

ANTONIO OCARANZA

LA

COMUNICACIÓN

COMO

**ESTRATEGIA
DIPLOMÁTICA**

**Cómo posicionar países
y empresas en la opinión
pública y audiencias clave**



ANTONIO OCARANZA

LA

COMUNICACIÓN

COMO

**ESTRATEGIA
DIPLOMÁTICA**



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHÁI

ÍNDICE

Introducción	15
1. La negociación del Tratado de Libre Comercio de México con Estados Unidos	29
Una nueva relación con Estados Unidos	32
Toda política es local	40
La embajada como punta de lanza y centro del esfuerzo de cabildeo.....	48
La estructura de comunicación.....	52
Los consulados	58
El valor de las visitas personales.....	61
Disciplina y objetivos compartidos	62
El tratado como brújula interna.....	65
Coyuntura para los opositores	68
Las crisis cotidianas	71
El cuarto poder.....	73
México y el mundo desde Estados Unidos.....	77
El final del doble discurso mexicano	80
Los académicos como influencia de terceros	81
El debate Perot-Gore	84
Externalidades del tratado	86
2. Canadá: la visión del otro lado de la frontera norte	91
El vecino más al norte	94
Las sensibilidades canadienses.....	99
Toronto y Montreal: las plazas clave.....	101

Una embajada más limitada, pero hiperactiva	102
Aliados escasos.....	105
Medios y temas en Canadá.....	107
La transición	108
Chiapas y derechos humanos.....	113
El asesinato de Luis Donaldo Colosio	116
Una relación llena de oportunidades por concretar.....	118
3. Sobre golpes de Estado.....	121
Construir imagen desde México.....	124
Una relación deteriorada	126
Un 1995 de terror	129
La comunicación internacional presidencial.....	134
Los riesgos de las visitas presidenciales	141
La relación corresponsales-gobierno	144
Proyectando a México en Estados Unidos.....	155
Para entender a los medios internacionales	161
4. El valor de la reputación	163
La transición a la iniciativa privada	166
El valor de la comunicación	176
El reto reputacional de Walmart.....	178
Sustentabilidad: el arma de diplomacia corporativa de Walmart.....	184
El golpe de <i>The New York Times</i>	187
A recuperar la reputación perdida	191
Dos crisis: Walmart de México y Citibanamex	193
La compra de Banamex, un caso de reputación empresarial	197
Conclusiones	201
Lecciones y propósito.....	201
2026: menos como ellos.....	205
Testimonios	213
Referencias bibliográficas	257

PRÓLOGO

La literatura sobre relaciones internacionales se ha nutrido, a lo largo de los años, de valiosos testimonios de quienes han ejercido la diplomacia. En México, hemos tenido la fortuna de que numerosos embajadores y diplomáticos hayan contribuido a una mejor comprensión de este oficio, ya sea narrando momentos decisivos de nuestra historia o relatando los desafíos cotidianos del trabajo en las embajadas y en la Cancillería.

El libro de Antonio Ocaranza Fernández representa una aportación particularmente valiosa dentro de esta tradición. Lo es, en primer lugar, por la singularidad de la trayectoria de su autor y, en segundo, por la perspectiva desde la cual analiza el ejercicio de la diplomacia y la comunicación pública.

Aunque formado en el estudio de las relaciones internacionales, Antonio no perteneció al Servicio Exterior Mexicano. Su paso por las embajadas de México en Estados Unidos y Canadá ocurrió a partir de nombramientos políticos, al igual que su desempeño como vocero internacional del presidente Ernesto Zedillo. Esta circunstancia, lejos de ser un dato anecdótico, le otorgó una mirada particularmente flexible, estratégica y práctica sobre la diplomacia, una mirada que combina

la sensibilidad política con la disciplina del análisis y la experiencia directa de la gestión pública.

Su trayectoria profesional se ha desarrollado, además, desde un ángulo poco explorado en la literatura diplomática: el de la comunicación. Fue responsable de la relación con medios internacionales tanto en embajadas como en la Presidencia de la República. Posteriormente, realizó una transición exitosa hacia la iniciativa privada, donde proyectó ese conocimiento hacia lo que hoy denominamos diplomacia corporativa.

Pocas trayectorias en México reúnen con tanta claridad la experiencia gubernamental, diplomática, mediática y empresarial. Precisamente por ello resulta tan valioso que Ocaranza Fernández haya decidido compartir en este libro las lecciones acumuladas a lo largo de varias décadas de trabajo en la intersección entre política, empresa, comunicación y relaciones internacionales.

El libro recorre momentos clave de la vida pública de México en las últimas décadas y muestra cómo las habilidades diplomáticas y de comunicación han sido determinantes tanto para proyectos gubernamentales como empresariales. Los primeros capítulos abordan el complejo trabajo de construir puentes con audiencias y sectores estratégicos en Estados Unidos y Canadá para lograr la aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, proceso que inició en 1990 y culminó con su entrada en vigor en enero de 1994.

El reto era enorme para un país que salía de una década de crisis económicas y que, en pocos años, pasó de una economía cerrada a convertirse en una de las más abiertas del mundo. Ocaranza Fernández narra cómo la diplomacia pública en Estados Unidos implicó la contratación de expertos en comunicación política, la activación de la red consular, la identificación y movilización de aliados y el diseño de narrativas persuasivas cuidadosamente alineadas con los objetivos de la negociación.

El propósito era claro: generar en estados y ciudades clave un clima de opinión favorable al tratado, de modo que los representantes en el

Congreso estadounidense percibieran el respaldo ciudadano necesario para su aprobación. En Canadá, la estrategia fue más acotada debido a la amplia mayoría parlamentaria del partido gobernante; sin embargo, esos años sentaron las bases de la sólida relación bilateral que hoy mantienen México y Canadá, incluso frente a tensiones como el levantamiento zapatista de 1994 y el trágico asesinato de Luis Donaldo Colosio durante la visita oficial del primer ministro Jean Chrétien.

Tras su experiencia en el exterior, Ocaranza Fernández regresa a la Ciudad de México para explicar al mundo los acontecimientos y retos del gobierno del presidente Zedillo. Con conocimiento privilegiado, describe la relación con corresponsales extranjeros y su papel en la construcción de la imagen internacional de México en un periodo de profundas transformaciones políticas e institucionales.

Más adelante, el libro explora cómo, desde la iniciativa privada, las habilidades diplomáticas pueden ser decisivas para que las empresas dialoguen con audiencias fundamentales: empleados, comunidades, autoridades y medios de comunicación. Ocaranza Fernández analiza los desafíos de comunicación en compañías líderes como Vitro y Walmart de México y Centroamérica, donde ocupó la responsabilidad de comunicación corporativa, mostrando cómo las crisis pueden poner en riesgo planes empresariales y cómo la reputación se convierte en un activo estratégico para el desarrollo de nuevos negocios.

A lo largo de la obra, el autor nos recuerda que la diplomacia —pública o corporativa— se sustenta en la conversación, la escucha y el acercamiento con aquellos, aliados o detractores, de quienes depende una relación productiva y duradera.

Este libro está dirigido al internacionalista, al comunicador, al diplomático y a todo aquel que, desde su ámbito profesional, interactúa con actores externos en nombre de su país o de su organización. También resultará indispensable para quienes entienden que la reputación —personal, corporativa o nacional— es un activo intangible que debe cultivarse y protegerse con cuidado.

Quien recorra estas páginas descubrirá no solo episodios relevantes de la historia reciente de México, sino también las lecciones de una trayectoria profesional dedicada a construir puentes entre gobiernos, empresas y sociedades.

Esa capacidad para moverse con solvencia entre el mundo público y el privado, entre la diplomacia y la comunicación estratégica, explica por qué Antonio Ocaranza Fernández se ha convertido en una de las voces más respetadas en México en materia de reputación, diplomacia pública y diálogo institucional.

Emb. María Teresa Mercado

Subsecretaria de Relaciones Exteriores

INTRODUCCIÓN

Este libro es un viaje a través de tres décadas de experiencias como internacionalista y comunicador de gobierno y de empresas. Como muchas otras vidas, la mía tomó un rumbo y luego otro, y luego otro, guiada por lo que sabía hacer, lo que iba aprendiendo y las oportunidades que se me abrían en el camino. Al reflexionar sobre este trayecto y explicar lo que he hecho en mi vida profesional todos estos años, me ha quedado claro que he sido un diplomático público y un diplomático corporativo. El propósito de este texto es darle sentido práctico a estos términos y mostrar cómo el diplomático maneja los valores y fortalezas de una nación o una compañía para persuadir a los grupos, autoridades, organismos no gubernamentales, líderes de opinión y sociedad en general de los lugares en donde opera.

Manejar estos atributos y valores —sutiles, pero también poderosos— para incrementar la influencia de un país o el valor de un producto o servicio, tiene mucho que ver con la diplomacia pública, cuando se trata de naciones, y de la diplomacia corporativa, en el caso de las empresas.

Sin duda, el referente más claro del diplomático es el del funcionario que se desempeña en el servicio exterior de un país y representa sus

intereses ante otros estados. De diplomáticos están llenos los consulados, embajadas, secretarías o ministerios de relaciones exteriores y asuntos extranjeros, así como los organismos internacionales, en donde ejercen el oficio de la diplomacia.

Una de las herramientas más valiosas de un diplomático para influir en otras naciones es el uso del «poder suave» de su país. El profesor estadounidense Joseph S. Nye (2004) acuñó este término para describir la capacidad de un país para alterar la conducta de otro de manera que desee lo que el primero desea, lográndolo no por medios de coerción —el «poder duro»—, sino a través de la persuasión o del atractivo de aquellos atributos que apelan a audiencias más amplias. Los tres pilares del poder suave de un país son, según Nye, su cultura, sus valores políticos y su política exterior.

Este poder se basa en la persuasión a través del uso de los aspectos intangibles de un país: su música, su arte, su cultura, su cine, sus tradiciones, su calidez. Se contrasta con el poder duro que proviene de la fuerza, de la imposición, del amedrentamiento a través de las armas, del ejército —buques, tanques, misiles y drones— y de la dominación económica. El «poder duro» es efectivo cuando se traduce en sumisión producto de la coerción, mientras que el «poder suave» convence y busca promover la identificación de un extranjero con los valores de la nación que los transmite. Este es efectivo cuando una persona dice de un país: «Me gusta », «Admiro cómo es», «Quisiera visitarlo, estudiar, vivir allí».

Es en esa identificación, y no el uso de la coerción y la amenaza de la fuerza, en la que se finca el éxito del poder suave.

La diplomacia pública es la forma en que un país ejerce el poder suave sobre otras naciones para construir conversaciones valiosas y enriquecedoras que ayuden a persuadir a audiencias externas sobre los atributos del país que la ejecuta. En los casos de México o Noruega, países con una tradición pacifista, se busca incidir en el ámbito internacional por la consistencia y solidez de sus posturas internacionales,

especialmente ligadas a la defensa del derecho internacional o la promoción de la paz.

La diplomacia pública se describe como «los esfuerzos de una nación para ganar apoyo y una imagen favorable entre el público de otros países, usualmente mediante el manejo favorable de los medios de comunicación y el diseño de iniciativas cuidadosamente planeadas para promover impresiones positivas» (D. McQuail, citado en Eyun-Jung Ki, 2015).

En la práctica, es un proceso de cortejo y enamoramiento de audiencias externas que realiza una nación en otros países con base en sus atributos positivos. Para México, tan rico en valores culturales, la diplomacia pública es un acto natural.

Sin saberlo, día a día, millones de mexicanos, siendo como son, ejercen la diplomacia pública con extranjeros que visitan México o cuando viajan a otros países y se distinguen por su calidez y espontaneidad. Cada mexicano realiza ese tipo de diplomacia cuando atiende cortésmente a un turista en un restaurante, al orientar a un extranjero perdido para que llegue a su destino o cuando canta apasionadamente una canción de José Alfredo Jiménez al son del mariachi. Otro ejemplo claro son los miles de mexicanos que siguen a la selección mexicana en cada mundial de fútbol y ponen su sello de calidez, sabor y pasión en las sedes mundialistas sin importar dónde acontezcan. La selección nacional suele ser una decepción en cada uno de esos torneos, sí, pero la afición del país siempre ha cumplido con empatía, chispa y ocurrencia. Eso es diplomacia pública y es uno de los activos menos planeados y menos aprovechados por el gobierno mexicano.

Hay coyunturas, momentos históricos, que obligan a desplegar todas las plumas con las que se cuente, para mostrar las riquezas, fortalezas, ventajas y posibilidades de un país para alcanzar objetivos precisos.

Cuando me tocó trabajar en la Embajada de México en Washington, a principios de los años noventa del siglo XX, no sabía que estaba haciendo diplomacia pública. Hacía, como agregado de prensa (Press Attache), lo que mi puesto decía que debía hacer. Pero el reto se

transformó y adquirió un nuevo nivel, cuando el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se convirtió en el proyecto más importante del gobierno mexicano en 1990 y su negociación dio origen al mejor ejercicio de diplomacia pública que México haya desarrollado en su historia moderna.

No fue un ejercicio completo ni perfecto, pero sí el más articulado y mejor estructurado que se ha desarrollado para incidir en audiencias clave en Estados Unidos que ayudaran a lograr la aprobación del tratado en el Congreso de Estados Unidos. Desde entonces, no ha habido un esfuerzo igual.

La diplomacia pública alrededor del TLCAN fue excepcional en cuatro sentidos. En primer lugar, fue producto de una situación de emergencia que enfrentó el gobierno mexicano y no producto de un proceso planeado. En segundo lugar, identificó las fortalezas y recursos más valiosos de México para proyectarlos de manera coordinada en otro país. En tercer lugar, tenía un propósito muy definido y con claros tiempos de ejecución: lograr la aprobación del tratado cuando fuera sometido al Congreso de Estados Unidos. En cuarto lugar, coincidía con el interés, y tenía el apoyo manifiesto, de los gobiernos estadounidense y canadiense.

El ejercicio tenía sus limitaciones. Por un lado, estaba condicionado a la aprobación de un tratado comercial de amplio impacto, el TLCAN. No buscaba cambiar todas las percepciones de la sociedad de Estados Unidos sobre México o atender otros asuntos de la relación bilateral a menos, claro, que su atención hiciera más factible la aprobación del TLCAN. Tan inesperadamente como comenzó, cuando se firmó el tratado, el esfuerzo terminó. Lamentablemente para México y la relación con Estados Unidos y Canadá, el amplio ejercicio de diplomacia pública alrededor del TLCAN estuvo limitado en el tiempo.

Por otra parte, no buscaba desarrollar un diálogo activo con la sociedad estadounidense de largo plazo, sino generar apoyos muy definidos en públicos que ayudaran a lograr la aprobación del TLCAN. El gobierno mexicano no pretendía mantener una larga

conversación con la sociedad de Estados Unidos, sino más bien proyectar de manera unidireccional los beneficios del tratado y de la relación con México. Al final de este libro encontrarás nueve testimonios de algunos de los participantes claves en esta negociación.

De forma similar, el diplomático corporativo usa los activos intangibles de su empresa para promover su crecimiento y asegurar su desarrollo estable a lo largo del tiempo.

En la actualidad, el valor de muchas de las empresas internacionales más importantes está vinculado a estos activos intangibles, tales como su propiedad intelectual, patentes, marcas o reputación. Contrario a lo que ocurría con empresas manufactureras, que dominaron la economía a lo largo de la centuria pasada y cuyos productos eran fácilmente identificables, visibles y palpables, el valor de las compañías exitosas, al menos de los últimos 25 años, está vinculado a tecnología, informática y constante innovación. Ahí está el valor de Amazon, Google o Microsoft (y la mayoría de las «7 Magníficas» del mercado accionario, como Apple, Meta y Nvidia).

Los consumidores están dispuestos a pagar por un iPhone, un auto de lujo, un *whisky* de alta gama, o a hacer sus compras en Harrods o Saks Fifth Avenue, por razones prácticas de calidad o servicio, y también por la imagen, percepción social o influencia que proporcionan.

En el mundo corporativo, la diplomacia es un instrumento para aumentar la reputación de las empresas de manera que puedan cumplir e incrementar sus negocios. En otras palabras, la diplomacia corporativa es «un proceso complejo de compromiso con la sociedad, cuyo principal valor agregado para la corporación es un mayor grado de legitimidad o “licencia para operar” que, a su vez, incrementa su poder dentro de un sistema social dado» (Ordeix-Rigo y Duarte J., citado en Kochhar & Molleda, 2015).

Después de un amplio análisis de la literatura sobre diplomacia corporativa, Fahad M. Alammar y David J. Pauleen (2016) llegaron a la siguiente definición:

La diplomacia de negocios es la práctica de establecer y mantener relaciones positivas con actores de negocio internos y externos, y actores ajenos, que incluyen empleados, empresas, gobiernos y sociedad civil, para crear y mantener legitimidad y una licencia social para operar, crear alianzas, y modelar e influir en el entorno (Alammar & Pauleenllegan, 2016).

El trabajo del diplomático corporativo tiene que ver con la construcción de legitimidad en la sociedad en la que opera una empresa, y es parte del trabajo del comunicador y publicirrelacionista encargado de ganar el apoyo de la opinión pública para los objetivos de su negocio a través del desarrollo de la colaboración «con actores relevantes en todos los niveles, incluyendo la sociedad civil» (Mogensen, 2017).

Claro que, estrictamente hablando, el diplomático corporativo tendría que ser un ejecutivo que trabaja para una empresa multinacional para desarrollar este tipo de relacionamiento con audiencias de otros países, pero esta función se puede aplicar a su labor dentro de su propio país, pues es el responsable de construir conversaciones enriquecedoras con las audiencias que son fundamentales para que una empresa pueda operar y crecer sin importar el entorno.

La diplomacia corporativa supone escuchar, interesarse en los temas de sus audiencias, persuadir y convencer. En su aspecto más profundo y genuino, implica construir relaciones de confianza que permitan a una empresa sortear los retos más grandes y las crisis más graves.

Aunque la construcción de confianza debe ser una tarea de todos los empleados de una compañía, la planeación y ejecución de la diplomacia corporativa recae en el comunicador o el responsable de «asuntos corporativos» o, como también se le conoce a esa área, «relaciones institucionales» o «comunicación estratégica».

Quien ocupa esa posición funge como bisagra entre la compañía y la sociedad. Por un lado, su labor es la de presentar los mejores argumentos sobre el trabajo de la empresa y los beneficios que genera

para la sociedad, de manera que sea más ampliamente aceptada por la comunidad, las autoridades y otros sectores. Por el otro, es el cable de conexión que transmite las expectativas y demandas de la sociedad hacia la empresa. Su función será promoverla y defenderla, pero es igualmente valioso el trabajo que hace para poner en la mesa de discusión corporativa lo que la sociedad piensa verdaderamente de ella. Es una labor ingrata, pero fundamental, que solo el comunicador puede desempeñar. El buen comunicador debe saber incomodar en las conversaciones corporativas de la misma forma que lo hace el responsable de la gestión de la relación con clientes cuando expone los resultados de una encuesta de calidad y presenta las quejas de los usuarios de un servicio o producto. Y, como diplomático corporativo, su tarea es ampliar el rango de acción de una empresa, empujarla a aventurarse a nuevos espacios y proyectos, a buscar alianzas frescas, a plantearse opciones innovadoras. En términos de la serie *Viaje a las estrellas*, el diplomático corporativo dirige a la empresa «valientemente hacia donde nadie ha ido jamás».

Por su naturaleza, quien ejerce la labor de diplomático corporativo debe reportar directamente al director general. Pero, en ocasiones, en la estructura de una empresa, el diplomático corporativo depende de su área legal. Desde mi perspectiva, eso es un error. La relación entre asuntos corporativos y el abogado general debe ser de colaboración, pero la naturaleza de sus funciones es muy diferente. En mi experiencia, el abogado contiene, frena, objeta, sopesa el impacto legal de cada acción de una compañía, y su naturaleza es preventiva y conservadora. El diplomático corporativo empuja, rompe fronteras, abre brechas, toma riesgos. Cuando las dos áreas respetan su función y la enriquecen con sus perspectivas, la empresa tiene la posibilidad de evaluar y contar con opciones que aseguren el cumplimiento de su misión y su crecimiento.

Como el diplomático público, el corporativo también hace uso de los poderes suaves de su empresa: su cultura, su talento, su honestidad y transparencia, su compromiso con la sociedad a través de programas

sociales, sus donativos en apoyo del arte, la educación, la salud o la lucha contra la pobreza, sus acciones de voluntariado, entre otros.

Es ahí donde entra la responsabilidad social corporativa, esto es, todo aquello que la empresa realiza en favor de la comunidad en la que opera y de la sociedad en general. Los consumidores esperan que una empresa cubra sus necesidades a través de lo que produce; quieren artículos que cumplan con la promesa de funcionalidad y calidad. Pero los ciudadanos, aunque no consuman sus productos, esperan que una empresa satisfaga las expectativas sociales. Esto es, que pague salarios justos, que obedezca leyes y reglamentos, que sepa resarcir el impacto que la producción de sus artículos tiene sobre el medioambiente o que asuma causas que mejoren la convivencia y la realidad de la sociedad.

Algunas empresas crean fundaciones corporativas para satisfacer estas expectativas, y las que no cuentan con una fundación propia lo hacen apoyando la labor de organizaciones sociales que trabajan para reducir las desigualdades, atienden las necesidades de grupos vulnerables o construyen proyectos productivos para que mujeres, familias o comunidades puedan mejorar su calidad de vida.

Las empresas que saben conformar mensajes persuasivos alrededor de su compromiso con la legalidad y la transparencia, que tienen una sólida gobernanza, un genuino interés por implementar tecnologías que reduzcan su impacto sobre el medioambiente y que desarrollan iniciativas de profundo impacto social proyectan un poder suave que les ayuda a transformar la conversación que tienen con la sociedad.

La tarea del diplomático corporativo es proyectar estos atributos y, con base en ellos, construir relaciones productivas y enriquecedoras que permitan a sus empresas prosperar.

También tiene un gran activo en la promoción de las marcas de su empresa. En este terreno, su trabajo se traslapa con el del equipo de marketing, pero los enfoques son distintos. El responsable de mercadotecnia se comunica con los clientes para transmitir los atributos de un

producto o servicio. El diplomático corporativo aprovecha la fortaleza de las marcas y no comunica para vender un producto, sino para construir reputación para toda la compañía y, en ocasiones, proyectarlas para fortalecer la reputación de un país.

Es aquí donde el trabajo del diplomático público y del corporativo tiende a converger. Las marcas comerciales con frecuencia están vinculadas a la cultura de un país, y funcionan como vehículos eficaces de conexión entre este y otras naciones.

Cuando la imagen de un país es positiva y cuenta con marcas comerciales sólidas, ambos elementos se refuerzan mutuamente y generan una dinámica que beneficia a las empresas. Pensemos en bebidas: Francia nos remite a la mejor calidad de vinos; Rusia, al vodka más tradicional; Alemania, a la cerveza original; Japón, al sake auténtico, y México al tequila y mezcal únicos. Más allá de los aspectos legales que permiten a algunas de estas bebidas, como el tequila, tener una denominación de origen que les ofrece protección, cualquier competidor encontraría sumamente costoso diferenciarse y contar con legitimidad como para posicionarse en el gusto de un consumidor produciendo alguna de ellas en otro país. ¿Quién compraría un tequila o un mezcal hecho fuera de México? En otros rubros también encontramos que un país puede adueñarse de ciertos atributos que definen los productos que fabrican. Por ejemplo, si pensamos en automóviles, asociamos seguridad con los suecos, elegancia con los británicos, precisión con los alemanes y diseño con los italianos. Pero aplicamos también estos mismos atributos a industrias como la de la moda y los relojes, entre otras.

Para los consumidores, el país de origen de un producto suele convertirse en un respaldo implícito para experimentar marcas nuevas, es una especie de atajo en la decisión de compra. Un país con reputación de precisión y calidad en productos de consumo, como Alemania, se nutre de la percepción colectiva construida por muchas de sus marcas comerciales; al mismo tiempo, ese reconocimiento facilita la venta de otras menos conocidas. «Si es alemán, debe ser bueno», solemos decir, y compramos marcas nuevas con ese aval.

Por el contrario, cuando un país no goza de buena reputación, sus marcas comerciales suelen verse afectadas por la asociación de los consumidores con imágenes negativas. En algunos casos, para romper esa relación, las empresas toman decisiones deliberadas para distanciarse de su país de origen. Esto ocurrió durante años con marcas de países asiáticos que adoptaban nombres occidentales para evitar la asociación con un país vinculado a productos de bajos costo y calidad. Con el tiempo, sin embargo, la percepción de muchos productos japoneses, coreanos y chinos ha cambiado y se les asocia con innovación, calidad y precios competitivos. Lo mismo ha pasado con las manufacturas mexicanas, como los aparatos electrodomésticos, los automóviles y muchas otras, que en las últimas tres décadas han adquirido reconocimiento por su calidad.

También existen casos particularmente exitosos, como el del Café Juan Valdez, que logró expandirse internacionalmente en una época en la que la imagen de Colombia estaba fuertemente golpeada por su asociación con el narcotráfico.

Una marca comercial poderosa es, por tanto, un instrumento valioso para la construcción de la reputación internacional de un país.

Con frecuencia, las marcas buscan vincularse a atributos y experiencias de su país de origen para capitalizar la asociación positiva que existe en la mente de los consumidores. En el caso de México, la marca de cerveza Corona evoca imágenes de relajación, placer y belleza asociadas a una playa mexicana, una narrativa ya instalada en la mente de miles de millones de personas en todo el mundo. Esta vinculación resulta especialmente efectiva porque surge de manera natural y es prácticamente imposible de replicar, por ejemplo, por una cerveza de otra nación o por un vodka ruso. Además, sigue siendo válida pese a la imagen negativa de México relacionada con la violencia o el narcotráfico, en parte porque en el extranjero no se difunden con la misma intensidad los hechos de inseguridad ocurridos en playas y destinos turísticos. Algo similar sucede con la comercialización del tequila y el mezcal que, para muchos extranjeros, representan una forma de

experimentar la calidez y la diversión asociadas a recuerdos vividos en México.

Otra vía mediante la cual los diplomáticos públicos y corporativos pueden aprovechar la riqueza cultural de sus países es la asociación con fiestas, celebraciones o símbolos ampliamente reconocidos. Las cervezas irlandesas capitalizan el Día de San Patricio; las alemanas, el Oktoberfest; y algunas marcas españolas utilizan el toro de lidia para vincular tradiciones peninsulares con sus productos. En el caso de México, el capital cultural disponible es espectacular y abundante, y ofrece múltiples oportunidades para proyectar contenidos emocionalmente atractivos, desde la música, los bailes y el folclore hasta la creciente proyección internacional del Día de Muertos, con sus catrinas, calaveras y esqueletos, que se ha convertido ya en un nuevo componente del poder suave mexicano.

La diáspora constituye un estímulo adicional para las marcas mexicanas. Los millones de connacionales que viven en Estados Unidos y otros países actúan como promotores naturales de productos asociados a sus lugares de origen y se mantienen como consumidores de artículos de nostalgia. La presencia de marcas mexicanas en supermercados estadounidenses y canadienses crece año con año, al igual que el poder adquisitivo de la comunidad de origen mexicano. La publicidad que estas marcas realizan en otros mercados suele ser motivo de orgullo para los mexicanos que residen en ellos y contribuye a construir una imagen positiva de su país de origen que los connacionales valoran y celebran.

Por ello, una tarea pendiente de México es fortalecer su identidad competitiva y generar mayores sinergias con sus marcas comerciales. Simon Anholt, fundador del Good Country Index, utiliza el concepto de identidad competitiva para describir la manera integral en que una nación interactúa con otras, armonizando política, sociedad, deporte, cultura, comercio, educación, promoción de inversión y turismo.

De acuerdo con Anholt (2015), el estatus de los países en el contexto internacional depende de cuatro atributos: moralidad, estética,

fortaleza y relevancia. Las marcas forman parte del atributo estético, entendido como la medida en que un país —su gente, naturaleza, cultura y productos— resulta atractivo y dispuesto para que los consumidores se asocien con él.

Mientras México continúe promoviendo y desarrollando marcas comerciales valiosas para el consumidor internacional, su atributo estético se fortalecerá. De ahí la importancia de la colaboración entre gobierno, empresas, instituciones de educación superior, desarrolladores de contenidos culturales y otras organizaciones para construir una imagen internacional más positiva y atractiva que beneficie a los productos mexicanos en otros mercados.

Anholt sostiene que, cuando un país desarrolla su diplomacia pública de manera coordinada con sus principales actores nacionales y gestiona su marca con base en una estrategia nacional de largo plazo, tiene la posibilidad de influir de forma efectiva en su imagen internacional y convertirla en un activo para sus ciudadanos y empresas.

Diversos rankings internacionales miden estos atributos. En el Country Brand Ranking de Bloom Consulting, México ocupa el lugar 13; y en el Anholt-Ipsos Nation Brands Index, el puesto 35, por debajo de países como Tailandia, Hungría, República Checa, Brasil y Argentina. Mejorar la reputación de México en el mundo tendría, sin duda, un impacto positivo en el consumo de marcas mexicanas. Un consumidor con una impresión favorable de México estaría más dispuesto a viajar en una aerolínea mexicana, hospedarse en un hotel mexicano, comer en un restaurante mexicano, consumir bebidas mexicanas, entablar amistades con mexicanos, ver series mexicanas en plataformas globales y convertirse en promotor espontáneo del país.

Las marcas tienen una oportunidad clara de contribuir al reconocimiento de México como un país de calidad, innovación, sabor, cultura y talento. Pueden fungir como embajadoras naturales y apoyarse en sus fortalezas para ser mejor recibidas en otros mercados. Una de sus contribuciones más relevantes es la promoción de la cultura mexicana

en el extranjero, especialmente en el caso de marcas vinculadas con alimentos y bebidas fácilmente asociables con el país, como el tequila, el mezcal, la cerveza, los moles, las salsas y productos agrícolas distintivos como el aguacate o el chile. Estos productos no solo se valoran por su calidad, sino por la evocación de la calidez y alegría de los mexicanos, el sabor de las reuniones familiares, la algarabía de bares y restaurantes, y otros rasgos culturales profundamente reconocibles.

Las marcas que asumen este papel de promotoras suelen ser apreciadas en su país de origen y se convierten en motivo de orgullo colectivo, ya que con frecuencia encarnan atributos nacionales. Por ello, son consumidas, defendidas y recomendadas de manera espontánea. Las compañías que las producen con frecuencia se encuentran entre las más admiradas de un país. Si las empresas propietarias de estas marcas reconocen esta relación simbiótica con la percepción de México en el mundo, entenderán que es de su propio interés impulsar estrategias de diplomacia pública y posicionamiento internacional que contribuyan a elevar el estatus del país. Ese es el siguiente reto de nuestras marcas: pensar en grande y concebir su misión como algo que trasciende la venta de productos o la expansión de mercados. Se trata, en última instancia, de hacer más grande a México.

Para ser sincero, nada de esto lo tenía claro cuando inicié mi carrera en la diplomacia pública y corporativa. Carecía de este conocimiento. Hacía lo que tenía sentido para cumplir con las expectativas de mi gobierno y de mi empresa, pero no estaba enmarcado, desde el principio, en un esquema de trabajo claramente definido para construir reputación. Este texto es la reflexión de años de experiencia para dar un sentido más coherente a la labor del comunicador que me tocó desempeñar en mi paso como servidor público y como ejecutivo en empresas líderes.

Mi intención al compartir estas experiencias es dotar de reflexiones que den un sentido más profundo a su labor, a quienes les toca desempeñarla. Uno puede tener el cargo de comunicador de gobierno o empresa, o de responsable de asuntos corporativos de una compañía, pero a mí me

gusta más pensar que la labor que desempeñamos es la del diplomático público o corporativo. Un trabajo que implica escuchar, persuadir y transformar la forma en que gobierno y empresa actúan para mejorar la sociedad.

El libro también contiene entrevistas con colegas que vivieron algunos de los episodios que se describen en el texto para que el lector enriquezca su conocimiento sobre otros aspectos alrededor de la negociación del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica. Algunos de los entrevistados pueden compartir experiencias relacionadas con la comunicación, pero la mayoría estaba ligada a otro tipo de responsabilidades: comercio, seguridad, relaciones con gobierno. Ejercieron la diplomacia pública desde diferentes trincheras que pueden aportar valiosos ángulos al interesado en este proceso.

Este libro pretende ofrecer una perspectiva nueva a la labor del comunicador y del ejecutivo de asuntos corporativos que les ayude a asumirse como diplomáticos públicos y corporativos.

El lector habrá de perdonar que el tono del texto pueda sonar autobiográfico y que, quizá, abuse de referencias a personas con las que me tocó compartir estos retos. Lo hago porque nadie es el constructor único de su historia. Nuestra vida se alimenta del consejo y acompañamiento de muchas personas que nos aportan apoyo y perspectiva. Espero que muchos amigos se identifiquen con la historia que describo.

Deseo que muchos estudiantes y profesionistas de comunicación, relaciones públicas o relaciones internacionales, que serán quienes se sientan más identificados con este libro, aborden su labor desde la perspectiva del diplomático público y corporativo y que encuentren enseñanzas que les permitan hacer la mayor contribución a su país y sus empresas.

a^e

#LaComunicaciónComoEstrategiaDiplomática

Antonio Ocaranza combina un profundo conocimiento de los medios con una experiencia directa en momentos clave de la relación entre México, Estados Unidos y Canadá. Con un estilo claro y cercano, ofrece una mirada desde dentro a la comunicación que acompañó la aprobación del Tratado de Libre Comercio. Este libro hace una contribución valiosa a la historia de la integración económica de América del Norte desde la perspectiva de la comunicación y la diplomacia pública.

Ildefonso Guajardo

Exsecretario de Economía

Pocas personas han transitado con tanta naturalidad entre la comunicación pública y la corporativa como Antonio Ocaranza. Su trayectoria en Walmart de México y Centroamérica y Vitro, así como su trabajo como consultor, le han permitido observar de primera mano el papel central de la reputación en el éxito de las organizaciones. En este libro comparte esa experiencia con generosidad y claridad. El resultado es una reflexión valiosa sobre liderazgo, comunicación y construcción de confianza.

Raúl Argüelles

Exvicepresidente de Recursos Humanos y Asuntos Corporativos
Grupo Bimbo y Walmart de México y Centroamérica

En Washington, las grandes decisiones no se ganan solo en las mesas de negociación, sino también en el terreno de la opinión pública. Antonio Ocaranza participó en el esfuerzo de comunicación que acompañó la aprobación del TLCAN y al gobierno del presidente Zedillo. En estas páginas, comparte una mirada desde dentro sobre cómo se construyen narrativas que influyen en Washington. Es una lectura reveladora sobre la dimensión política de la relación entre México y Estados Unidos.

Ivan Zapien

Socio, Hogan Lovells Washington

Durante décadas, cubriendo México para *The Wall Street Journal*, he visto cómo se construyen —y se disputan— las narrativas internacionales sobre el país. En este libro, el autor relata desde dentro cómo se formó el diálogo con la prensa internacional. Es un testimonio valioso sobre la relación entre diplomacia, medios y reputación internacional.

José de Córdoba

Corresponsal para América Latina, *The Wall Street Journal*



ISBN: 978-968-9721-32-1

