lugares o monumentos de alto interés turísticos, vinculando estos elementos a los atributos definidos para la marca Chile.

Esto se relaciona con nuestro planteamiento de la marca país aplicada a la teoría del signo, donde a medida que se suman realidades, conceptos complejos, mensajes, entre otros, aumenta el nivel de complejidad de todo lo que involucra al constructo de marca Chile.

10. Flujos comunicativos - FLujos utilizados utilizados

Los flujos comunicativos son diversificados y su utilización depende de las características

fronterizo, la radio y la prensa son canales súper importantes que fomentan la credibilidad, entonces ahí, usamos esos canales, a diferencia de Buenos Aires, que usamos más vía pública. El mix de medios va variando en base al mercado.

Pregunta 8: Ya que estamos hablando de mercados prioritarios, ¿Cuáles son y en base a qué se definen?

Magdalena: Se definen en base a las tendencias de viaje de estos mercados. Se hace un análisis estadístico de dónde llegaron los extranjeros a Chile y cómo va evolucionando año a año. Por ejemplo, casi el 45% de los extranjeros que llegan a Chile, son argentinos, entonces lógicamente Argentina es nuestro mercado más importante, y es obvio, porque están al lado, es fácil venir a Chile, igual como es de fácil para nosotros ir a Argentina.

La Subsecretaría de Turismo hace todos estos estudios y va definiendo los mercados prioritarios en base a lo que te decía, a cuántos turistas vienen, de dónde, cómo evoluciona año a año, al potencial que tiene según la población del país, al contexto económico, etc. Por ejemplo, Estados Unidos no es el mayor proveedor de turistas, pero tiene un potencial gigante en base al ingreso per cápita promedio, a las tendencias de viajes, a los atractivos que tiene Chile para los estadounidenses, entonces indudablemente se convierte en un mercado prioritario, a pesar de que hoy en día no genere el mayor tráfico de pasajeros.

Pregunta 9: ¿Y España?

Magdalena: Sí que es un mercado importante, pero no es el prioritario de Europa, tenemos a Alemania y Francia como los más importantes, después viene Inglaterra y luego viene España.

El año pasado en España tuvimos *always on* todo el año, que es contenido pagado en redes sociales y además tuvimos una campaña de *branding* desde septiembre hasta noviembre, en Madrid y Barcelona, específicamente. Tuvimos vía pública, prensa en medios especializados como *Natgeo Traveler*, revistas especialistas en temas de viaje, etc., y tuvimos digital que fue compra programática, *preroll*, Youtube, etc.

Pregunta 10: ¿Comunicaron con la campaña Naturaleza Abierta?

Magdalena: Sí, tenemos la marca Chile con la bajada *Naturaleza Abierta*, que es la que se va a estar usando por lo menos durante el 2018, y ya el 2019 haremos una nueva licitación de la bajada de marca.

Este año estamos con *always on* nuevamente, con contenido en español a España de manera constante en redes sociales, y, además, vamos a tener campaña de *branding* el segundo semestre, en Madrid y Barcelona en principio, pero hay que

particulares del público al cual desean arribar.

8. Públicos - selección de los públicos

Se definen en base a los análisis estadísticos que contemplan:

- Las tendencias de viaje
- Turismo receptivo
- Potencial económico del país
- Contexto económico del país

7. Públicos - relevancia que se le otorga a los públicos

Argentina es el mercado más importante, porque contemplan el 45% de los turistas que llegan a Chile

evaluar de qué ciudades provienen los turistas españoles que llegan a Chile. Lo que pasa también con los españoles, que es ha habido un *peak* de ellos viniendo a Chile, pero muchos en busca de trabajo, y también muchos de los que vienen es por visita a amigos, a familiares, como ese tipo de visita, es decir, el peak se centra en ese tipo de tráfico, no turístico puro y duro. Probablemente hacen actividades turísticas igual, pero la decisión de venir es por otros motivos.

Pregunta 11: ¿Cómo es la distribución del presupuesto total en las campañas de promoción nacionales e internacionales?

Magdalena: Lógicamente, se designa mayor presupuesto a la promoción internacional, porque partimos de la base de la complejidad de la decisión de compra, y el turista chileno ya está acá, y lo que buscamos en este público particularmente es que, en vez de gastar en bienes de consumo, gasten en experiencias turísticas, y también por temas de gasto promedio por turista, la distribución de presupuesto es muy distinta, es como 90% - 10%, también pensando en que el turista chileno muchas veces no paga alojamiento porque se queda en casa de familiares o amigos, tiene un gasto promedio por persona mucho más bajo y la motivación para hacer turismo en Chile no es tan compleja como para un turista extranjero.

Pregunta 12: Por lo que me comentas, todas las decisiones estratégicas que toman, parten de una base sólida que se sustenta en estudios realizados por la Subsecretaría de Turismo, ¿Sernatur tiene departamento de investigación?

Magdalena: Sí, hay un departamento de investigación de Sernatur, este le entrega la información a la Subsecretaría de turismo y la subsecretaría es la que define hacia dónde debemos ir, según la industria de turismo en Chile. Si te metes a la web de

7. Públicos - Relevancia otorgada

La promoción internacional abarca el 90% del total del presupuesto anual, mientras que a la promoción internacional solo un 10%, bajo el argumento de "Los chilenos ya conocen Chile".

1-8.Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país; Públicos - Selección de públicos

SERNATUR tiene dos vocaciones principales:

- 1.Promover Chile mediante el turismo.
- 2.Incrementar el número de visitantes a Chile.

Se deja entrever que SERNATUR no sólo tiene una vocación de promoción del país, sino que también poseen una clara orientación comercial. Por ejemplo: Las campañas están pensadas en el gasto que un turista extranjero pueda tener en Chile. De este modo, sus campañas internacionales están dirigidas a mercados, donde los posibles visitantes sean capaces de desembolsar una mayor cantidad de dinero en el país.

11-13. Flujos comunicativos - Medición de eficacia; Sistema de control sobre la imagen país - Medición de la imagen país

la Subsecretaría de Turismo, hay un área que dice algo como definiciones estratégicas y ahí está el plan de marketing, las estadísticas de turismo receptivo, etc. Se arman fichas por mercado en base al plan de marketing y a las estadísticas y vamos definiendo. Por ejemplo, para los argentinos, el 50% de los que visitan Chile visitan tales destinos y desarrollan estos tipos de experiencia, entonces según eso establecemos un mix de experiencia y destinos para cada mercado.

Pregunta 13: ¿De qué se encarga la Subsecretaría de Turismo?

Magdalena: Se encarga de entregar la información estadística para la definición estratégica. También se encarga de la relación con el mundo privado, es decir, cómo nos alineamos todos para hablar de la misma forma, porque al final, los presupuestos son mejores si se complementan, entonces, lo que le diga Cocha al alemán, tiene que tener sentido con lo que le habla Sernatur porque al final es una repetición de un mensaje que puede generar más recordación, o un aumento en la consideración, eso es un poco a lo que apuntamos también. Dentro de este contexto es donde se aplica la relación que tenemos con la Fundación Imagen de Chile también.

Pregunta 14: ¿El cambio de gobierno influye en la organización estructural de Sernatur? porque hay algunos cargos que son políticos si mal no recuerdo.

Magdalena: Efectivamente, dentro de Sernatur hay algunos cargos que son políticos, y otros que son más técnicos. El director nacional es político y cambia y quizás algunos subdirectores, porque Sernatur se divide de la siguiente forma: Hay un Sernatur central que es donde estoy yo y hay Sernatures regionales que tienen relación directa con los intendentes y la gobernación, entonces son cargos de mucha confianza para la intendencia y para la administración nacional, por ende, están más propensos a cambios. Por otro lado, está la dirección nacional, que cambia junto a los subdirectores más políticos y de ahí para debajo de momento no. Lo que respecta a marketing y comunicación, son cargos propiamente técnicos, así que no

SERNATUR tiene un área de investigación que elabora diferentes estudios, entre ellos, de forma más cuantitativa el flujo de visitantes extranjeros al país. De momento, no se aprecia una medición específica en torno a la imagen país ni sobre la eficacia de los mensajes comunicados.

3. Fuentes institucionales - Relación estratégica entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.

Se revela la relación existente entre las fuentes institucionales y organismos privados. Se busca que entre las entidades participantes exista una coherencia en la comunicación de los lineamientos gráficos y discursivos provenientes de la Fundación Imagen de Chile. Por ende, se observa una dialéctica y complementariedad entre organismos públicos y las empresas privadas encargadas de promocionar la marca Chile.

11. Sistemas de control - medición de eficacia

Se presentan como relevantes la medición de la eficacia, intangibles como recordación, consideración, etc.

2. Fuentes institucionales - Interacción entre fuentes Inst - Imagen país.

Los cambios de gobierno influyen en una estructura organizacional pero no en la estructura ejecutiva o técnica de SERNATUR. Esto se debe a que los

cambian con los gobiernos. La Subsecretaría tiene más reestructuración que Sernatur, porque es más estratégica políticamente hablando.

Pregunta 15: En el plan de marketing que leí, dice que su elaboración se compone de tres partes: el diagnóstico, la elaboración de estrategia y el plan de acción, ¿Podrías contarme cómo se desarrolla este proceso?

Magdalena: Este plan tiene una vigencia de 3 años y se trabajó como licitación, en el fondo, se contrató una consultora para que lo armara, para que hiciera todo el análisis estratégico, de posicionamiento, percepciones, etc., entonces, se hace un brief de lo que queremos y se trabaja muy de la mano con esta consultora. Yo no estaba cuando se hizo el último, pero este año se hará una nueva licitación para aplicar el nuevo plan desde el año 2019 hasta el 2021. Lo que hace esta consultora es hacer un análisis de los atributos que tiene Chile desde el contexto económico, seguridad para el turista, paisajes, es decir, un estudio de qué es lo que tiene Chile, y por otro lado se hace el análisis de quiénes vienen y qué es lo que buscan para ver cómo hacemos el *match* entre los que efectivamente vienen, así como también identificamos hacia dónde están viajando nuestros segmentos objetivos, por ejemplo, qué buscan los españoles y qué tiene Chile que ellos están buscando-

Eso establece el dónde tenemos que comunicar, se define un plan de acciones en que hay varios actores, porque como te decía, yo veo solo público final, pero hay un área muy importante que es la administración del canal comercial y prensa, porque ellos ven toda la relación con los tours operadores de los otros países, para que ellos traigan a pasajeros a Chile.

Los tours operadores son las agencias de viajes, por ejemplo, que arman los paquetes para venir a Chile, por ende, hay que tener mucha relación con ellos para que potencien Chile dentro de sus destinos porque es un potencial destino muy atractivo para sus clientes. Toda esa área se encarga de gestionar que otros vendan a Chile a sus respectivos clientes.

Este plan de acción, como te venía diciendo, tiene dentro de esos actores el área comercial, también está el área de influenciadores, que definen a qué

cambios más relevantes como el director, subdirectores, etc, no tienen tanta implicancia en las decisiones estratégicas respecto a la comunicación. Esta premisa marca una diferencia respecto a cómo influyen los cambios de gobierno en la Fundación Imagen de Chile, pues esta depende de un directorio y un director ejecutivo que tienen directa influencia con las decisiones estratégicas, y por tanto, en la estructura organizacional más ejecutiva o técnica.

4. Realidad Chilena -Inclusión de la realidad en la gestión marca país

Se busca promover: Contexto económico estable, Seguridad para el turista y Paisajes

11-13. Flujos comunicativos - Medición de eficacia; Sistema de control sobre la imagen país - Medición de la imagen país

Se identifica que SERNATUR encarga un análisis sobre los atributos que tiene Chile, que responden a los formulados por la Fundación Imagen de Chile.

El estudio se direcciona en base a dos vertientes, la primera, más abstracta que aborda las nociones de seguridad y contexto económico; y, en segundo lugar, una vertiente más material que se halla vinculada con los paisajes y sitios turísticos que se destacan del país.

8. Públicos - Selección de públicos

Se seleccionan estratégicamente en función de los beneficios que les pueden retribuir para dar a conocer Chile y aumentar el número de turistas. Se reitera el trabajo con públicos de nicho del sector privado.

- Medios de comunicación
- Prensa
- Agencias de viajes
- Aerolíneas
- Tour operadoras
- Influenciadores (periodistas freelance y blogueros)

influenciadores estamos invitando a Chile, cómo los apoyamos y qué contenido les facilitamos para que muestren a nuestro país de la mejor manera posible a sus públicos.

Los influenciadores se dividen en dos: por un lado, están los que vienen proactivamente a Chile, es decir, periodistas *freelance* que trabajan para *Lonely Planet* u otros sitios de viaje, les damos sugerencias de destinos o se les apoya con un poco de dinero para que se queden más días, y, por otro lado, nosotros invitamos a algunos directamente a que vengan y les armamos una estancia atractiva para que ellos tengan contenido para sus propias redes.

Dentro de los influenciadores, hay blogueros también, depende de cómo se maneje el mercado. En marzo vino un bloguero argentino que se llama Steve Chandler.

Pregunta 16: ¿Por qué crees tú que es tan importante fortalecer la imagen de Chile a través de la promoción turística?

Magdalena: Yo creo que hay varios factores, si bien el turismo no es el mayor generador de ingresos, porque probablemente antes está la minería y el agro, el crecimiento que ha tenido la industria turística dentro del PIB es relevante. Por otro lado, el turismo es algo inexportable, es decir, tienes que venir para experimentarlo, no es como el cobre que es un *commodity*. Una experiencia es muy difícil de replicar en otro lugar, y por consecuencia se convierte en el diferenciador de cada país, porque es algo irrepetible, ningún destino es igual.

Como resumen, el turismo es una experiencia que no se puede replicar en otro lado, no es un *commodity*, te permite diferenciarte y también te permite mejorar la imagen país afuera, incluso para relaciones comerciales, porque es un punto de entrada, al final hay mucho turista que no se atrevería invertir en Chile, pero sí que se atreve a viajar porque no es un compromiso tan fuerte, y al venir pueden comprobar que Chile sí es un destino seguro y rentable para una inversión. Entonces, sirve como puerta de entrada para que conozcan el país, y que eso a su vez, permita potenciar otras industrias.

Pregunta 17: ¿El concepto de turista cómo lo definen, en base al de la OMT?

Magdalena: No lo manejo muy bien, pero seguramente se basa en la definición que tiene la OMT.

Pregunta 18: ¿Cómo trabajan ustedes o cómo colaboran con la Fundación Imagen de Chile?

3. Fuente Institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.

Relaciones estratégicas con públicos de nicho para que estos vendan/promocionen a Chile, incluyendo los atributos de la marca Chile.

Se observa nuevamente la relación entre SERNATUR y organismos privados vinculados al turismo y, por ende, a la promoción de Chile.

10. Flujos comunicativos - flujos utilizados

SERNATUR tiene como estrategia comunicativa el potenciar a determinados influencer o blogueros reconocidos extranjeros para que promocionen Chile en sus respectivos países. Estos líderes de opinión tienen reconocimiento social y, a la vez, un amplio alcance en la difusión de sus mensajes.

1. Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

La importancia del turismo y su vinculación directa con la imagen país es de suma relevancia, ya que la visita y la experiencia del turismo extranjero puede vitalizar la propia marca Chile y, además, enseñar que el país es un lugar seguro para posibles futuros inversionistas.

Magdalena: La idea de esta alianza es no duplicar el trabajo, nosotros nos especializamos en turismo, y ellos se especializan en otras industrias, así como ProChile se especializa en exportaciones, pero al final la fundación tiene que hablar de todo un poco, y tal vez, no potencie tanto el turismo, pero va generando *awareness* de Chile, entonces, independiente de si está hablando del cobre, videojuegos o turismo, igual está hablando de Chile. Creo que todos en conjunto vamos generando más recordación sobre el país, desde distintas aproximaciones.

Obviamente estamos siempre alineamos, compartimos mucha información con ellos, desde material audiovisual, algún contenido, así como también el apoyo en nuestras cuentas oficiales de redes sociales, tenemos comunicación constante y nos alineamos en el mensaje, pero no hablamos exactamente lo mismo todos, porque así mantenemos los roles un poco más claros y administramos las dimensiones de mejor manera, pero nos apoyamos un montón. Por ejemplo, en temas de vino, el vino es una exportación de Chile, pero, por otro lado, el enoturismo es un pilar del turismo súper importante, porque hay mucho viajero que viene a tomar vino y conocer la industria. Entonces, independiente de que *Wines Of Chile* tenga otro foco, si tiene conocimiento sobre la persona que toma vino y tiene un posicionamiento en el mercado súper potente, entonces nosotros igual tenemos que trabajar en conjunto, igual que con la FICH. Se trata de compartir conocimientos y buenas prácticas en base a la experiencia que ha adquirido cada entidad.

En la fundación, Leonor es la persona con quien tenemos más contacto, y la relación con ella responde a lo que te venía diciendo, a la cooperación, a la planificación de acciones conjuntas, por ejemplo, si en un mercado que no es de los más prioritarios, por ende, tenemos poco presupuesto, hacemos acciones entre varios organismos y hacemos algo más potente.

Con la FICH hacemos acciones conjuntas, compartimos conocimiento e insumos como materiales, estudios, etc.

Pregunta 19: ¿Cómo ha ido evolucionando el posicionamiento y objetivos del mismo con la campaña *Naturaleza Abierta*?

Magdalena: Nuestro *claim* actual es *Naturaleza Abierta*. El primer año, de lanzamiento, la idea era posicionar a Chile como un destino maravilloso en cuanto a paisajes y contraste de experiencias turísticas que tiene para ofrecer. Al segundo año, se siguió usando el mismo concepto, pero se amplió; naturaleza abierta ahora no es solo paisajes ni locaciones, sino también el intercambio cultural que se logra con los chilenos, es decir, la naturaleza abierta de su gente, de lo acogedores que somos, la riqueza cultural que tiene nuestro país, etc. Este año, que es el último del plan de marketing y de la campaña, la idea es hacer un mix de experiencias. Partimos enfocándonos en el concepto desde el turismo aventura, porque en eso estamos muy posicionados a nivel mundial, con toda esta cobertura de los *World Travel Awards*, pero hoy hablamos de turismo aventura, enoturismo, astroturismo,

2. Fuente institucional - Influencia en la interacción entre Fuentes Inst. - Imagen país

La fundación Imagen de Chile debe abordar muchos aspectos de la realidad en la elaboración y transmisión de sus flujos comunicativos, todo esto sustentado en los tres atributos principales de la marca Chile: Vínculo confiable, vocación de progreso y geografía de extremos.

El problema no radica en los múltiples aspectos que la Fundación debe abordar sino en la falta de capital humano y presupuesto.

Por su parte SERNATUR tiene la responsabilidad exclusiva de promocionar Chile a través del aspecto turístico, tomando los atributos de la marca Chile como base para la elaboración de sus flujos comunicativos. Se vuelve a evidenciar la relevancia de la interacción entre instituciones para guiar un relato país coherente.

3. Fuente Institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.

Vínculo estratégico con otras entidades públicas y privadas permite establecer una sinergia comunicacional, intercambio de información relevante para toma de decisiones, colaboraciones para tener más visibilidad en eventos de impacto, etc.

1 y 4. Fuente institucional y realidad chilena. Relación Fuentes

turismo étnico, distintos tipos de experiencias turísticas que se pueden desarrollar en Chile y también del intercambio cultural que se puede obtener a través del contacto directo con las personas. Una buena instancia para eso son los festivales locales como Valparaíso mil tambores, Santiago a Mil, El festival con la fuerza del sol de Arica, la fiesta de la vendimia, en fin, un montón de experiencias turísticas, donde la idea es potenciar a Chile como un destino que te ofrece mucho desde el punto de vista natural, de experiencias culturales y del contacto personal.

Pregunta 20: ¿Hacen diferencias conceptuales entre marca destino, marca país, marca ciudad o marca territorio?

Magdalena: Nosotros hablamos de Chile, da lo mismo el agregado que se le ponga a la palabra marca. Hablamos de marca destino Chile, aunque la marca país también se utiliza para marca destino.

No sé si te has fijado que hay países que tienen un ministerio de exportaciones y turismo, porque administran ambas dimensiones juntas. A lo que voy, es que cada país maneja diferentes modelos, hay países que tienen marcas específicas para turismo y otra marca para exportaciones, hay otros donde se engloba todo en el mismo ministerio, como PromPerú que se encarga de exportaciones, marca país y turismo.

En Chile, Sernatur depende del Ministerio de Economía, La marca Chile es una corporación que depende del Ministerio de Relaciones Exteriores, al igual que ProChile, pero son administraciones distintas. Independientemente de que pertenezcamos a diferentes entidades, trabajamos todos bajo la misma marca para lograr esa unificación.

Además, hay marcas independientes que tienen su propia administración. Por ejemplo, está la Corporación de Turismo que tiene su propio presupuesto, su propia comunicación. También hay otras marcas de turismo regional, como Turismo del Maule, Atacama, etc. Los Sernatur regionales postulan a fondos de desarrollo regional, entonces tienen presupuestos aparte. Sernatur central apoya y orienta, pero es una administración propia de ellos.

Lo que está centralizado a nivel gubernamental, como son las exportaciones, marca país y turismo, trabajamos todos bajo la misma marca, que es Chile.

Pregunta 21: ¿Cuál crees tú que es la importancia de desarrollar estrategias de comunicación que visibilicen a Chile en el extranjero?

Magdalena: La importancia radica en el crecimiento que ha tenido la industria turística como fuente de ingreso para el país, una muy diversificada eso sí, porque uno llega a Chile y le pagas durante un viaje a 50 proveedores distintos, desde la bebida que te compraste en la calle hasta el *tour* gastronómico y el pasaje de avión que tomaste estando en Chile. Además de ser una fuente de ingreso importante, les llega a muchas empresas distintas, y eso también potencia la imagen país porque te permite llegar a nuevos mercados a través de un conocimiento experiencial de lo

Inst. - Imagen país; Inclusión de la realidad en la gestión de marca Chile

Proceso paulatino para comunicar turismo y generar conocimiento sobre el país e intención de visita (posicionamiento):

1. Postales y diversidad geográfica
2. Intercambio cultural con los chilenos (su gente, riqueza cultural, etc)
3. Variaciones de tipos de turismo que se pueden hacer en Chile: Enoturismo, turismo aventura, astroturismo, etc.

Se presenta un Chile diverso, cultural, amplio, capaz de ofrecer distintas experiencias que trascienden la naturaleza y geografía del país.

2. Fuentes institucionales - Influencia en la interacción entre Fuentes Inst. - Imagen país

La entrevistada trasciende de los términos comúnmente utilizados (como marca destino, marca ciudad, marca territorio, etc) como tal, manifestando que la importancia es hablar de Chile, da igual la etiqueta que se le ponga al proceso comunicativo. Todas las instituciones deben comunicar la marca Chile de manera unificada.

En este contexto, la entrevistada tiene la capacidad de asimilar la dimensión colosal de un país y todos los elementos que lo conforman, pero en el resto del discurso, se sigue planteado la promoción de Chile como algo más bien comercial.

que es Chile. Te pongo un ejemplo, un potencial comprador de paltas quizás no se va a arriesgar a comprar 7 contenedores de palta, pero quizás viene a Chile, prueba la palta que compró en un supermercado serio y se dio cuenta de que la palta chilena es espectacular. Vivir la experiencia Chile te permite tomar un poco más de riesgos acerca del país, riesgos que quizás desde el desconocimiento no tienen.

Pregunta 22: Y desde el desarrollo de campañas, ¿cuál crees que es la influencia que éstas pueden tener en los turistas?

Magdalena: Si uno ve los factores que influyen en la decisión de un viaje, el primero siempre va a ser la recomendación de amigos y familiares, y nosotros contra eso no podemos influir mucho, esperamos siempre que esas experiencias sean positivas claramente. Creemos y sabemos que la publicidad tiene un rol influyente en las percepciones. Nosotros no apuntamos a la decisión de compra como tal porque no hacemos transacciones, pero si apuntamos a etapas previas de la decisión de compra de un viaje, entonces, en ese contexto, una campaña comunicacional si tiene un rol fundamental en este tema.

La estrategia comunicacional también tiene relevancia, sobre todo cuando estás hablando en un mercado global, donde hay infinitos interlocutores a los que no se les puede hablar a todos por igual, porque tienen diferentes gustos, diferente edad y aprecian cosas distintas de las que Chile tiene para ofrecer, entonces la estrategia comunicacional permite hacer esta segmentación que puede generar el relevamiento que se necesita para influir en la decisión de compra, especialmente en un mercado sobresaturado de publicidad similar sobre turismo.

Pregunta 23: ¿En el ámbito internacional se segmenta igual o es un poco más transversal?

Magdalena: Hoy en día trabajamos a partir de una gran campaña madre, por ejemplo, un video o un manifiesto, y desde ahí se hacen las bajadas más segmentadas en base a un perfil de turista, por ejemplo, el más aventurero *Outdoor*, el más clásico que prefiere un *City Tour*, hacerle check a los principales atractivos y con eso queda listo, otro turista que quiere lo desconocido, etc. Entonces, se hace este manifiesto general y después las distintas acciones que se desarrollan están segmentadas, sobre todo para comunicar en digital.

Pregunta 24: ¿En base a qué se define ese perfil de turistas?

Magdalena: Tendencias generales por país, es decir, qué vienen a hacer a Chile los turistas de diversos destinos, y con eso se van armando perfiles de turistas. Por ejemplo, la mayoría de los argentinos viene por experiencias más clásicas, pero hay un 30% que le gusta desarrollar experiencias más específicas.

8. y 9. Públicos - Selección; Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país

Para la entrevistada, los públicos internacionales que visitan el país son un elemento potencial para futuras inversiones que puedan desarrollarse en Chile. El turismo, por su alta diversidad, es visto como una suerte de plataforma capaz de posicionar la marca Chile.

12. Sistemas de control - Factores que influyen en la imagen país.

La configuración de la Imagen espontánea depende, en gran parte, de la recomendación o asociaciones de personas conocidas.

De la respuesta de la entrevistada se desprende que la imagen inducida puede influir en la espontánea y viceversa. Son conceptos retroalimentativos.

11. Flujos comunicativos - medición de eficacia.

Se realiza la relevancia de contar con una estrategia de marca a nivel institucional para llegar principalmente a públicos más masivos, afirmando que los datos entregados en los estudios de medición de campañas son aproximados, porque donde son públicos tan masivos, son difíciles de alcanzar y por ende, es difícil medir el impacto de los flujos comunicativos en ellos.

Pregunta 25: ¿Cuál crees tú que es el diferenciador que tiene Chile respecto a su competencia?

Magdalena: Pensando en el turista europeo, yo creo que el factor seguridad que quizás nosotros no hablamos explícitamente en nuestras campañas es el diferenciador. Venir a Sudamérica ya es una aventura, entonces, dentro de la aventura, qué nivel de inseguridad están dispuestos a aceptar los turistas, es un tema importante que influye en la decisión de viaje. El contexto político social y político que tiene Chile, aporta si lo comparamos con la competencia. Por otro lado, depende mucho de las experiencias que esté buscando la persona, porque nosotros hablamos de experiencias que otros países no tienen, por ejemplo, Brasil no tiene enoturismo reconocido. Como país, tratamos de armar este puzzle de experiencias que nuestra competencia no tiene, como la variedad de paisajes y la facilidad que se tiene para conectarse dentro de Chile, experiencias en turismo aventura que tenemos para ofrecer. Con Argentina se hace un poco más difícil diferenciarnos porque estamos en paralelo, pero en ese caso intentamos hablar distinto, nos fijamos mucho en qué están haciendo ellos para no comunicar similar o para hablar parecido, pero mejor. Tenemos que estar haciendo un *benchmark* constante para armar una propuesta distinta.

Pregunta 26: ¿Cuál es la competencia directa que tiene Chile hoy en turismo?

Magdalena: Argentina, Perú, Brasil, Colombia y el Sudeste Asiático, ningún lugar en específico, pensando en que Chile es un país exótico. Para un estadounidense o un europeo, entramos en la categoría de destinos exóticos, entonces, nos fijamos en lo que hacen ellos, aunque sean lenguajes y maneras de comunicar muy distintas. La competencia más directa siempre ha sido Latinoamérica, pero no perdemos de vista lo que están haciendo otros destinos.

Pregunta 27: ¿Cómo se desarrollan las campañas de comunicación que hace Sernatur y quiénes participan en la decisión de las licitaciones?

Magdalena: Nosotros trabajamos por una parte, con una agencia de medios y por otra con una agencia creativa. Tenemos una planificación de las campañas que haremos en el año, con fechas aproximadas, y en base a eso vamos, trabajando con un mes y medio de anticipación. Primero, iniciamos el año sin ninguna de las dos agencias porque son licitaciones anuales, entonces, con la agencia de medios trabajamos de la siguiente forma: Tenemos tantos proveedores internacionales que la administración de pago se hace inmanejable, por eso contratamos una agencia de medios a la que le compramos una bolsa de plata, y ellos van sacando de ahí para pagarle a los distintos medios. Los medios que se incluyen son tanto *offline* como *online*. Ellos también crean el plan de medios, pero en base al *brief* de

8. y 14. Públicos - Sistema de control sobre la imagen país- Selección. Selección y Corrección de mensajes en función de los resultados.

La selección de los públicos remite a un perfil que el propio SERNATUR confecciona. Estos perfiles se estructuran según los intereses de los visitantes y las experiencias que puede ofrecer Chile en el plano turístico. Es decir, a través del estudio y la medición que efectúan son capaces de precisar el mensaje que desean promocionar.

5- Realidad chilena - Relación: representación de Chile en las fuentes - realidad chilena

Se utiliza la representación apriorística de que Chile es un país seguro. Ésta es instrumentalizada para promover la llegada de turistas extranjeros.

nosotros. A comienzos de este año se hizo una compra de medios por x plata, se postularon varias agencias que tuvieron que presentar credenciales, qué campañas internacionales hicieron, cuánto han invertido en los últimos años, es decir, que se validen como un potencial proveedor. Además, tienen que estar inscritos como proveedores del estado. Entonces, publicamos la compra de una bolsa de medios en el portal de *Chile Compra*, y se le avisa a este listado de agencias posibles para que participen. La agencia de hoy es *Initiative* de IPG y trabaja todo el año hasta que se acabe el presupuesto.

En resumen, les damos el *brief*, la agencia de medios nos entrega una propuesta de inversión en x medios, distribuido el presupuesto porcentualmente, es decir, el 20% debe ser vía pública, 60% digital, y una vez que eso está aprobado presentan un plan de medios ya bajado, ellos negocian directamente con los medios y nos presentan esta propuesta. Ahora, es muy difícil que una agencia de medios tenga la experticia internacional al nivel que se requiere, entonces, muchas veces nosotros hablamos con los medios y luego lo delegamos para que analicen y sigan la negociación.

Lógicamente el plan de medios es una aproximación, durante el año va cambiando según el escenario, especialmente en digital, donde van saliendo formatos nuevos, optimizaciones distintas, vamos probando.

Por otro lado, tenemos que hacer una licitación para agencia creativa. Lo que compramos de la agencia creativa es un *fee* más la producción audiovisual, contenido, es una compra aparte porque es grande, pensando que la administración de las cuentas se maneja en 6 idiomas distintos, más el contenido del sitio, el *blog*. Como es tanto, tenemos el departamento de contenidos dentro de Sernatur y son ellos los que se dedican exclusivamente a eso.

¿Cómo trabajamos con la agencia creativa? Nosotros armamos un *brief* de medios en base al presupuesto total de la campaña y al presupuesto tenemos para cada mercado, los objetivos de la campaña, si queremos potenciar alguna experiencia específica o si queremos hablar de Chile en general, y también las fichas de mercado que permiten entender el comportamiento de estos turistas, es decir, cuando vienen a Chile que es lo que hacen, cuánto gastan, cuál es el perfil socioeconómico, qué experiencias prefieren, etc. Entonces, en base a eso la agencia nos presenta un racional creativo

La agencia de medios y la agencia creativa también trabajan en conjunto, porque lo que le pedimos a la agencia de medios va más allá del monto de inversión, también le exigimos formatos, como videos de 30 segundos, un carrusel de experiencias y luego un corto de 5 segundos que refuerce lo comunicado en una primera instancia, entonces, esto debe manejarlo la agencia creativa para saber cómo proceder respecto a sus propuestas, formato de piezas, etc. Hay mucho de optimización en medios que requiere de creatividad para lograr los objetivos. Ambas agencias trabajan colaborativamente y tienen reuniones quincenales para ir planificando lo que iremos haciendo.

Pregunta 28: ¿Hay algún tipo de testeo que se haga antes de lanzar una gran campaña?

3. Fuentes institucionales - Relación estratégica entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país

Se revela la alta cantidad de responsabilidades con diversos proveedores en el extranjero, cuestión que provoca que deban tercerizar sus labores a una agencia de medios que es la responsable de pagar a los proveedores internacionales. Hay una ramificación de las funciones institucionales que puede provocar que se diluya el sentido inicial del mensaje de la marca Chile.

Magdalena: Hoy en día no tenemos pre test, hemos hecho post test de campaña. Aquí se mide si en base a la recepción de los mensajes que recibieron los públicos, hay recordación, elementos con los que asocian a Chile y el aumento de la probabilidad de que los potenciales turistas viajen a Chile o no, si les gustó o no la campaña, etc. En función de eso, vamos viendo cómo los públicos van asimilando los mensajes y si debemos hacer ajustes

Pregunta 29: ¿Cuáles son los países prioritarios para este 2018?

Magdalena: Por el lado de *always on*, que es contenido digital pagado permanente, tenemos unos mercados y por el de *branding*, que es contenido más específico, tenemos otros, o sea, no es que sean otros, es que son menos.

Por el lado de *branding* hicimos una campaña en Europa y Estados Unidos, ahora en marzo y abril, en Francia, Alemania y Estados Unidos. Por otro lado, hicimos una campaña de escapada en Argentina y Brasil, ahora. En mayo empezamos con una campaña de vacaciones de invierno en Argentina y Brasil y haremos una campaña de experiencias específicas sobre enoturismo en Estados Unidos, esto va a ser en julio.

Por otro lado, haremos una gran campaña de *branding* en todos los mercados de Europa y Norteamérica que tenemos definidos, que son los que ya te mencioné, Inglaterra, Francia, Alemania, algo de España, Canadá y Australia. Esta será la gran campaña del segundo semestre de 2018.

China lo vamos a tomar de otra manera porque es muy distinto, con otro tono y estilo, en otras fechas, es terreno más complejo, vamos de a poco.

También vamos a tener una segunda campaña de escapada en Argentina, Brasil y se incluye Perú, porque ellos vienen el segundo semestre.

Entonces, los mercados prioritarios son: Inglaterra, Alemania, Francia, España, Estados Unidos, Canadá, China, Argentina, Brasil y Perú.

Pregunta 30: La medición de resultados de las campañas ¿cómo la articula?

Magdalena: Nosotros medimos los resultados digitales de campañas, como visualizaciones de videos, tráfico al sitio, la duración de la visita, etc., y en cuanto a recordación y todo eso, por ahora solo lo hicimos en España el año pasado y nos gustaría implementarlo en más mercados a modo de *post test*.

11 y 13- Sistemas de control sobre la imagen país - medición de la imagen país; Flujos comunicativos - medición de eficacia.

Entrevistada aclara que a nivel institucional no realizan pretest pero si post evaluaciones de las campañas publicitarias. Si bien estas son solo una parte de toda la estrategia de comunicación, sirve para tener una aproximación sobre:

- La imagen espontánea
- La imagen inducida
- Intención de visita
- Recordación de los atributos que tiene Chile

Todo este cruce de información les permite tener una aproximación de la imagen país, identificar si hay coherencia entre los mensajes emitidos y la manera en que la reciben los públicos, y si es necesario corregir.

8. Públicos - selección de públicos.

Depende de la prioridad que se le da a cada mercado, se establecen los objetivos y los flujos comunicativos que se van a emitir, porque cada público tiene una relación diferente con el país: branding, escapada de fin de semana, etc.

Se comunican atributos diferentes en tiempos diferentes, según los mercados y sus públicos.

- Francia
- Alemania
- Inglaterra
- España
- Estados Unidos

Y lo que respecta a viajes a Chile, como no es un resultado inmediato, lo vamos viendo con estadísticas anuales de turismo receptivo.

Nos encantaría tener un modelo de asociación para saber cuánto aumentamos la probabilidad de viaje con una campaña, pero son tantos los factores que influyen, que de momento es complicado intentar crearlo.

Argentina
Brasil
Perú
Canadá
Australia
China.

11 y 13. Sistemas de control sobre la imagen país - medición de la imagen país; Flujos comunicativos - medición de eficacia.

Medición de campañas a nivel digital como: Visualizaciones, tráfico al sitio web, tiempo de permanencia, contenido más consumido, recordación de los atributos de la marca o de elementos identitarios de Chile, etc.

No disponen de un estudio que haga el cruce real entre imagen espontánea e imagen inducida, pues consideran como fidedignos datos que realmente son volátiles.

ENTREVISTA 11
ORGANIZACIÓN: Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)
DEPARTAMENTO: Subdirección de Marketing
NOMBRE: Cristian Sasso
CARGO: Encargado de contenido y canales digitales – Unidad de público final
FECHA: 04/08/2018
DURACIÓN: 01:19:05
ENTREVISTADOR: Paulina Guajardo Figueroa
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN: La entrevista se realizó a través de Hangouts, como necesidad no resuelta a partir de las entrevistas realizadas a la Fundación Imagen de Chile, donde se identificó que las campañas de promoción turística internacional eran desarrolladas por la Subsecretaría de Turismo, por ende, para resolver este apartado no resuelto, se logró contactar a 3 personas de la subdirección de marketing de Sernatur, donde Cristian Sasso tiene el cargo de encargado de contenido y campañas <i>always on</i> , es decir, campañas permanentes en plataformas digitales dirigidas a público final según los mercados prioritarios establecidos en el plan de marketing de la Subsecretaría de Turismo.

Transcripción	Notas al Margen
<p>Pregunta 1: ¿A qué te dedicas dentro de Sernatur y cómo se distribuye tu unidad?</p> <p>Cristian: Llevo un año en la oficina. Nosotros vemos la parte de público. Esta área consta de un área de contenidos, un área de <i>branding</i>, un área de UX que ve todo lo que es el sitio web y otra área de apoyo. Yo específicamente trabajo en el área de contenido, soy encargado de contenidos y canales digitales y la función principal de mi trabajo es proveer el contenido asociado a cada mercado. Nosotros hoy nos regimos por un plan de marketing, siendo 14 los mercados prioritarios que están dentro de este plan y son relevantes para la promoción. Yo manejo el área de contenido que provee el sitio web, las redes sociales y todas las plataformas digitales. Entonces, para pensar el contenido que comunicaremos en casa país, nos basamos primero que todo en el plan de marketing, porque tiene una bajada para cada mercado y específica la estrategia que se debe seguir, y el otro pilar fundamental es hacer la bajada que responda a qué información están consumiendo, en este caso los españoles, y en qué medios se mueven, así, definimos el medio más idóneo para impactar en cada mercado.</p> <p>Esa bajada la hacemos con nuestros <i>partners</i>, que son los principales medios, Google, Facebook u algún otro actor importante. Cabe mencionar que el presupuesto de branding y contenido es diferente, porque son distintas acciones.</p> <p>Pregunta 2: ¿Con el término actores importantes te refieres a las entidades que proveen la información en la que ustedes se basan para generar contenido?</p>	<p>8. Públicos - selección: Cuando hablan de mercados se refieren a los países donde consideran prioritario comunicar al público final, que es la opinión pública principalmente..</p> <p>9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país cuentan con un plan de marketing para financiar campañas offline y online.</p> <p>10. Flujos comunicativos - utilizados: Canales digitales como Youtube, Facebook, Instagram, Sitio web corporativo, Google, Twitter, y otras</p>

Cristian: Sí, hoy los medios son importantes proveedores de información a través de sus estudios, hoy en día trabajamos especialmente con TripAdvisor y Lonely Planet, entonces, de cierto modo, con toda esta información que tenemos, establecemos la mirada de dónde debemos estar.

Pregunta 3: ¿El contenido lo desarrollan con cada país de los mercados prioritarios?

Cristian: Sí, con cada país. Son 14 países si no me equivoco. Los más relevantes son los cercanos: Argentina, Perú y Brasil. Luego están los mercados europeos, Estados Unidos y en Asia Pacífico con Australia.

Pregunta 4: ¿Cuál es tu rol más específico dentro de la unidad de público final?

Cristian: Yo tengo un equipo de 4 personas, con quienes manejamos las dos marcas, una es la marca nacional que se llama *Chile es tuyo*, que contempla solo turismo interno, y la marca internacional que tiene estos 14 mercados objetivos que son prioritarios, que se llama *Chile Travel*. Específicamente, estoy a cargo del área digital de las campañas que se llaman always on, entonces yo trabajo a la par con Magda, a quién entrevistaste hace unos días. Ella ve las campañas de branding que tienen un periodo pequeño de tiempo y tienen un foco más de awareness de la marca, mientras yo veo las campañas de contenido always on que están todo el año activas y el foco es search y redes sociales.

Dentro de este contexto, no solo estoy a cargo de crear el contenido, sino también de llevar las redes sociales, manejamos los comentarios, inbox y tenemos una grilla de contenido mensual que se segmenta en 6 idiomas en el caso de *Chile Travel* que es la marca internacional. La grilla que te comento es desarrollada por una agencia y yo soy quién la aprueba, y la idea es tener contenido de experiencia y de destino. Como el foco está recién en el conocimiento de la marca, que vendría siendo Chile, la información que comunicamos es muy informativa y apela mucho a las emociones, porque la gente hoy consume mucho contenido que le impacte, desde ahí parte el proceso de decisión de compra.

plataformas digitales estratégicas como TripAdvisor, Lonely Planet, etc.

8. Públicos - selección: Por número de visitas anuales: Argentina, Perú y Brasil.

Por potencial económico: Estados Unidos, Asia Pacífico.

2. Fuentes institucionales - Interacción entre fuentes Inst - Imagen país

Chile como marca se encuentra en una fase inicial de conocimiento. Es por eso que necesita visibilidad e interacción entre organismos públicos y privados que promuevan atributos en torno a Chile.

9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país

Dividen la estrategia de comunicación en dos frentes: Campaña nacional y campaña internacional. La nacional busca vincular a la gente con la riqueza geográfica del país y los atributos de la marca Chile, comunicando solo turismo interno.

El frente internacional busca reforzar en los públicos los atributos de la marca Chile, vinculándose a paisajes reconocidos a nivel mundial. Como estas campañas son más masivas, y por ende, más caras, duran un periodo limitado de tiempo.

Se reconoce la importancia de los intangibles al momento de comunicar.

1. Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

Los profesionales reconocen que el trabajo que ellos realizan con la marca Chile no tiene como fin la

Como nosotros nos somos transaccionales, estamos en un *funnel* de venta muy arriba, o sea, no estamos en la parte de la decisión del destino, porque la gente busca cuando ya tiene una intención de compra, pero, aun así, nosotros no nos enfocamos en la venta, entonces no cumplimos esta etapa del cierre.

Pregunta 5: ¿Cuáles son las campañas que están comunicando ahora?

Cristian: Están activas en los 14 países, redes sociales, Google Search, TripAdvisor y Display para mercados europeos y americanos, específicamente Estados Unidos y Canadá. Comunicamos la campaña Naturaleza Abierta en todos los medios.

Pregunta 6: ¿Podrías afirmar que la marca Chile está recién en la etapa de *awareness* en todos los mercados?

Cristian: Depende del mercado, porque, por ejemplo, hoy en día, la comunicación es distinta para los países fronterizos como Argentina y Brasil, porque ya tienen un conocimiento previo sobre la marca y sus destinos, entonces es más fácil la comunicación y nos amplía el escenario respecto a los lugares que mostramos, porque podemos abarcar destinos más escondidos. Pero en el caso de mercados lejanos, donde ni siquiera se conoce Chile o se conoce más un destino en particular que Chile. Torres del Paines o Isla de Pascua muchas veces no saben dónde queda, pero si conocen el destino, entonces ahí la comunicación es distinta.

China es un mercado prioritario que no tiene tanto conocimiento de la marca Chile, pero sí tiene mucho potencial, entonces, no podemos enviarles mensajes muy tácticos de *visita Chile*, sino que tenemos que mostrar qué es Chile.

Pregunta 7: ¿Cómo se definen los mercados prioritarios?

Cristian: En el plan de marketing ya vienen definidos, y claro, un pilar fundamental para la selección de estos mercados es el número de visitas a Chile, las divisas y cuál es el gasto promedio por turista, y otro es el potencial económico que dichos países tienen para Chile.

venta, sino la influencia positiva en las percepciones de los sujetos en torno a Chile. Sin embargo, en el discurso y por consecuencia, en la práctica, utilizan conceptos como “funnel de venta” o “funnel de decisión de compra” distorsionando el objetivo real de las instituciones que promocionan el país.

10. Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados.

Los flujos comunicativos se articulan en función del nivel de conocimiento que tengan los públicos sobre Chile.

Google Search, TripAdvisor, Lonely Planet

1. Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Los países vecinos tienen conocimiento sobre Chile por la distancia y accesibilidad. Otros mercados más lejanos conocen poco Chile y si lo hacen es por los tópicos y representaciones tangibles básicas como Rapa Nui, Torres del Paine, etc

El desafío de la marca país es ampliar ese abanico de conocimientos y elementos relacionados positivamente con Chile.

8. Públicos - selección de públicos

Definen públicos en función del turismo receptivo, número de visitas, divisas y gasto medio por turista.

9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país.

Nuestro proceso comunicacional funciona en base a estos pilares: idea, fuerza, aprovechamiento, oportunidades, posicionamiento y desarrollo, mercado de interés latente y generación de notoriedad. Dentro del plan de marketing hay varios mercados, y hay estrategias digitales establecidas por cada uno. Ahora estoy viendo Corea, China y Japón, en generación de notoriedad, es decir, ese mercado tiene potencial, pero nosotros tenemos que hacer que noten que Chile existe, porque no es un mercado donde Chile esté posicionado.

Pregunta 8: ¿Cómo miden la intención de visita a partir de las campañas?

Cristian: Mira, ese es un tema complicado de medir para nosotros, como nosotros no somos transacción, el cierre de un pasaje o de un vuelo no lo definimos nosotros ni tenemos cómo acceder a esa información. Nuestro foco hoy en redes sociales es generar *awareness* e interacción en la comunidad, entonces, nuestra señal de éxito se mide en alcance, es decir, cuando alcanzamos a más personas, más posibilidades tienen de interactuar, y la otra medición es cuánto están interactuando las personas en nuestras redes, eso en redes sociales. Lo otro que medimos en *search* es la permanencia en el sitio web, cuántas páginas vio, y en base a eso sacamos un resultado y una estadística, donde la idea es traducirlo en cuánta gente aumenta la visita a Chile, pero como no manejamos esa información, asumimos que cuando la gente está hablando más de Chile, comenta más de Chile y está más tiempo en el sitio, aumentan sus probabilidades de visita.

Pregunta 9: ¿Hacen diferencia entre lo orgánico y lo pagado?

Cristian: Sí, aunque hoy la pauta de *Chile Travel* se mueve en base a contenido pagado, porque el alcance es súper limitado, entonces, si dejamos la plataforma de manera orgánica, es muy baja la interacción que se pueda lograr, así que la estrategia es netamente pagada.

Pregunta 10: Dentro de la interacción que se da en redes sociales, ¿qué es lo que más menciona la gente?

Cristian: Lo que más comenta la gente son destinos en particular, y cómo llegar a esos destinos. Por ejemplo, los europeos preguntan mucho por Torres del Paine, Isla de Pascua, y cuál es la mejor fecha para visitar. La gente que pregunta generalmente ya tiene un destino definido, entonces pregunta por información del destino más que nada, son preguntas más funcionales, fechas en las que es mejor viajar, parques nacionales, temporada de nieve, etc., por eso el foco también es darle mayor relevancia a la comunicación en redes sociales.

Pregunta 11: Si las preguntas de los usuarios son más funcionales, ¿el contenido que comunican, es por consecuencia, más funcional?

El proceso comunicacional funciona en base a estos pilares: idea, fuerza, aprovechamiento, oportunidades, posicionamiento y desarrollo, mercado de interés latente y generación de notoriedad.

11. Flujos comunicativos. Medición de eficacia

No tienen cómo medir la intención de visitas a partir de las campañas porque no son un producto transaccional. El objetivo es generar conocimiento de marca para que aumente la interacción y conocimiento en torno a Chile.

9. Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca país.

Estrategia de pago para promover Chile en el aspecto turístico. Digital principalmente.

Cristian: Tiende a eso, pero como tenemos dos focos, uno que es el *awareness* de la marca en mercados donde Chile no es tan conocidos, la comunicación se centra en dar a conocer destinos, pero también tenemos mensajes más técnicos como, por ejemplo, en qué fecha es mejor visitar x destino.

Pregunta 12: ¿Cuáles son las redes sociales que llevan actualmente?

Cristian: Para *Chile Travel* tenemos: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Pinterest y Vimeo. Para *Chile es Tuyo* tenemos: Facebook, Instagram, Twitter y Youtube.

Pregunta 13: Como unidad, ¿tienen objetivos anuales o responden un poco a lo que establece la subdirección?

Cristian: Los objetivos los definimos en la subdirección, se validan con otra área y en adelante somos nosotros los que fiscalizamos. Definimos metas en base a nuestros conocimientos, y en verdad no se meten mucho, porque no las otras áreas de la organización no manejan tanto digital.

Pregunta 14: ¿Cómo se distribuye el presupuesto en tu unidad?

Cristian: El plan de marketing define la estrategia a seguir, y en este ya viene asignado el presupuesto, que es validado por la Subsecretaría de Turismo. Hoy la inversión es digital es más que en masivo, debe ser 60% y 40% respectivamente. Las campañas *always on* son solo digital y las campañas de *branding* son digital y *offline*.

Pregunta 15: ¿Cuál crees tú que es la relevancia que tiene el marketing digital dentro de la comunicación?

Cristian: Bueno, es la tendencia, todos están ahí, una campaña digital se puede medir mucho más fácil que los medios *offline*, es muy óptimo para segmentar y lo mejor es que se pueden medir los resultados de las acciones que uno comunique.

Pregunta 16: ¿Cuál es la diferencia entre la Subsecretaría de Turismo y Sernatur?

Cristian: Sernatur es el órgano ejecutor de la Subsecretaría de Turismo, mientras esta es el órgano estratégico. Ellos hacen el plan de marketing, nos dan la bajada a nosotros, y nosotros somos los que ejecutamos. Ellos nos dan el presupuesto por país y nosotros somos los que ejecutamos y vemos en qué medios se aplica mejor el presupuesto, o en qué fecha es mejor hacer una campaña, eso es lo que definimos nosotros, pero los presupuestos ya vienen dados por la subsecretaría.

10. Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados.

Facebook
Instagram
Twitter
Youtube

1. Fuente institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país.

Pregunta 17: ¿Trabajas con alguna agencia?

Cristian: Trabajo con varias agencias. Trabajamos con una agencia de contenidos, otra agencia de medios que lleva el tema de la inversión en digital y en medios Offline, trabajamos con una campaña creativa que ve *search*, redes sociales y *display*. Se licitan una vez al año. Nosotros damos los lineamientos, ellos lo trabajan y nosotros validamos.

Pregunta 18: ¿Qué países toman como referencia de buenas prácticas?

Cristian: En general vemos los países de la región que ofrecen destinos y experiencias similares, como Perú, Argentina, Colombia, algo de México. También vemos otros destinos lejanos como Nueva Zelanda.

Pregunta 19: ¿Cómo se diferencia Chile de otros países respecto a lo que ofrece turísticamente?

Cristian: Yo creo que son las experiencias únicas que se pueden vivir en los destinos. Hoy, nadie ofrece un destino similar, por ejemplo, Torres del Paine que es la octava maravilla del mundo, no está en otro lado, es exclusivamente chileno. Lo otro es el tema de la experiencia, pero eso igual es más imitable, y casi todos los países de la región ofrecemos ofertas similares, entonces yo creo que el diferenciador es netamente el destino.

Pregunta 20: ¿Cuál es la relevancia de proyectar a Chile en el extranjero?

Cristian: El turismo es un factor importante en el crecimiento de la economía del país, hay que comunicar y darnos a conocer en ese entorno.

Pregunta 21: ¿Por qué crees que Chile, en los *rankings* de marca país, el turismo es la dimensión más baja evaluada?

Cristian: Creo que son muchos los actores que tienen que coordinarse para establecer estrategias que sean efectivas. Hoy, por ejemplo, no trabajamos mucho con el sector privado, o sea, trabajamos, pero no hemos liderado acciones conjuntas. Entonces, por un lado, nosotros ofrecemos mucha comunicación de destino, pero no la bajada táctica de donde un turista puede quedarse, por ejemplo, y ese trabajo coordinado está debilitado, y eso se ve reflejado en los indicadores de los *rankings*.

Creo que este trabajo coordinado no se ha concretado por la ley del turismo y porque no hay un equipo conformado que pueda trabajar con toda la industria privada, y creo que, por ley hay que darles la posibilidad a todos, y si eso pasa, no hay muchos recursos humanos que lo gestionen.

Pregunta 22: ¿Cuál es el posicionamiento esperado de Chile respecto al turismo?

El entrevistado reconoce que la institución cumple el rol de una agencia de comunicación y marketing

9. Flujos comunicativos – existencia de estrategia de marca

Las campañas de turismo tienden a ser digitales porque son más económicas, tienen más alcance y son más medibles.

Se evidencia una planificación estratégica que se divide en fases: Lineamientos del directorio, asimilación del equipo ejecutivo, brief para las agencias, análisis de mercado, decisión de elementos a comunicar, estrategia de comunicación, plan de mkt, etc.

2. Fuentes institucionales - Interacción entre fuentes Inst - Imagen país

Se levanta la relevancia de un relato coherente entre instituciones que promocionan Chile en alguno de los aspectos que conforman la realidad del país.

1. Fuentes Institucionales - Relación fuente Inst. e imagen país

Se aborda la marca Chile desde un constructo profesionalista del management, comparando la marca país con una marca producto.

Esta simplificación confirma que la marca Chile se presenta como un signo simple-concreto y no un meta-signo con múltiples dimensiones como es un país.

Cristian: Las estrategias hoy están orientadas a ser el país número 1 en turismo aventura y en torno a eso, estamos haciendo un levantamiento importante en torno a los premios y reconocimientos que se entregan a los países para el turismo, entonces yo creo que, por un lado, la estrategia de posicionamiento apunta a eso, y, por otro lado, ser reconocidos como un destino de turismo aventura en el mundo, entendiéndose turismo aventura como cualquier experiencia que no sea necesariamente extrema.

Pregunta 23: Estuve leyendo, y me lo acabas de mencionar también, que, durante el 2017, Chile ganó importantes reconocimientos en el ámbito turístico, ¿de qué manera crees que estos resultados repercuten en el país, y, los miden de alguna forma?

Cristian: Yo creo que el impacto es fuerte y, sobre todo, positivo. Cuando nosotros publicamos contenido relacionado a un premio, genera mayor *engagement*, es decir, la gente interactúa, comenta, y más aún cuando hay medios reconocidos que hablan de estos premios.

Respecto a cómo lo medimos, esa es la misma interrogante de cómo medimos nuestras campañas. Podemos hacer un estudio de cómo la gente percibe a la marca Chile a partir de un premio, pero más allá de expresar la intención de viaje, sigue siendo difuso, o sea, el tema de la decisión de viaje involucra muchos factores, y las campañas o hacer hincapié en un premio para la comunicación, es una parte pequeña de la decisión del viaje.

Pregunta 24: ¿Cómo es el procedimiento para postular a estos premios?

Cristian: Depende del premio. Por ejemplo, en el *World Travel Awards* funciona por votación, y es la gente quien lidera esta votación, es decir, por una parte, votan los especialistas de la industria y por otra los usuarios finales. Claramente, nosotros hacemos campañas de difusión para que el usuario final vote.

El otro es el *Best in Travel* que lo definió *Lonely Planet*, es un panel de expertos que escogen al país con más potencial turístico, y en el caso del año 2018, salió elegido Chile.

Pregunta 25: ¿Cuál es el trabajo conjunto que hacen con la Fundación Imagen de Chile?

Cristian: Trabajamos en conjunto, cada organización es necesaria para la otra, porque uno de los pilares fundamentales para la fundación es el turismo, entonces, trabajamos en conjunto con la comunicación, por ejemplo, hoy día en redes sociales compartimos su contenido, estamos alineados con el contenido que publican ellos y a su vez ellos también replican nuestro contenido y lo difunden. Como estrategia, no tenemos un plan de trabajo muy definido, vamos trabajando en base a ciertos eventos o situaciones que van ocurriendo durante el año.

2- Fuentes institucionales - Interacción entre Fuentes Inst - Imagen país.

Las diversas fuentes institucionales (Fundación Imagen de Chile, Sernatur y ProChile) tienen unas responsabilidades determinadas y definidas a la hora de comunicar Chile.

La Fundación Imagen de Chile

Tengo entendido que otras áreas trabajan también con ellos, por ejemplo, el área de ferias. Es que al final nosotros ocupamos siempre la marca Chile, pero además estamos alineados con la comunicación de ellos.

Para el turismo interno también tenemos acciones conjuntas, por ejemplo, la próxima semana se lanza una acción que se hará en varias regiones, es una exhibición que muestra las regiones de Chile, ilustrando sus íconos y elementos más emblemáticos, nosotros apoyamos esta acción con difusión y cobertura.

Pregunta 26: Hace unos días, tuve una entrevista con una persona de la unidad de oficinas de información turística de Sernatur y me llamó la atención el poco conocimiento que tiene sobre lo que es la Fundación Imagen de Chile y el trabajo que hacen en conjunto. Es curioso que internamente no se manejen tan bien estos conceptos, porque creo que es la base para proyectar lo que plantean en todos sus discursos, ¿por qué crees que pasa esto?

Cristian: Yo creo que a veces no se entiende mucho la función que tiene la fundación, porque puede que se duplique mucho el trabajo realizado, entonces, como te dije antes, como una dimensión fundamental en la comunicación de ellos es turismo y en el caso de Sernatur, también, en vez de trabajar y hacer sinergia, se trabaja cada uno por su lado y de cierto modo hay objetivos en común, por eso intentamos estar alineados en la estrategia.

Yo creo que depende del rol de cada uno, está más o menos involucrado con la fundación, aunque claro, debería ser de conocimiento general, si finalmente todos hablamos de Chile como una marca, da igual la dimensión que se trabaje o a qué área de trabajo uno pertenezca.

Pregunta 27: Para ti, ¿cuál es la diferencia entre marca país e imagen país?

Cristian: Déjame pensar, porque son muy parecidos. Primero la marca es la bajada más gráfica a lo que es un país y a lo que quiere proyectar, mientras que la imagen país es la percepción que tiene la gente de un país.

Pregunta 28: ¿Por qué crees que es importante potenciar la imagen de Chile a través del turismo?

Cristian: Porque el turismo es lo más tangible dentro de lo intangible que es vender una marca país, porque, por ejemplo, vender inversiones, de partida el público es muchísimo más selectivo y pequeño, también se necesitan datos duros para fundamentar por qué Chile es un buen lugar para invertir, mientras que turismo persigue más la experiencia, es algo mucho más fácil de proyectar y comunicar en una imagen, por ende, es más fácil también vender una imagen país asociado al turismo que a inversiones, desarrollo o exportaciones.

Pregunta 29: ¿Y crees tú que las campañas de promoción turística pueden modificar positivamente la imagen de un país?

comunica una representación más amplia y holística de Chile, donde recalcan distintos tópicos que la engloban (las ideas de seguridad, estabilidad, progreso, desarrollo, paisajes turísticos emblemáticos, etc.), mientras que otras instituciones, como SERNATUR, se encargan exclusivamente de promover un sector.

2- Fuentes institucionales - Interacción entre Fuentes Inst - Imagen país.

Existe un desconocimiento en torno a lo que hace la fundación y la relevancia de trabajar la marca Chile.

1- Fuentes institucionales - Relación fuentes inst - imagen país

Inseguridad en la respuesta por similitud en la definición de los conceptos. Pese a eso, sabe diferenciar marca país e imagen país de manera correcta.

<p>Cristian: Sí, completamente. Una estrategia bien formulada puede influir en la imagen que tiene la gente de un país, además, el turismo genera mucho intercambio, entonces hoy es mucho más fácil lograr hacerse una percepción de un país a través de gente que ha conocido ese país, es decir, un público final más transversal.</p> <p>Por ejemplo, yo tengo la percepción de que Chile es un país bueno y estable para la inversión, pero tengo que tener mucha justificación sobre esos temas para poder validar esa información, y con turismo no.</p>	
--	--

ENTREVISTA 12
ORGANIZACIÓN: Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)
DEPARTAMENTO: Subdirección de Marketing
NOMBRE: Verónica Barrera
CARGO: Encargado Nacional de Informaciones Turísticas – Unidad de público final
FECHA: 01/06/2018
DURACIÓN: 00:32:30
ENTREVISTADOR: Paulina Guajardo Figueroa
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN: La entrevista se realizó a través de Hangouts, como necesidad no resuelta a partir de las entrevistas realizadas a la Fundación Imagen de Chile, donde se identificó que las campañas de promoción turística internacional eran desarrolladas por la Subsecretaría de Turismo, por ende, para resolver este apartado no resuelto, se logró contactar a 3 personas de la subdirección de marketing de Sernatur, donde Verónica Barrera ...

Transcripción	Notas al Margen
----------------------	------------------------

Pregunta 1: ¿Cuál es la estructura organizacional actual de Sernatur?

Verónica: La institucionalidad del turismo en Chile está en responsabilidad de la Subsecretaría de Turismo, que depende del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, pero el ente ejecutor y técnico de todos los lineamientos y políticas que de allí emanan o que el gobierno quiere ejecutar en Chile, están en Sernatur. Sernatur acomoda su estructura de acuerdo a la administración de turno, y la última administración que tuvimos, que está saliendo, ahora estamos en proceso de cambio, así que no sabemos cuándo tendremos nuevo director o directora, nos estructuró de manera más vertical, es decir, antes habíamos muchos directivos y jefes de equipos conversando con el director para ejecutar los planes y estrategias, pero hoy solo tenemos un director nacional y tres subdirecciones; Una Subdirección administrativa que ve toda el área de soporte, personal, recursos humanos, presupuesto y tecnologías de la información. Una subdirección de desarrollo que ve todos los contenidos y desarrollo de destinos en el país, en el terreno digamos, y una subdirección de marketing, que es la que levanta todos estos productos y servicios y sale a promocionarlos al extranjero, y también dentro de Chile. En esa subdirección de marketing es donde encajan las OIT, que son las oficinas de información turística, las cuales vienen a cerrar todo este ciclo de comercialización que se hace del destino Chile a través de todas las acciones promocionales que se hacen dentro y fuera del país, *online y offline*, vienen a cerrarse con la atención del extranjero que entra a nuestro país y hace su primer ingreso a través de las oficinas de información turística.

Pregunta 2: ¿Cuál es el rol de Sernatur?

Verónica: El rol activo es promocionar los destinos del país en base a la sustentabilidad turística, con mucho foco en lo que es la calidad y para eso se han certificado todos los procesos del negocio o del giro del servicio para poder hacer la entrega y la ejecución de nuestros procesos con calidad. Por ejemplo, las oficinas de información, están certificadas por norma ISO 9001 2008.

Pregunta 3: ¿Cómo se relaciona el o la directora/a, con las diferentes subdirecciones?

2. Fuentes institucionales - interacción entre fuentes inst - imagen país

Los cambios de gobierno influyen en la estructura organizacional de SERNATUR.

10. Flujos comunicativos - flujos utilización

Para la entrevistada, las oficinas de información turística son las que, de alguna manera, consolidan el proceso de comercialización desde que se emite un flujo comunicativo hasta que el turista está en Chile. Desde el discurso, encaja bien con la cadena comunicativa, pero la entrevistada no tiene cómo asegurar que esos turistas que entran a las oficinas, han recibido algún flujo comunicativo de Chile.

8- Públicos - Selección de los públicos.

El público está centrado en las personas extranjeras que visitan el país y no en públicos o alianzas estratégicas. Los públicos son amplios y se identifican como aquellas personas que entran a conocer Chile.

5- Realidad chilena - Relación: representación de Chile en las fuentes - realidad chilena

Se intenta promocionar Chile como un país sustentable a nivel turístico. Si bien es algo a lo que se le ha dado más relevancia, es apresurado afirmar que Chile es un país sustentable. Esta representación apriorística podría significar un problema cuando el turista que llega a Chile se encuentra con una realidad diferente.

Verónica: El director se coordina semanalmente con sus subdirectores para aterrizar los lineamientos del plan estratégico de desarrollo turístico sustentable.

9 - Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca

Organización más horizontal, pues son los mismos funcionarios de la institución los que se encargan de crear la estrategia de marca, a diferencia de la Fundación Imagen de Chile que depende de las decisiones estratégicas del directorio para hacer las bajadas a flujos comunicativos. En SERNATUR los funcionarios son tomadores de decisiones y en la Fundación Imagen de Chile, los funcionarios son únicamente ejecutores.

Pregunta 4: ¿Cuál es tu rol dentro de la subdirección de marketing? Ya me contaste que tiene relación con las oficinas de información turística, pero podrías contarme un poco más sobre tu labor.

Verónica: Mi labor es coordinar y supervisar el trabajo de informadores del país, que, dicho sea de paso, es el grupo humano más grande de Sernatur, conforman un tercio de todo el recurso humano, siendo 122 personas en el país; y también implementar los procedimientos de la norma ISO y reportar los indicadores asociados a la calidad de servicio.

Pregunta 5: ¿Cuántos son ustedes en la subdirección de marketing?

Verónica: Somos 40 personas, porque cortamos conmigo como encargada nacional de informaciones. Ahora, si le sumo el equipo de todos los informadores, ahí tenemos que sumarle 122 personas más. Lo que pasa es que, la estructura administrativa es extraña porque yo soy la jefa técnica de todos ellos, los superviso y los coordino, pero ellos administrativamente dependen de cada dirección regional, es decir, cada director regional es su jefe administrativo.

En cada región hay un coordinador de informaciones turísticas con el que yo superviso el trabajo de los informadores. Ellos se encargan de ejecutar los procedimientos y de supervisar al equipo de informadores regional, y digo regional porque en una región tenemos más de una oficina de información turística, dependiendo del volumen turístico que haya en cada ciudad.

En resumen, el gran proceso de las oficinas de informaciones turísticas que está certificado, se llama *Proceso de Recepción y Respuesta a Solicitudes Ciudadanas* y se sustenta en la ley 19.880 en Chile, que tiene que ver con la atención de los usuarios externos con un servicio, y, por lo tanto, como esto es muy amplio,

porque nuestro público objetivo son los empresarios, los turistas nacionales e internacionales y también el público general por la ubicación estratégica que tienen las oficinas de informaciones, lo dividimos en 6 procedimientos, que son: La atención presencial, la atención virtual a través del *contáctenos* o del requerimiento de correo electrónico, la atención telefónica, la administración del uso y espacio del *Hall* central del edificio de Sernatur, donde se realizan ferias internas, los reclamos institucionales, y la entrega de material turístico, donde vamos administrando el *stock* de folletos que tiene Sernatur de los distintos destinos de Chile.

Pregunta 6: ¿Quién crea estos folletos?, o, mejor dicho, ¿quién desarrolla esta parte más visual de los diferentes materiales que entregan en las oficinas de informaciones turísticas?

Verónica: Todo esto se gestiona dentro de la subdirección de marketing, y dentro del proceso que se certificó de las oficinas de informaciones, la idea era estandarizar todo nuestro ámbito de acción, se estandarizó la identidad arquitectónica, por lo tanto, la oficina de información en Iquique, es exactamente igual a una en Punta Arenas. Se estandarizó también el protocolo de atención con el manual de atención y tenemos también un manual de marca y de normas gráficas, para que todos los materiales tengan el mismo lineamiento. Hasta ahí en el ámbito de acciones específicas con las OIT.

Ahora, los otros soportes de promoción, lo de la unidad de público final y *user experience*, está a cargo de otra unidad de la subdirección de marketing.

Pregunta 7: ¿Qué comunican específicamente las oficinas de promoción turística?

8. Públicos - selección de los públicos.

Categorizan los públicos en: empresarios, turistas nacionales e internacionales y público general que llega a las oficinas de información turística.

10- Flujos comunicativos - Flujos comunicativos utilizados.

Los flujos empleados en Sernatur son diversos. Estos pueden ser la atención telefónica, correo electrónico, atención en las oficinas, distribución de folletos con material turístico y, por último, la organización de ferias. Sernatur abarca un amplio espectro de los flujos comunicativos que pueden llegar al público final.

9 - Flujos comunicativos - Existencia de una estrategia de marca

Se identifica que Sernatur mantiene y coordina una coherencia en todas sus dependencias y planes estratégicos. Esta cuestión devela un ordenamiento en el mensaje verbal y no verbal que comunica la institución.

4. Realidad chilena - inclusión de la realidad en la gestión de marca país

Al abordar un aspecto de la realidad específico, turismo, hay más margen de acción respecto a lo que se promociona. La Fundación Imagen de Chile procura mostrar postales generales que ya tienen cierto grado de conocimiento. SERNATUR, por su parte, busca visibilizar y consolidar destinos más emergentes.

10. Flujos comunicativos - flujos utilizados

SERNATUR dispone de programas exclusivos y financiados como vacaciones para la tercera edad, giras de estudio o turismo familiar.

Verónica: Primero que todo, comunican la promoción de destinos nacionales con foco en los destinos emergentes, más que en los consolidados, porque estos últimos ya están en una etapa en que se promocionan por sí solos. También, todo lo que tiene relación con la ley de turismo, a través de su decreto 222 que es el registro nacional de prestadores de servicios turísticos, que vino a ordenar un poco la industria, en cuanto a que la oferta sea formal, por lo tanto, nosotros solo promocionamos prestadores de servicios de alojamiento, de turismo aventura, de alimentación, etc, pero que estén registrados en Sernatur. También están los programas propios de Sernatur, especialmente los programas sociales como vacaciones para la tercera edad, giras de estudios, turismo familiar, certificación de establecimientos con sellos de calidad o sustentabilidad turística y todos los programas externos que también pueden ser de gobierno, como parques y áreas silvestres protegidas, entre otros. Al final, como tenemos un público objetivo tan amplio, estamos siempre gestionando información integral de muchos aspectos.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los destinos consolidados y cuáles son los emergentes?

Verónica: En cada región tenemos distintos destinos emergentes que se han priorizado, por ejemplo, en Arica, está el Parque Nacional Lauca y Putre. En la región de Tarapacá, tenemos lo que es Mamiña y Colchan. En la región de Antofagasta, tenemos lo que es Alto Loa, en Atacama Valle del Huasco, en Coquimbo tenemos Ovalle y Parque Nacional Frei Jorge, en Valparaíso tenemos Robinson Crusoe y Valle de Casa Blanca. Acá en la Región Metropolitana tenemos Valle del Maipo y Cajón del Maipo, en O'higgins tenemos Matanza y Navidad, en Maule tenemos Constitución y Las 7 Tazas, en Biobio el lago Llueta, Tirua, Alto Biobio, en la Araucanía es la Araucanía Costera como el río Panguipulli, en Los Lagos el Archipiélago de Chiloé, en Aysén está Capitan Prat y también la zona de los glaciares y en Magallanes Tierra del Fuego y Cabo de Hornos.

Pregunta 9: ¿De qué manera se difunden estos destinos y cómo los trabajan para darlos a conocer?

Verónica: Los informadores se alimentan del trabajo que ha ido haciendo la Subdirección de Desarrollo con respecto a los atributos que se deben destacar de estos destinos y los van promocionando, aunque también orientan, porque llegan personas que dicen "Hola, vengo de Brasil, tengo 7 días para estar en Chile y quiero ir a Arica y a Punta Arenas" y no saben que ese recorrido no se puede hacer en 7 días, entonces, ahí los informadores les comentan que hay otros destinos, los emergentes, que están más cercanos.

Ojo, esto no significa descuidar a los que ya son consolidados, pero esos destinos no necesitan tanta explicación porque el turista ya viene informado respecto a ellos.

3- Fuente Institucional - Relación entre otros organismos y fuentes Inst - Imagen país.

La relación de Sernatur con otras instituciones privadas es directa, ya que SERNATUR cumple el rol de promocionar la oferta de servicios que estas empresas poseen. El único requisito es que estas empresas prestadoras de servicios deben estar registradas y validadas por la institución pública de SERNATUR.

10. Flujos comunicativos - flujos utilizados

Uno de los flujos comunicativos que destaca SERNATUR es la atención cara a cara en las propias oficinas de la institución. Su labor es orientar a sus diversos públicos extranjeros (turistas) que visitan el país.

1- Fuente Institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país

Los funcionarios de SERNATUR son profesionales especialistas en turismo. Esto permite tener una visión más holística al momento de elaborar y planificar la estrategia de marca, porque además de seguir un discurso institucional, tienen capacidad de acción

Pregunta 10: ¿Puedes explicarme más en detalle quiénes son los informadores?

Verónica: Los informadores están en la primera línea de atención del público, independiente del canal que sea, porque pueden estar tanto detrás del teléfono, o contestando las solicitudes virtuales.

En este proceso de certificación, hacemos un levantamiento de perfil de informadores, por lo tanto, todos ellos tienen un perfil profesional de estudios en turismo y manejo de idiomas extranjeros.

Pregunta 11: ¿Hay algún departamento exclusivo de investigación dentro de Sernatur?

Verónica: No sé exactamente el nombre de la agencia externa, porque hay trabajos de investigación que se hacen directamente en la Subdirección de Desarrollo, depende de las tareas específicas o proyectos que ellos inicien. También hay investigación de mercados que se hace en el área de estudios; Ese es un departamento que trabaja directo con la Subsecretaría. Aquí no solo se hacen campañas de percepción del destino, sino también de medición de las campañas de comunicación. Estas dos cosas nos permiten evaluar si la comunicación está siendo efectiva o no.

Pregunta 12: Y esos informes que reciben, ¿cómo los canalizan ustedes para que sea útil para las acciones que realiza tu unidad?

Verónica: Hay una ejecutiva del área de estudio, que los canaliza a través mío y yo lo difundo a toda la unidad. Son informes públicos que están visibles en la web de la subsecretaría turismo, lo que pasa es que a veces no son tan oportunos y los publican más tarde de lo que se realizan.

Pregunta 13: Por unidad, ¿se plantean objetivos anuales?

Verónica: No, hacemos un plan de acción, nuestro único gran objetivo es posicionar a las oficinas de información turística como un espacio de gestión integral de la información, porque antiguamente, el informador era visto como un distribuidor de información turístico, pero hoy es el mismo quien gestiona también el contenido que va a entregar, interactúa más con las otras áreas, se capacita continuamente con los programas sociales. Ese vendría siendo el gran objetivo.

y decisión en función de los resultados.

11. Flujos comunicativos - Medición de eficacia

Se afirma que las campañas de comunicación se miden, pero no especifica metodología.

12. Sistemas de control sobre la imagen país - medición de la imagen país

Se afirma que existen departamentos de investigación que hacen estudios de percepción (imagen espontánea).

Se puede interpretar que al considerar estos dos focos de estudios como relevantes, se hace un cruce entre la imagen inducida y la imagen espontánea para evaluar si los flujos comunicativos están siendo efectivos en los públicos o si deben ser corregidos. Por tanto, se afirma que hay una medición correcta de la imagen país.

9. Flujos comunicativos-existencia de una estrategia de marca

Dentro de la planificación estratégica, existe un plan de acción para mantener vigentes y capacitados a los informantes de todas las oficinas de información turística del país con el fin de unificar el relato de la promoción turística de Chile (donde vienen incorporados los atributos de la marca Chile)

También nos planteamos un plan de acción donde levantamos un plan de capacitación anual, de visitar regiones para la supervisión y el acompañamiento, un encuentro nacional al año de informadores, etc.

Pregunta 14: Los informadores son los que desarrollan el contenido según los lineamientos entregados por Sernatur, ¿a quién le corresponde trabajar la parte del diseño?

Verónica: Antiguamente se hacía un manual de contenido, pero hoy día se ha dejado un poco de lado porque toda la información está visible en distintas fuentes. Lo que respecta a los folletos y al material que se va a imprimir, lo trabajamos con la unidad de diseño de la subdirección de marketing, a la cual nosotros le pasamos el material que tiene más demanda y que queremos imprimir más pronto, y ellos lo trabajan estéticamente.

Pregunta 15: O sea, ¿ustedes no trabajan con ninguna agencia de publicidad o de medios?

Verónica: Directamente, no.

Pregunta 16: En relación al contenido publicitario que tienen en las oficinas turísticas, ¿qué comunican?, entiendo que la gran campaña ahora es Naturaleza abierta, ¿están comunicando algo de eso en las oficinas?

Verónica: Claro, eso también depende de los recursos que tenga cada región; algunas se brandean completamente con lo que es naturaleza abierta. Nosotros lo hemos implementado en nuestra oficina de aeropuerto internacional acá en Santiago, por ejemplo. También depende de la capacidad de los recursos económicos que tenga cada región para ir incorporando esta imagen en el diseño de sus folletos regionales, la gran mayoría lo usa.

9- Flujos comunicativos - existencia de una estrategia de marca

En la línea de promocionarse como país turísticamente sustentable, tienen como objetivo sustentabilizar la información que se entrega. Esto es, contar con maquinaria que permita digitalizar los flujos comunicativos, tener cobertura de servicio 24/7, una aplicación móvil, tótems de autoatención, etc. Sin embargo, es algo que no se tangibiliza porque a la unidad no se le otorga el presupuesto necesario.

8. Públicos - selección de los públicos

En lo que respecta a las oficinas de información turística, no existe una selección de públicos porque este es más general y no se puede controlar. Es decir, a las oficinas llegan los turistas que están dentro del territorio chileno. Sin embargo, los países que más visitan las oficinas coinciden con los países principales que aparecen en los estudios de turismo receptivo de SERNATUR.

Pregunta 17: A tu unidad, ¿le dan un presupuesto anual y tú lo distribuyes en las oficinas de información turística?

Verónica: Mira, honestamente, la unidad de oficinas de informaciones turísticas no tenía presupuesto, y ocurría también que cuando la dirección regional levantaba su presupuesto, tampoco se acordaba mucho de los informadores, ni siquiera para la polera que iban a usar. Entonces, cuando se estructuró esta unidad a nivel central, yo fui pidiendo e insistiendo en este presupuesto, que es muy insignificante si comparamos con el presupuesto que tienen las otras unidades, entonces, el presupuesto actual es más operativo, para que no nos falle la calefacción, por ejemplo, pero sí me encargo de al menos proveer la vestimenta a los informadores de todo el país, porque tenemos que estar estandarizados por imagen.

Pregunta 18: Si el presupuesto fuera más alto, ¿de qué manera crees que podrían optimizarse las buenas prácticas y cuáles serían?

Verónica: El sueño de nosotros como unidad es poder sustentabilizar la información como la requiere el turista hoy en día, que sea digital, por ejemplo, y también, que podamos tener cobertura de atención en los horarios que, por presupuesto y por rotación de recursos humanos, no podemos cubrir, por ejemplo, poder tener estos tótems de auto atención 24/7, o alguna aplicación móvil, etc.

Pregunta 19. ¿Y por qué crees que a la gestión de oficinas de informaciones turísticas no se le da la relevancia correspondiente al momento de distribuir los recursos económicos?

Verónica: Yo creo que es porque no se había levantado la importancia del rol del informador y de lo bien que operan como unidad independiente, que es capaz de administrar sus recursos, pero estamos posicionándonos de a poco, yo creo que se puede lograr. Mientras tanto, la subdirección de marketing, con el presupuesto más grande que ellos tienen, nos apalancan bastante en ese sentido, nos han ido mejorando las condiciones. De hecho, está como proyecto poder tener este tipo de aplicaciones, empezar con algunas OIT en el país con estos tótems de auto atención.

Pregunta 20: ¿Dentro de tu unidad tienen mercados prioritarios?

Verónica: No. Es un público bastante general, nosotros de las atenciones que realizamos presenciales, debemos hacer un registro en una plataforma interna que manejamos, la cual nos permite obtener un perfil de nuestros consultantes. Los resultados son medianamente diversos a lo largo del país, pero coincide en que los turistas que mayormente visitan las oficinas de informaciones son, en primer

lugar, los argentinos, seguido del mercado brasileño, y luego vienen europeos en este orden: Alemania, Francia, España. Sorprendentemente ha estado creciendo el mercado asiático, sobre todo de China.

Pregunta 21: ¿Cómo elaboran el seguimiento del trabajo realizado durante el año? ¿Hacen informes anuales?

Verónica: Nosotros para organizar y mostrar todo lo que la OIT hace, que es bastante multidisciplinario, recogemos todo este trabajo, la gestión, la participación y apoyo en ferias y todo el resultado estadístico de las atenciones, en un informe que es trimestral y a fin de año se envía el consolidado anual.

Cabe mencionar también, que nosotros medimos la experiencia del usuario, haciendo encuestas de satisfacción presencial y también tenemos informe de eso.

Pregunta 22: ¿Cuál es la relación que tiene hoy Sernatur y la Fundación Imagen de Chile?

Verónica: Voy a ser bien honesta, no lo sé. Sé que se trabaja de la mano de la subdirección de marketing, pero a través de otras unidades, entonces no sabría cómo explicarte en la práctica cuál es el vínculo real

Pregunta 23: ¿Reconoces alguna diferencia entre marca país e imagen país?

Verónica: La verdad es que no. No sabría decirte cuál es la diferencia entre marca país e imagen país.

Pregunta 24: Como institución, ¿les hacen llegar manifiestos o información proveniente de la Fundación Imagen de Chile que explique lo que es la marca Chile?

Verónica: La verdad es que no, no sé cómo lo bajan.

Desde mi punto de vista más distante, porque de verdad, yo no me involucro mucho en estas comunicaciones, no se ha dado la ocasión y siempre me ha llamado la atención porque tenemos bastante desconocimiento de este trabajo las unidades que no tienen contacto directo con la fundación. Siento que sirve para la transversalidad de la imagen, porque como la administración del turismo en

11. Flujos comunicativos - Medición de eficacia

Existen informes de resultados estadísticos de las atenciones en oficinas turísticas donde no solo se pide valorar la atención, sino también las percepciones en torno a Chile. Se vuelve a visibilizar el cruce entre imagen espontánea (percepciones) y la imagen inducida (la experiencia del usuario, satisfacción presencial, etc).

3. Fuentes institucionales - relación entre otros organismos y fuentes inst - imagen país

La entrevistada, al no estar vinculada directamente a la subdirección de marketing que es el área que trabaja directamente con la fundación, no conoce el trabajo colaborativo que existe entre las instituciones y la importancia de la sinergia. Esto presenta un problema, pues más allá de cuál sea el departamento que trabaje con la fundación, la marca Chile debe ser transversal y conocida por cada persona que sea parte de un organismo público encargado de promocionar Chile en alguno de los aspectos que conforman la realidad del país.

1- Fuente Institucional - Relación Fuentes Inst. - Imagen país

La entrevistada no tiene conocimiento sobre la materia, por ende, no maneja la diferencia entre conceptos claves que conforman la marca país.

Chile es del estado, por lo tanto, es política y periódica, permite tener una imagen más estable que hemos seguido utilizando en el tiempo.

Esta situación revela el desconocimiento que existe en instituciones que tienen la misión de promocionar Chile y por ende, la marca Chile.

3. Fuentes institucionales - relación entre otros organismos y fuentes inst - imagen país

Existe una descoordinación evidente entre las instituciones que promociona Chile.

RESUMEN GENERAL	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67
	<p>56</p> <p>Intención de los resultados en la gestión de recursos:</p>	<p>57</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>58</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>59</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>60</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>61</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>62</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>63</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>64</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>65</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>66</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>67</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>
	<p>56</p> <p>Intención de los resultados en la gestión de recursos:</p>	<p>57</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>58</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>59</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>60</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>61</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>62</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>63</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>64</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>65</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>66</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>	<p>67</p> <p>Indicadores de gestión de recursos:</p>

