

## Roberto Delpiano

Profesor/Universidad Diego Portales  
Escuela de Diseño  
Santiago/Chile

## Cristián González

Profesor/Universidad Diego Portales  
Escuela de Diseño  
Santiago/Chile

**resumen** En las últimas décadas el término marca se ha transformado en un tema relevante y contingente para los países y sus *stakeholders*. La aparición de expertos en el tema, libros de consulta e índices de medición no ha hecho más que dar urgencia a algo que siempre ha existido. La relación de conceptos asociados a un territorio se ha ido construyendo de la mano con la historia, a través del posicionamiento de un relato potente en la cultura universal. Relaciones como Habano-Cuba, Sueño Americano-Estados Unidos, Carnaval-Brasil, Tecnología-Japón, Incas-Perú no hacen más que fomentar una lectura rápida que delimita un atributo diferenciador para un producto-país. Aun cuando estos atributos no siempre son el resultado de una estrategia que refleje la identidad de un lugar, muchos de ellos son expresión de las cualidades particulares que el país proyecta, y no siempre van de la mano con la visión que un país quiere posicionar. Es por esto que la aparición del Branding Territorial busca proyectar una marca de manera clara y honesta.

**palabras claves** diseño estratégico | territorio | imagen | branding

**abstract** In the last decades the word brand has turned into a relevant and contingent issue for countries and stakeholders. The emergence of experts, books and measurement indexes has made urgent something that always existed. The list of concepts related to a territory has been built along with history through the positioning of a powerful story in the universal history. Relationships such as Cigars-Cuba, American Dream-United States, Carnivale-Brasil, Technology-Japan, Incas-Peru only encourage a quick reading that constrain a differentiating attribute to a product-country. Even when these attributes are not always the result of a strategy that reflexes the identity of a place, lots of them are reflexes of the particular qualities a country shows and not always goes along with the vision a country wants to show. That's why the emergence of the Territorial Branding wants to project a brand in a clear and honest way.

**keywords** strategic design | territory | image | branding

**ROBERTO DELPIANO BASCUÑÁN** Diseñador de Ambientes y Objetos de la Universidad Finis Terrae, Máster® en Diseño Estratégico MDE, Universidad de Valparaíso y diseñador de iluminación del Lighting Course - London Design School. Es coordinador de Título de la Universidad Diego Portales y docente de las universidades Diego Portales, Andrés Bello y Del Desarrollo en Concepción. Ha participado como evaluador externo para el proyecto de investigación Semilla, del Departamento de Diseño de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile. Junto a la profesora Mari Gálmez es guía de proyectos para fondos concursables de línea 2 de CORFO, con el patrocinio de Ventana UC. En 2008 obtuvo la "Beca de perfeccionamiento académico para cursar estudios de postgrados" de la Universidad Diego Portales. Actualmente se desempeña como consultor asociado en proyectos estratégicos y de comunicación para empresas.

Ha participado en equipos de diseño para licitaciones internacionales y concursos, obteniendo el primer lugar y adjudicación de los concursos de mobiliario urbano de la Municipalidad de Vitacura en 2000 y 2004, el primer lugar sin adjudicación del concurso de mobiliario urbano de la Municipalidad de Viña del Mar en 2001 y el primer lugar en diseño del concurso de mobiliario urbano de la Municipalidad de Providencia el mismo año. Ha sido invitado a realizar charlas por el Museo de Arte Contemporáneo de Santiago, además de las universidades Diego Portales, Finis Terrae y Del Desarrollo. Proyectos en los que ha participado han sido publicados en libros y revistas tales como: Arquitectura y Acero, del Instituto Chileno del Acero, Revista ARQ, Revista Ambientes y Boletín Estadístico de Cámara Chilena de la Construcción, entre otros.

**ROBERTO DELPIANO BASCUÑÁN** Designer of Environments and Objects of Universidad Finis Terrae, Master® in Strategic Design MDE, Universidad de Valparaíso and Lighting Designer of the Lighting Course - London Design School. Degree Coordinator at Universidad Diego Portales and Professor at Universidad Diego Portales, Universidad Andrés Bello and Universidad Del Desarrollo, in Concepción. He has participated as an external advisor for the Semilla (Seed) research project of the Design Department of the School of Architecture and Urbanism of Universidad de Chile. Along with Professor Mari Gálmez he is also a guide for CORFO projects that apply for line 2 competitive funds with the sponsorship of Ventana UC (UC Window). On 2008, he was granted with a "Scholarship for Post-graduate Academic Upgrading" of Universidad Diego Portales. He is currently an associated consultant in strategic projects and corporate communication.

He has also participated on design teams for international tenders and contests, reaching the first place and being awarded with the urban furnishing contests of the Municipality of Vitacura on 2000 and 2004; the first place without awarding of the urban furnishing contest of Municipality of Viña del Mar on 2001, and the first place in design in the urban furnishing contest of Municipality of Providencia the same year. He has been invited to give lectures for the Museum of Contemporary Art of Santiago and also Universidad Diego Portales, Universidad Finis Terrae and Universidad del Desarrollo. He has also participated in projects published in books and journals such as Architecture and Steel for the Chilean Steel Institute, Revista ARQ, Revista Ambientes and the Statistic Bulletin of the Chilean Chamber of Construction, among others.

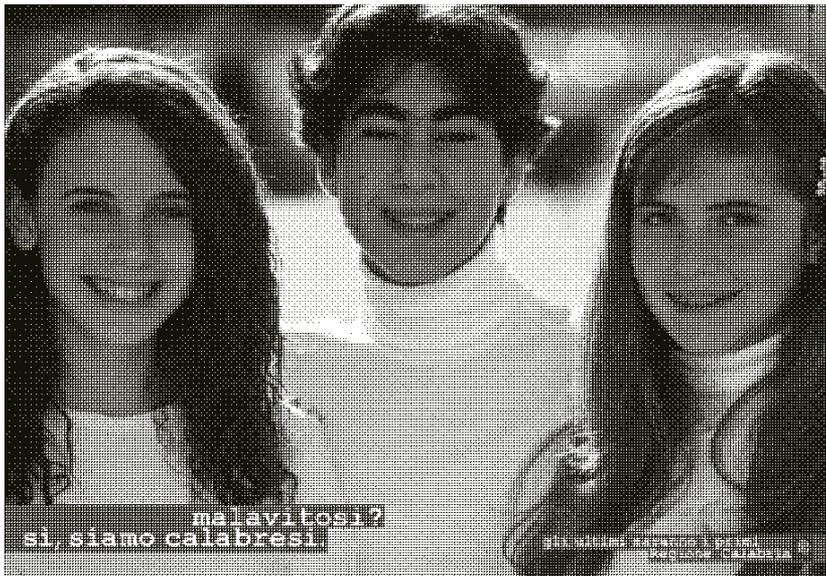
**CRISTIÁN GONZÁLEZ SÁIZ** Diseñador gráfico y tipógrafo, estudió diseño gráfico en la Universidad Finis Terrae, carrera de la que se graduó en 2001. Ese mismo año cursó el Diploma de Tipografía de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Luego de estar vinculado durante 5 años (1996-2001) a la oficina Diseñadores Asociados, fue designado director de arte en la agencia Perro Bravo. Posteriormente trabajó para la viña Concha y Toro, y formó parte de Ce Diseña durante 2003 y 2004. Entre 2005 y 2007 fue socio y director creativo de Brandi. Desde febrero de 2008 es director de Estudio González, donde realiza asesorías estratégicas en diseño y desarrollo de marcas corporativas. Es además Director de la carrera de Diseño Gráfico en la Universidad Mayor, en Santiago, donde se desempeña como profesor de Taller de V año. Además es docente en la Universidad Diego Portales en el Área de Titulación y Branding, y candidato a magister en Diseño Estratégico en la Universidad de Valparaíso. En 2007 recibió el premio Chile Diseño por el libro Proyecto Demo Australis, editado junto a Daniel Berczeller. En junio de 2008 la editorial alemana Taschen lo reconoció como uno de los 9 diseñadores chilenos en el libro "Latin American Graphic Design".

**CRISTIÁN GONZÁLEZ SÁIZ** Graphic Designer and typographer. He studied graphic design at Universidad Finis Terrae and graduated on 2001. He studied a Typography Diploma at Pontificia Universidad Católica de Chile the same year. After working for 5 years (1996-2001) at Diseñadores Asociados (Associated Designers) bureau, he was appointed as Art Director at the Perro Bravo (Mad Dog) agency. Then he worked for Concha y Toro Vineyard and was a part of Ce Diseña during 2003 and 2004. Between 2005 and 2007 he was partner and creative director of Brandi. From February 2008 he is a director at the Estudio Gonzalez (Gonzalez Studio) where he performs strategic consulting in design and development of corporate brands. He is also the Director of the Graphic Design career at Universidad Mayor in Santiago and professor of the fifth year workshop. He is also Professor of the Degrees and Branding Area at Universidad Diego Portales and is studying a Master in Strategic Design at Universidad de Valparaíso. On 2007, he was awarded with the Chile Design award for the book Proyecto Demo Australis, published joint with Daniel Berczeller. On June 2008, the German publisher Taschen acknowledge him as one of the 9 Chilean designers in the book "Latin American Graphic Design".



USTED ESTÁ AQUÍ

[YOU ARE HERE]



Campaña "Somos calabreses", Italia, 2007.



All Blacks, Selección Neozelandeza de Rugby, haciendo el haka previo a un partido. "Nueva Zelanda ha logrado hacer del rugby un producto de exportación, en donde refleja la unidad de sus habitantes en un equipo sólido en el cual los maories son jugadores excepcionales".<sup>15</sup>

"Places have always been brands, in the truest sense of the word. Mentioning this fact invariably upsets people, yet countries have been branding themselves deliberately and systematically for centuries. The reputations of places have always been managed and occasionally invented by their leaders, who have often borrowed from others to augment their political skills: poets, orators, philosophers, film-makers, artists, writers."<sup>1</sup>

Simon Anholt

*"Los lugares siempre han sido marcas en la más sensata definición de la palabra. Mencionar esto inevitablemente no le gusta a la gente, pero los países han estado construyendo esa marca deliberada y sistemáticamente por siglos. La reputación de los lugares siempre ha sido manejada y ocasionalmente inventada por sus líderes, quienes constantemente han pedido prestado a otros argumentos para sus habilidades políticas: poetas, oradores, filósofos, cineastas, artistas, escritores".<sup>1</sup>*

Simon Anholt

Como "marca" podemos entender el borde que se construye para acotar la lectura de un relato. De hecho, la palabra marca significa límite o borde. Sin embargo, es importante tener claro que un país no es lo mismo que un producto y, por lo mismo, ese borde debe ser tratado de otra manera.

Mucho se ha escrito sobre marcas, identidad corporativa o branding. Existen nociones claras acerca de cómo trabajar la imagen de una empresa, a partir de textos de autores provenientes de diversas disciplinas tales como Jeff Davis, Wally Ollins o Norberto Chaves, por nombrar algunos. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a relacionar un trabajo de marca con la identidad de un país, los ensayos y metodologías son recientes. Ante esto Gelly Walker<sup>2</sup>, directora creativa del Proyecto Chile Imagen País, comenta que generalmente se piensa que una imagen país se desarrolla al igual que la imagen corporativa de una empresa, creando primero una marca "paraguas" y aplicando un eslogan para después trasladarlo a todos los sectores que esta marca abraza. Dicha acción busca resultados de corto plazo que, si bien pueden tener éxito como acciones de marketing, no establecen líneas estratégicas de largo aliento.

Según Kotler, Asplund, Rein y Haider<sup>3</sup>, la imagen de un territorio "es la suma de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de ese lugar. Las imágenes representan la simplificación de un largo número de asociaciones y extractos de información conectados con el lugar. Son un producto de la mente tratando de procesar y seleccionar elementos de una gran cantidad de información".

De esta definición se pueden desprender dos visiones. Primero, está la idea de hablar de imágenes que puedan usarse como un simplificador

de información; segundo, está la relación distinta que presenta el branding territorial entre emisor-receptor, comparándola con la clásica relación empresa-cliente. Se debe entender que, en un país, el emisor del mensaje también forma parte de un amplio grupo de receptores, entre los cuales están los habitantes de un territorio, los potenciales turistas, los consumidores de productos relacionados a un país, y las empresas e instituciones interesadas en invertir en el lugar. Lo interesante de esto es que el habitante del territorio, que cumple ese doble rol de emisor-receptor, debe sentirse identificado con el mensaje que un país proyecta; de lo contrario no asimilará su rol de emisor y no logrará una retroalimentación positiva para la construcción de un discurso. Si bien dentro de las empresas existe la comunicación interna, que busca alinear el discurso que los empleados tienen sobre la marca, esa relación no es de tiempo completo. Los habitantes por otro lado están viviendo esa relación todo el día, lo que hace fundamental perfeccionar el nivel de apropiación que éstos tienen con su territorio para que se vuelva permeable en la vida cotidiana.

Un ejemplo claro del nivel de apropiación que un habitante puede tener con su localidad es el de Calabria. Para Luiggi Brenna<sup>4</sup>, arquitecto y profesor de la Facultad de Diseño del Politécnico de Milán y Doctor en diseño industrial y comunicación multimedial, el resultado de la campaña "Somos Calabreses" desarrollada en 2007 "es extraordinaria, ya que pocas veces una localidad decide no mostrar la geografía o el paisaje y se concentra en mostrar el capital humano de la región". La campaña no sólo deja en evidencia ese capital humano, sino que se enfoca en apropiarse de los defectos que el resto de Italia les atribuye a sus habitantes, declarando en una primera frase

Malavitosi –lo cual puede traducirse como persona de malos hábitos o delincuente–, para afirmar en una segunda frase "Sí, somos calabreses". De esta manera, la región se apropia de un insulto del resto de los italianos para transformarlo en algo que los enorgullece. La imagen central del aviso genera un contraste con el concepto detrás del prejuicio. El aviso cierra con la conocida frase "Los últimos serán los primeros", reafirmando el orgullo que los habitantes tienen por esta región ubicada en la punta de la bota itálica.

Otro caso interesante de un mensaje claro, sencillo y con un nivel de apropiación exitoso es la campaña de la capital holandesa de Ámsterdam, la cual, mediante un juego de palabras, "I Amsterdam", hace que el habitante se sienta parte vital de la marca Ámsterdam. Esta campaña, además de desarrollar elementos clásicos de merchandising, instala en el centro de la ciudad su eslogan para generar un potente polo de atracción, tanto para sus habitantes como para los visitantes.

Un tercer ejemplo es el desarrollado por la ciudad alemana de Munich, que se inspira en el famoso logotipo "I Love NY" diseñado por Milton Glaser en 1975. Munich decidió que el emisor esta vez no sería el habitante, como en el caso neoyorquino, sino que sería la propia ciudad la que le declararía su amor a los ciudadanos mostrándoles una serie de avisos con sus principales atracciones, bajo el eslogan "Munich Loves You".

Estos tres ejemplos muestran mensajes efectivos para ciudades o regiones que, más que un eslogan, generan una identificación del ciudadano con un mensaje que es sintético y directo. Esto le otorga flexibilidad a la comunicación para llegar tanto al habitante como al extranjero.



Gráfico Country Brand Index 2008. ©FutureBrand.

**¿DÓNDE ESTÁ CHILE?** Desde el año 2005 la consultora internacional Future Brand, en conjunto con Weber Shandwick, publica anualmente el Country Brand Index<sup>5</sup>, estudio que clasifica en diversas categorías la imagen de los países alrededor del mundo. En 2006, Chile apareció por primera vez en este índice, ocupando el sexto lugar en la categoría Estrella Emergente, por debajo de China, Croacia, Emiratos Árabes, Sudáfrica y Argentina. En 2008, Chile se situó por segunda vez en el décimo lugar como Belleza Natural, junto a Nueva Zelanda, Maldivas, Suiza, Noruega, Australia, Irlanda, Canadá, Escocia y Tahití. Si bien este estudio está netamente orientado a la imagen que un país proyecta a través del turismo, da indicios claros de que la geografía de Chile se está transformando en un elemento diferenciador a nivel internacional. Sin embargo, para el CBI la geografía se orienta hacia las necesidades de un potencial cliente, siendo un insumo básico y no necesariamente un factor determinante en la decisión de visitar el país.

Por otro lado, en el Nation Brand Index<sup>6</sup>, del cual hablaremos más adelante, Chile aparece en el lugar 38 entre 50 países estudiados, dándonos una prueba certera de que “en el extranjero la marca Chile no es relevante”, como dice Gelly Walker.

Entendiendo esto, queda en evidencia que para Chile es imperativo el desarrollo de una marca que muestre a nuestro país en el exterior con un atributo diferenciador que lo posicione en el escenario internacional.

Si bien para algunos el definir una marca-nación puede resultar un ejercicio vano, que sólo tiene por objeto la valoración desde el mercado, el solo hecho de reflexionar sobre nuestra realidad, nuestros deseos y nuestras proyecciones parece ser interesante de abordar al momento de definirnos como nación.

Como hemos visto, la respuesta no necesariamente debe ser total y absoluta, ni menos tratar de englobar a un país completo. Una marca-nación debe ser consensuada y significativa para sus habitantes y expresar los atributos que éstos quieren comunicar.

Un punto relevante según Freddy Neira<sup>7</sup>, director ejecutivo del Centro Internacional de Estudios

Turísticos de la Universidad de Concepción y uno de los consultores del Country Brand Index 2008, es que el desconocimiento de los atributos del país hace que el chileno sea el peor promotor de la marca Chile: “Lo que pasa es que los extranjeros tienen una mejor opinión de Chile que el mismo chileno. Los chilenos son los peores embajadores de Chile.” Miguel Laborde<sup>8</sup>, miembro fundador del Observatorio Lastarria y asesor de contenidos del Proyecto Chile Imagen País, dice que “la imagen de un país se construye a través de los sentidos. Tenemos una tara de los sentidos; los chilenos no estamos gozando, sintiendo y viviendo el país, por eso somos tan malos vendedores de Chile. Vivimos en ausencia, no conocemos y nos estamos perdiendo la vida”.

**¿BASTA CON UNA BELLA GEOGRAFÍA?** Hoy en día una de las acciones más relevantes a nivel internacional para desarrollar nuestra imagen es PURE CHILE ([www.pure-chile.com](http://www.pure-chile.com)), proyecto liderado por Marcelo Jünemann, que busca instalar una tienda emblema en el corazón de Nueva York (161 Grand Street, NY10013, SOHO). Si bien dentro de las iniciativas para desarrollar la marca Chile, ésta es una de las más innovadoras, Jünemann postula a esta tienda como un centro de distribución de imagen y contenido, centrada especialmente en la geografía chilena: “La geografía es lo más valioso que tenemos y también lo que nos da mayor identidad. Mil veces más que la gente, desde luego... Lo que se debe vender en el extranjero es esto”.<sup>9</sup> Dentro de este contexto geográfico, el proyecto es un local comercial donde se promocionarán y venderán productos y servicios chilenos, presentados de manera sofisticada y exclusiva para un segmento de alto poder adquisitivo.

Aunque este proyecto aparece como una interesante propuesta para promocionar a Chile en el extranjero, cabe preguntarse al menos dos cosas. Primero: ¿Basta con la geografía y sus productos para vender a un país? Y segundo: ¿Existe una coordinación y unidad en el discurso o relato que Chile proyecta hacia el exterior?

Por otra parte, el Proyecto Chile Imagen País, encabezado por Juan Gabriel Valdés<sup>10</sup>, ha contactado al experto británico Simon Anholt como asesor de dicha comisión. A través de sus publicaciones y

diversas asesorías a otros países, Anholt hace una distinción clara entre marca-país y marca-nación. En esta última no sólo toma en cuenta el territorio, sino que a la gente y su cultura: “Es más adecuada, porque muestra que son las personas las que transmiten y se benefician de la marca de un país”.<sup>11</sup> Como una herramienta para medir la imagen-nación, Anholt ha estado desarrollando desde el año 2000 el Nation Brand Index, índice que permite comparar a diversos países no sólo en la categoría de turismo, sino también en las de productos/exportaciones, gobierno, inversiones e inmigración, cultura y patrimonio, y calidad de la población.<sup>12</sup>

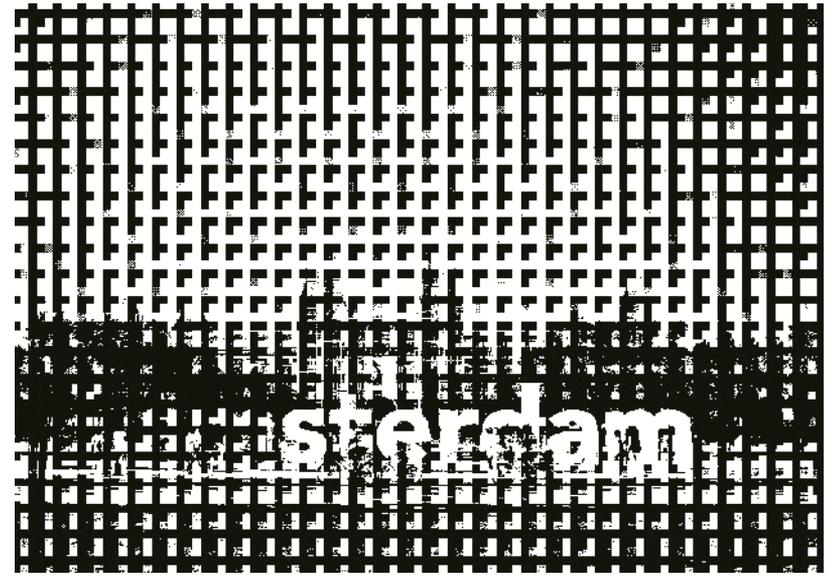
En los últimos años, Chile ha desarrollado innumerables proyectos que buscan representarnos en el extranjero como un país emblema de Latinoamérica. Volviendo a las dos interrogantes anteriores, quizás los mayores problemas que estos trabajos presentan son: primero una multiplicidad de discursos (ProChile, Sernatur, Wines of Chile, COCH, etc.), que hablan de un solo producto (Chile), pero generando un universo poblado de atributos confusos, genéricos y poco relevantes con la identidad del país. Esto nos lleva al segundo problema: la poca consistencia de la imagen país con la identidad de sus habitantes. Ambos problemas no son más que el resultado de una mirada de corto plazo que busca resultados inmediatos, destinando recursos millonarios a campañas enfocadas hacia el exterior, pero dejando completamente de lado la comunicación interna, pieza clave para la apropiación que los habitantes deben tener con el relato. No hay que olvidar que finalmente los habitantes son los principales promotores de la marca-país.

Como dijo Laborde anteriormente, existe una importancia del factor humano tras la problemática de la imagen nación. No basta con tener una naturaleza majestuosa y singular como imagen país si las personas no son capaces de valorarla y, desde ahí, transformarse en un factor relevante en la promoción del país, generando una red de servicios que hagan que la oferta que Chile puede hacer al mundo se concrete.

Simon Anholt trabaja con una metodología que primero considera a un selecto grupo conformado por líderes de opinión en diversas disciplinas,

I ♥ NY  
 MORE  
 THAN  
 EVER

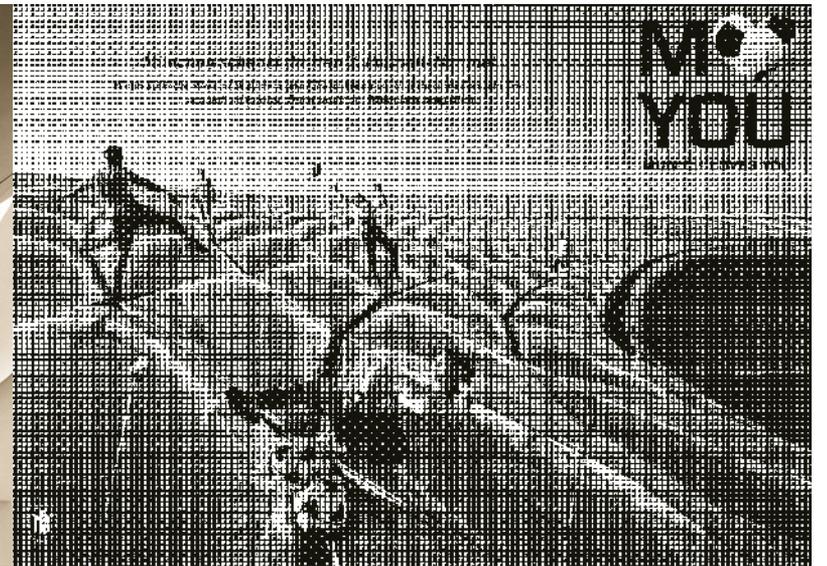
Evolución del logotipo I LOVE NY sólo días después del 11 de septiembre de 2001, desarrollado por Milton Glaser.



Campana "I Amsterdam", Holanda 2008.



Campana "Munich Loves You", Alemania 2007.



para luego hacer un estudio de percepción. Una vez recopilada la información se establecen estrategias y se evalúa el nivel de identificación que el chileno tendría con la marca que se quiere proyectar. El sistema de Anholt tiene la virtud de unir los eslabones desde las cúpulas gubernamentales hasta el simple habitante de un lugar, el cual, según Philip Kotler, tiene un rol fundamental en la comunicación de los atributos: "Los ciudadanos tienen un conocimiento fundamental acerca del carácter exclusivo del lugar y actúan, consciente e inconscientemente, como mercadólogos".<sup>13</sup>

**USTED ES(TÁ) AQUÍ.** Para el habitante, la búsqueda de construcción de un relato no debe ser confundida con la pregunta que aborda la identidad nacional, ya que si así fuera podría transformarse en un camino sin salida. Lo importante es entender que la búsqueda de este relato ayudará y fomentará la discusión sobre la identidad, ubicando al habitante como parte esencial del discurso y haciéndolo partícipe de la construcción o, en el peor de los casos, la destrucción de éste.

Pero el relato, como dice Anholt, "no debe construirse desde la pura ficción, sino que desde la rea-

lidad... La construcción de una marca-nación pasa por plantearse metas reales y abordables, más que por la búsqueda de la identidad nacional. Esas metas reales nacen de la simple pregunta, ¿cuál es el aporte de un país al mundo?".<sup>14</sup>

Las metas reales que Anholt plantea no son otra cosa que la implementación de políticas públicas que vayan alineadas con ese aporte que Chile debería hacer al mundo.

▶ CITAS BIBLIOGRÁFICAS

1. [http://www.earthsspeak.com/a\\_selection\\_of\\_published\\_article.htm](http://www.earthsspeak.com/a_selection_of_published_article.htm) (Chapter from Economist Book on Brands and Branding.pdf)
2. Entrevista del autor Cristián González a Gelly Walker, lunes 30 de marzo de 2009.
3. Kotler, Philip; Asplund, Christer; Rein, Irving; Haider, Donald, *Marketing Places Europe*, Financial Times Management; Segunda Edición (diciembre 1999), página 160. ISBN:0273644424
4. <http://talkingcitywordpress.com/2007/02/25/oltre-limmagine/>
5. <http://www.countrybrandindex.com/>
6. <http://www.nation-branding.info/2008/10/01/anholt-nation-brand-index-2008-released/>
7. Entrevista del autor Cristián González a Freddy Neira, miércoles 11 de marzo de 2009.
8. Entrevista del autor Roberto Delpiano a Miguel Laborde, viernes 13 de marzo de 2009.
9. Revista Qué Pasa, 30 de mayo de 2008, Claudio Farfán.
10. <http://www.youtube.com/watch?v=tr1JYMPjG8o>
11. Revista Capital, número 232, julio de 2008, Alejandra Rivera B.
12. Revista Capital, número 232, julio de 2008, Alejandra Rivera B.
13. Kotler, Gertner, Rein, Haider. *Marketing Internacional de Lugares y Destinos: Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México, 2007. p. 392.
14. Entrevista del autor Roberto Delpiano a Miguel Laborde, viernes 13 de marzo de 2009.
15. Entrevista del autor Cristián González a Gelly Walker, lunes 30 de marzo de 2009.