



SÍ SE PUEDE  
**REINVENTAR**  
A MÉXICO

SILVIA CACHO-ELIZONDO

**Las marcas son agentes de cambio, cuya influencia se subestima con frecuencia. Una marca país fuerte hace que las marcas de sus productos y servicios ganen en reputación y se comercialicen mejor en el extranjero.**

**H**oy pasamos frente a una crisis sin precedentes, tanto sanitaria como económica, que nos lleva a repensar cómo enfrentar los retos de nuestro país y el México que deseamos construir para el futuro. Son varios los sectores y áreas que requieren de nuestra atención para esta reinvencción: la reactivación y generación de empresas, las exportaciones, la generación de empleo, la salud pública, los proyectos de infraestructura, el turismo, solo por mencionar algunos pilares estratégicos, al tiempo que el confinamiento originado por la pandemia nos hace enfrentar dramas a nivel personal, familiar o empresarial.

Sin embargo, entre dichas áreas, hay una clave y que con frecuencia se descuida: la marca país.

Solo con una marca país sólida se podrán crear ecosistemas propicios para una nueva modernidad. Lamentablemente en el último *ranking* de marcas país, México se encuentra en la posición

21 cuando antes estaba en la 18. ¡No hace mucho aspirábamos a estar en el *top 10!*

En el libro *Edge*, la profesora de la Universidad de Harvard, Laura Huang, habla de cómo utilizar la adversidad como una ventaja competitiva. Hoy es el momento ideal para reflexionarlo, al estar confrontados a un entorno de alta incertidumbre y grandes cambios.

#### **UNA MARCA PAÍS SÓLIDA, ¿PARA QUÉ?**

Tener una marca consistente y única, sobre todo ante el mercado y la crisis mundial, le da una presencia al país como una alternativa relevante, no únicamente para el turismo sino también para las inversiones, las exportaciones, el intercambio cultural y, sobre todo, para tener cada día una mayor influencia internacional.

El turismo ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia, y es uno de los principales generadores de empleo y oportunidades de negocio del país. De acuerdo con la «Encuesta

Nacional de Empleo» del INEGI, la actividad turística antes de la COVID-19, se posicionaba como la tercera fuente generadora de divisas (24 mil 573 millones de dólares por gasto de los visitantes internacionales), con un saldo positivo de la balanza turística de 14 mil millones de dólares (llegadas/salidas) y con la generación de 4.4 millones de empleos directos.

En su cuenta de Twitter, Miguel Torruco Marqués (Secretario de Turismo desde 2018) señala que, en el ámbito regional, la industria turística está presente en mil 380 municipios de México (56% del total nacional), los cuales cuentan con unidades económicas relacionada con la actividad.

La consolidación de la actividad turística durante distintos sexenios logró que el flujo turístico aumentará de manera constante; potenció la apertura de más de mil 200 nuevas rutas aéreas, así como la llegada de inversión extranjera directa. Hoy la pandemia está afectando a este sector esencial.

*México, creo en ti,  
Porque si no creyera que eres mío  
El propio corazón me lo gritara  
Y te arrebatara con mis brazos  
A todo intento de volverte ajeno,  
¡Sintiendo que a mí mismo me salvaba!*

*México, creo en ti,  
Porque eres el alto de mi marcha  
Y el punto de partida de mi impulso  
¡Mi credo, Patria, tiene que ser tuyo,  
Como la voz que salva  
Y como el ancla...!*

**Ricardo López Méndez**

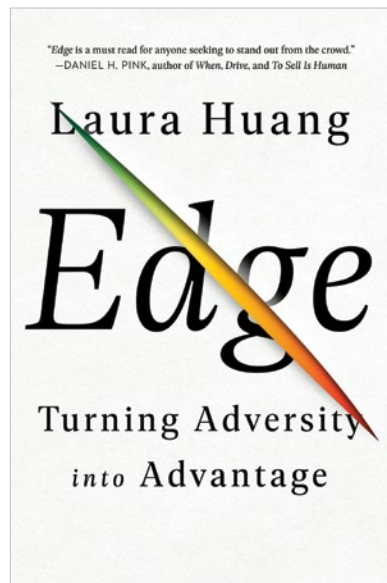
Sin embargo, la marca país no la conforma únicamente el turismo, participan también las exportaciones, gobierno, talento, cultura, patrimonio, así como las inversiones -nacionales y extranjeras- que impulsan el emprendimiento, vital no solo en tiempos de crisis.

Además, para tener una marca país sólida se requiere congruencia en la comunicación, alinear los mensajes y señales que deseamos enviar hacia dentro y hacia afuera del país, a todas las audiencias clave a las que queramos dirigirnos. Dichas audiencias pueden ser estudiantes, profesores, turistas, artistas, artesanos, comerciantes, inversionistas y empresarios nacionales y extranjeros. El trabajo de comunicación y enlace que años atrás se hacía a través del Consejo Promotor Turístico, se lleva a cabo ahora a través de las embajadas y el consulado. Se trata de un rol muy importante que ejecuta el gobierno, pero con todas las crisis que enfrentamos en la actualidad, se echa de menos una comunicación mucho más uniforme y activa.

Una marca país fuerte es clave para apoyar a las marcas extranjeras que operan o hacen negocio en el país a posicionar, y viceversa: hacer visible sus propias marcas en los mercados internacionales. Las marcas y empresas son agentes de cambio y no podemos subestimar su influencia. La atracción de la inversión es algo vital en estos momentos.

Al impulsar un proyecto de marca tenemos que buscar los recursos, y por otro lado, monitorear el ecosistema competitivo para adaptar nuestras propuestas de valor a los diferentes mercados. El capital puede llegar a nuestro país o bien a otros países en desarrollo que estén más receptivos y aprovechen las oportunidades. Por lo tanto, se requiere de una mente estratégica y un liderazgo ágil para promocionar a la marca México.

Es preciso visualizar a la marca país como si fuera nuestra marca sombrilla, que cubre a todas las marcas corporativas, locales, de artesanos, de industriales, personales, y marcas destino -Cancún, San Miguel, Puerto Vallarta, Cuernavaca, Ciudad de México, entre otras bellas ciudades. Tener una marca país fuerte hace que las marcas de nuestros productos y servicios se beneficien, ganen en reputación y se comercialicen mejor en el extranjero. Todo



Edge  
Laura Huang

## una marca país sólida requiere congruencia en la comunicación: alinear los mensajes y señales que deseamos enviar hacia dentro y fuera de México.

ello, desde luego, necesita tanto de una estrategia integradora como de una ejecución bien orquestada.

Hace poco escuché a una profesora de origen chino quien hablaba con mucho orgullo de su país, con una narrativa muy clara de lo que se ha desarrollado en cuanto a innovación,

digitalización y, en general, el desarrollo económico. La situación actual de China con relación a todo este progreso económico y tecnológico es relativamente reciente y puede servir de modelo a replicar. México puede hacer lo mismo y en un corto tiempo. Si se construyen los cimientos sólidos y las estrategias correctas podríamos, como China, posicionar a nuestro país como una potencia mundial. ¡Es el momento para motivarnos y unir fuerzas!

### LEVANTARNOS UNA Y OTRA VEZ

Hemos pasado de una crisis a otra y en varios contextos: sociales, económicos, de salud, credibilidad, seguridad, etcétera. En el pasado la marca México tuvo problemas de posicionamiento y, en respuesta, llevó a cabo un *rebranding* o reposicionamiento. Antes, por ejemplo, tendíamos a sobrevender nuestras pirámides y playas, promocionándonos como «la opción barata» para vacacionar. La propuesta de valor de la marca México se ha ido reformulando y sofisticando para cubrir una perspectiva más amplia de opciones.

Al realizar el análisis de la marca México es evidente que nuestras raíces, tradiciones y patrimonio cultural nos confieren una gran ventaja, pero esto no es suficiente para jugar en las grandes ligas mundiales. Se necesita otro tipo de apalancamiento para crear un país mucho más moderno y tecnológico.

Nos debatimos siempre entre el pasado glorioso y el futuro a construir, entre creer en nosotros y hacer realidad nuestros sueños, entre pensar en el «sí se puede», o en el «no se puede» si percibimos alguna dificultad. Y así continuamos con la historia de nunca acabar, al no concretar ni avanzar. Debemos dejar atrás la añoranza de aquello que nos hizo fuertes como país en el pasado, y visualizar todo lo que podemos lograr hoy en variedad de temas: digitales, tecnológicos y el desarrollo de nuevas industrias.

México y los mexicanos han enfrentado crisis tras crisis, temblor tras temblor, tormenta tras tormenta y, no obstante, esto mismo ha influido en su evolución como pueblo y le ha conferido una cierta ventaja competitiva: ¡una gran resiliencia y creatividad ante la adversidad!

El que sale adelante en este país desarrolla una «piel más dura». En las crisis se entrenan los empresarios, los ciudadanos, los estudiantes,

las amas de casa... Consideremos la «tormenta perfecta» que se vivió entre 2009 y 2010: la suspensión de actividades de Mexicana de Aviación, la batalla contra el narcotráfico, la crisis económica de Estados Unidos (principal proveedor de turistas), la contingencia por la influenza (H1N1), entre otros sucesos de los que salimos adelante, y tras los cuales la marca México encontró nuevamente un buen posicionamiento.

Nos enfrentamos nuevamente a una «tormenta perfecta», con el factor de que se trata de algo que jamás habíamos experimentado: crisis de varias líneas aéreas mexicanas; problemas de inseguridad, corrupción y narcotráfico; recesión, no únicamente con nuestro socio comercial más importante, sino en todo el mundo, y, a pesar de que ya son un hecho los adelantos en la vacuna para combatir la enfermedad que originó la COVID-19, vivimos una crisis sanitaria que puede durar hasta 2022 o más.

Sin embargo, tenemos herramientas y, sobre todo, la capacidad de desarrollar nuevas competencias y lo necesario para salir avante también de esta tormenta. Cito una metáfora:

«Los barcos no se hunden por el agua que los rodea, se hunden por el agua que les entra. No permitas que lo que sucede a tu alrededor, se meta dentro de ti y te hunda».

**No** permitamos que esta pandemia nos hunda y nos haga perder la fe en nuestra marca país.

Una vez leí una frase que comparaba a México con un corcho, porque siempre flota.

Aunque la asociación es interesante, en una crisis no basta con flotar, pues el país terminaría a la deriva. En cambio, navegar con una guía, una brújula o una estrategia evitará que nos quedemos varados o dando vueltas en círculos, sin avanzar. Es bueno saber flotar porque gracias a esa capacidad hemos salido, como país, de diversas crisis. Hoy requerimos de un plan de acción para llevar una dirección más concreta.

### RETOS DE LA MARCA MÉXICO

La palabra «reto» se puede asociar con «problemas», como los que detonan el desempleo, la falta de capacitación de mano de obra o de estrategias de posicionamiento de alto nivel, entre otros. Esta visión obstruye la visión panorámica que podríamos alcanzar si, por otro lado, asociamos a los retos con «oportunidades» y de ahí, con «crecimiento».

Para crecer la marca México, algunas variables dependen del gobierno federal o local, pero hay otra parte que depende de una estrategia de *marketing*, de *branding*, que pueden también liderar la iniciativa privada y la ciudadanía. El gran desafío es decidir en qué diferenciarnos y establecer las prioridades.

En enero de 2019 asistí a una exposición en el palacio del Eliseo, sede de la Presidencia de la República Francesa, en la que se exhibieron productos fabricados en aquel país.

El gobierno organizó este evento con el propósito de promover a las mejores empresas de cada región y fortalecer el posicionamiento del producto local. Las empresas participantes no eran de gran tamaño, ni su presupuesto era

suficiente para internacionalizarse por sí mismas. Se trataba de empresas regionales, pequeñas pero muy innovadoras, que requerían de apoyo para asociarse con la marca país (en este caso Francia) y así lograr un mutuo beneficio entre la marca país y las marcas de sus productos, y viceversa. Esta estrategia de promoción de productos regionales innovadores puede replicarse en otros países.

Asimismo, la innovación, el desarrollo y el uso de nuevas tecnologías deberían ser otro de los motores de la marca México. Sin embargo, no siempre se tienen claros los diferenciadores clave que podemos impulsar o, si se tienen, no se comunican apropiadamente, o solo se asocian a cierto tipo o tamaño de empresas o sectores. El reto es saber hacer eco y comunicar estos diferenciadores con mayor amplitud.

Desde mi perspectiva, algunos de los retos clave que deben tenerse en cuenta para construir un proyecto de marca país son:

**Exportaciones.** Si el mercado se contrae, tendremos que salir a buscar nuevos mercados y contar con un mayor número de empresas mexicanas internacionales.

**Mayor derrama económica.** Tenemos muchos proyectos detenidos y habrá muchos gastos. Por las consecuencias de la pandemia requerimos crear nuevas oportunidades en todas las industrias. Si nuestra marca país es fuerte, invitaremos a que otros países o mercados comiencen a pensar también en México.



**Atracción de inversión.** La ligo con el emprendimiento. Muchas empresas están llegando al punto de cerrar, pero también debemos pensar que otras pueden abrir o crearse. El emprendimiento puede ser un ancla para México, pero se necesita capital. Necesitamos inversionistas que consideren atractivo nuestro mercado.

**Radicación de empresas.** Hacer que nuestro ecosistema tecnológico e industrial sea atractivo para que empresas de otros países encuentren atractivo venir aquí a invertir y a crear nuevas fuentes de empleo. Esto está muy ligado con la competitividad y la innovación que requiere el país y que necesitamos fomentar.

**Promoción del turismo.** Antes dependíamos mucho del petróleo, pero el sector turístico implica todo un contexto de empresas e industrias y esto nos puede hacer muy atractivos como país. Todo el ecosistema alrededor del turismo y la industria de servicios será clave para la reactivación, por lo tanto ¡necesitan apoyo!

**Competitividad internacional.** Necesitamos crear y reforzar esa reputación. No la ligada al mal trabajo, a la mala calidad, al narcotráfico... No hemos sido internacionalmente relevantes para muchos sectores clave. Contar con esta competitividad internacional implicará crear, desarrollar, adaptarnos a nuevas tecnologías; prepararnos sin importar la crisis. Se necesita hacer de este rubro una prioridad.

**Orgullo de los ciudadanos.** Para lograrlo se requiere fortalecer la confianza en México a todos niveles y sectores. Esto nos ayudará a todos a seguir adelante.

#### POSICIONAR A MÉXICO COMO ACTOR PRINCIPAL. ¿QUÉ HACE FALTA?

Innovación, tecnología, educación, un plan de acción, posicionamiento, alianzas, más recursos, más apoyo del gobierno... Un reto grande que enfrentar es construir seguridad, y hacerlo entre todos. Para lograrlo, necesitamos también mucha coordinación con quienes nos gobiernan, así como iniciativa de cada uno de nosotros. No

## al impulsar un proyecto de marca tenemos que buscar los recursos y monitorear el ecosistema competitivo para adaptar nuestras propuestas de valor a los diferentes mercados.

podemos dejar el proyecto país únicamente al gobierno, este tiene un papel clave para apoyar el cambio de proyecto país, pero las empresas y las marcas son también ¡grandes agentes de cambio!

#### Crear una nueva visión

Se requiere de una visión integral común, sin importar el partido, el estado o ciudad, si es de una empresa pública o privada. Necesitamos unirnos para crear una visión de la marca país que ayude potenciar el crecimiento, pongo a su consideración cuatro ideas:

1) **Energizar a la marca México.** Los que tengamos la posibilidad, hacer esa comunicación de la marca en nuestras propias marcas, en nuestras propias empresas, con nuestros propios empleados. Hablar bien de México, ¡actuar bien por México!

2) **Reactivar la estrategia de marca país.** Muy probablemente tendríamos que llevarla a cabo en etapas. Primero, debemos saber trabajar en equipo, porque si algo tenemos

en común, es México. Segundo, necesitamos un plan de acción en distintos frentes, en turismo, en educación, en industria, en cultura, en salud, con el fin de cambiar la narrativa negativa del país y salir del estado de un país tipo «corcho», flotando nada más.

3) **Impulsar el desarrollo tecnológico.** Courtney McColgan, una joven emprendedora de California, que creó su primera empresa a los 22 años y a los 28 contaba con otra empresa mucha más grande, percibe a México como algo mejor que Silicon Valley para lanzar una *start up*: «México es un gran mercado, es enorme: 130 millones de consumidores. Tiene problemas difíciles, muy difíciles. De todo tipo y reales». Tenemos una infinidad de cosas a resolver que se traducen en enormes oportunidades de negocio y de crecimiento.

México tiene una alta penetración de tecnología; la de internet es incluso más grande que la de China e India. Sin embargo, a ellos, en el contexto internacional, se les ha posicionado más alto. Hay acceso a capital local y nacional, pero también hay muchos extranjeros que quieren invertir en México. Existe también mucho talento, contamos con muchos ingenieros y técnicos, y esa mano de obra se la pelearían otros países, pero en ocasiones no lo vemos o no la sabemos valorar.

4) **Promover iniciativas por México.** Existe la premisa según la cual las causas o acciones grandes generan grandes impactos, y las causas o acciones pequeñas generan pequeños impactos. Sin embargo, el meteorólogo Edward López probó que el aleteo de una pequeña mariposa en Singapur tiene un efecto mayor en un huracán en Carolina del Norte. Esto se ha aplicado al mundo de los negocios en el sentido de que esfuerzos pequeños pueden generar grandes impactos, a esto se le conoce como: «el efecto mariposa». No se requiere hacer grandes proyectos para cambiar. A continuación, citamos como ejemplo algunas iniciativas para ilustrar esta idea:

#### Consume México

[www.consumemexico.net/](http://www.consumemexico.net/)

Plataforma colaborativa que une esfuerzos tecnológicos para fortalecer a comercios locales. La creó

un grupo de expertos en computación técnica, redes neuronales, planeación estratégica de negocios, marketing y comunicación utilizando la tecnología como herramienta para reactivar la economía local. Los impulsores basaron la estrategia en aprovechar el avance digital en México: más de 71 millones de internautas, 88% de ellos conectados con el móvil, en donde la intención de compra puede aumentar 35% más respecto a laptops, según datos citados por ellos del estudio *México Edition, Deloitte Global Mobile Consumer Survey* (2016).

### Start up México

[www.startupmexico.com](http://www.startupmexico.com)

Tiene como visión posicionar a México como un puente de innovación y motor económico entre LATAM y los mercados más desarrollados, permitiendo a los proyectos emprendedores de la región llevar oportunidades financieras a ecosistemas más maduros, así como la innovación desde mercados más desarrollados a través de México para América Latina.

### Ven al Caribe Mexicano x2

<https://www.venalcaribemexicanox2.com>

Iniciativa creada por la asociación de hoteleros de Cancún y la Riviera Maya, para reactivar la actividad turística de la zona, a través de un sitio web promocional que brinda atractivas ofertas, a fin de generar interés y deseos de visitarlo.

### Menú digital para restaurantes

La pandemia cambió completamente el modo en el que vemos las superficies comunes. Por esta razón los gobiernos han desarrollado diferentes protocolos a respetar en los distintos comercios y servicios. En este contexto, Grupo Modelo desarrolló una plataforma llamada «Menú Digital» como alternativa para restaurantes y bares. Esta empresa ha implementado otras iniciativas para apoyar a la industria restaurantera.

### Ensamble Artesano

[www.ensambleartesano.org](http://www.ensambleartesano.org)

Plataforma colaborativa conformada por 36 organizaciones aliadas y proyectos que tienen como punto de encuentro el diseño, la producción creativa, el comercio local, justo y responsable. Posicionan al diseño es un puente que puede fortalecer comunidades, encontrar

soluciones y vincular innovación con emprendimiento social.

### The Ambassador Brands

[www.theambassadorbrands.com](http://www.theambassadorbrands.com)

Iniciativa que busca alentar a las marcas a usar su fuerza para ayudar a fortalecer la imagen de su país de origen. Para las fundadoras de este proyecto, las marcas fuertes de México y con reconocimiento internacional pueden contribuir a reconstruir la imagen de México.

Como estas iniciativas han surgido muchas otras para apoyar a la reactivación y fortalecimiento de México, sus aportaciones influyen directa o indirectamente en el capital de la marca país. En el libro *Un México Posible*, de José Antonio Fernández y Salvador Alva, que me ha ayudado también en mis reflexiones sobre la marca México, se cita una frase de Margaret Mead que la relaciono con todas estas iniciativas: «Nunca dudes que un pequeño grupo de personas puede cambiar el mundo».

Si se puede reinventar a México, pero hay que creerlo de corazón. La pregunta aquí es: ¿Qué está haciendo cada uno de ustedes desde

su «trinchera» para impulsar el desarrollo de la marca México?

Reflexionen al respecto, sean honestos, se vale soñar pero solo si se atreven a convertir sus sueños en realidad. Me encanta la frase del señor Quintana Pali, fundador de Xcaret: «Sueña y hazlo realidad. La más larga caminata comienza con un solo paso». No sabemos cuándo terminarán estos tiempos de incertidumbre, lo que sí sabemos es que México es nuestro proyecto, nuestro barco, del que todos dependemos de una manera o de otra, nuestras empresas, nuestras familias, nuestra gente que sale cada día a trabajar, a esforzarse para salir adelante y que cree en nuestro país. Este barco es el nuestro, con todas sus limitantes y ventajas (que son muchas), necesitamos llevarlo a buen puerto, con ánimo, con visión, con esperanza. Para esto se necesita de todo aquel dispuesto a dar la cara y sacar adelante a México y a nuestra marca país. </>



La autora es profesora del área de Comercialización en IPADE Business School.

## Sí se puede reinventar a México, pero hay que creerlo de corazón.

