

# istmo *review*

FEBRERO - MARZO  
Nº 02 | 2021

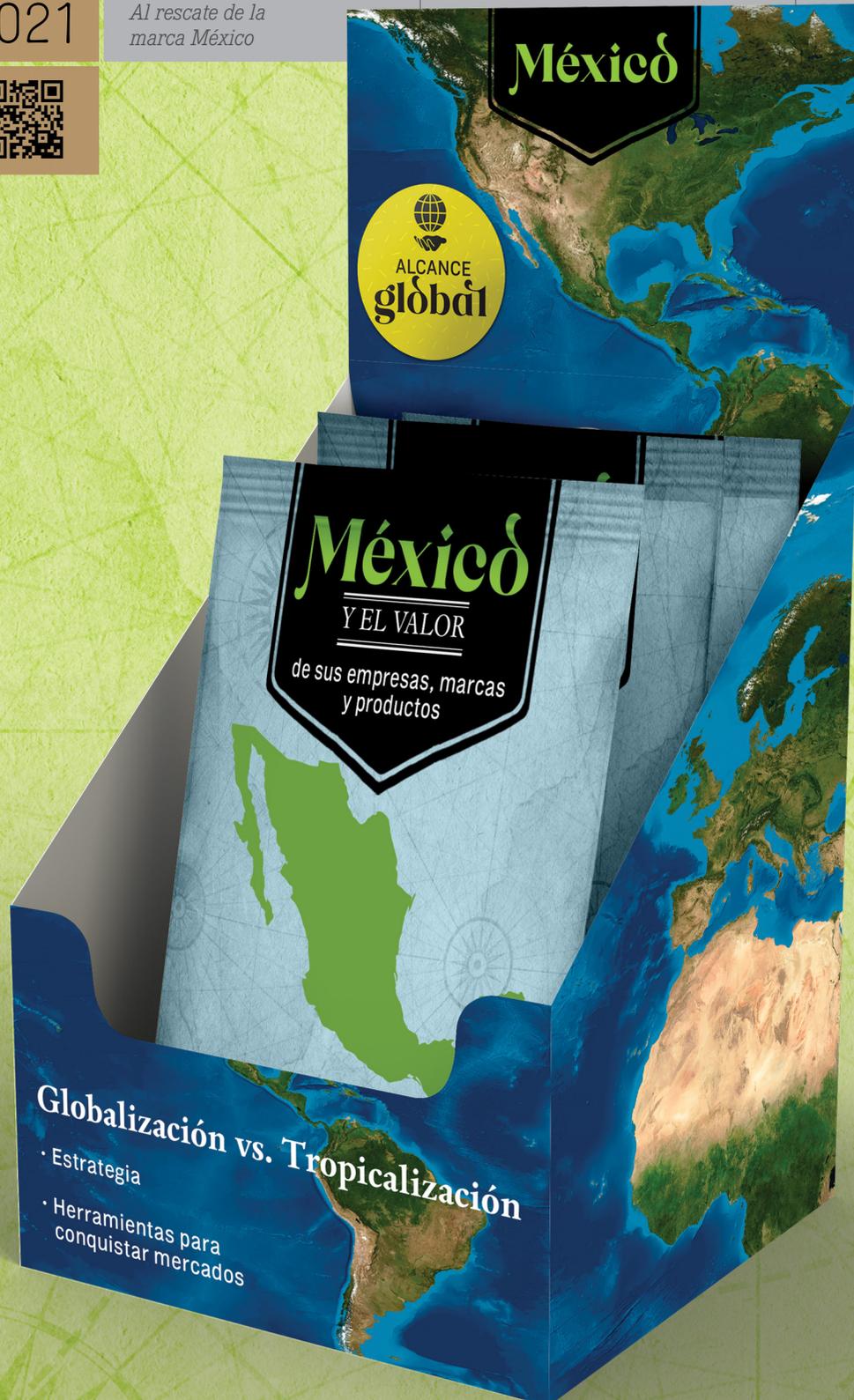
The Ambassador Brands

*Al rescate de la  
marca México*

El gran salto de Moisés Flores

Cinco pasos que la IA debería dar  
en 2021 para volverse «buena»

*Karen Hao*



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

L I N C O L N  
*CORSAIR*





L I N C O L N

# istmo 372

**Querido lector:** Te invitamos a descubrir la presente edición «México y el valor de sus empresas, marcas y productos». En ella buscamos aludir a las empresas mexicanas como una posible alternativa para salir adelante tras un año de crisis sanitaria y económica.

Te sugiero iniciar tu lectura por el artículo «La marca país. Sí se puede reinventar a México» de **Silvia Cacho-Elizondo**, quien afirma: «No sabemos cuándo terminarán estos tiempos de incertidumbre, lo que sí sabemos es que México es nuestro proyecto, del que dependen nuestras empresas, nuestras familias, nuestra gente que sale cada día a trabajar porque cree en su país».

En esta línea, te recomiendo revisar la entrevista a las socias fundadoras de **The Ambassador Brands**, proyecto que tiene como objetivo inspirar a las marcas de origen mexicano a ser mejores y potenciar su labor para enriquecer la imagen del país.

Antes de abandonar la edición, aprovecha para darte una vuelta por Paráfrasis, donde hallarás un artículo de **Adán Aguilar** a propósito de la declaración de 2021 como el Año Internacional de la Economía Creativa. Por otro lado, **Óscar Jiménez** nos comparte algunas reflexiones sobre la «bicefalia» de Carlos Llano.

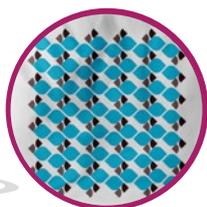
Por otro lado, **Ana María Olabuenaga** destaca en entrevista que las marcas que llevan la bandera de México cuando hacen su trayecto por el mundo, generan riqueza y buena reputación para todo el país.

Una perspectiva interesante la encontrarás en **Moisés Flores**, quien desde su papel de CFO de Kavak, el primer «unicornio mexicano», considera que en los próximos meses surgirán más «unicornios» pues se ha abierto el apetito de los inversionistas para invertir en capital semilla.

Para cerrar este número, te recomiendo revisar el succulento artículo de **Héctor Zagal**: «Comida mexicana: historia de una fusión»

**¡Que disfrutes tu lectura!**

**Alejandrina Lincoln**  
Editora en jefe de **istmo**





# 5 años

**Great Place To Work®**

**CERTIFICADA**  
Ene 2020 - Dic 2020  
**MEX**

**i5<sup>to</sup>** lugar en el ranking de las **GRANDES EMPRESAS!**

y reconocidos como El Mejor Lugar Para Trabajar® en el ranking **Diversidad e Inclusión y Multisectorial.**

ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA CERTIFICADA EN MÉXICO



# GRUPO IPS

GARANTÍA EN SEGURIDAD



Tel. (55)55 25 3242

[grupoipsmexico.com](http://grupoipsmexico.com)



Nº 02

febrero - marzo 2021

istmo  
review



México y el valor de sus empresas, marcas y productos

ARTE DE DIRIGIR



**La marca país. Si se puede reinventar a México**  
Silvia Cacho-Elizondo

El mercado y la crisis mundial nos exige tener una marca consistente y única, que presente a México como una alternativa relevante.



**The Ambassador Brands: al rescate de la marca México**  
Entrevista con Loni Lyons, Diana Dávila y Silvia Cacho-Elizondo

«Las marcas son el estandarte con el que se mueve la economía. Si no las tenemos fuertes, solidarias, empáticas ¿cómo queremos mover al país?».



**Para reactivar al país, se necesita de las marcas**  
Entrevista con Ana María Olabuenaga

«Las marcas son la herramienta necesaria para salir adelante económicamente de las crisis. Es importante que México presuma su lado positivo, su buena industria».

PARÁFRASIS



**Lineamientos para una biografía de Carlos Llano**  
Óscar Jiménez Torres

Carlos Llano fue poseedor de una «bicefalia»: capacidad para plantear y resolver problemas prácticos y especulativos de gran dificultad.



**Cultura: ¿cómo sobrevive a la pandemia?**  
Adán Aguilar Esquivel

La pandemia nos ha permitido descubrir que el sector cultural es esencial para nuestro desarrollo funcional como seres humanos.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo®  
liderazgo con valores

EDITORA EN JEFE  
Alejandrina Lincoln Strange Ochoa  
alincoln@ipade.mx

GERENCIA COMERCIAL  
Daniela Flores Basurto  
danielaflor@ipade.mx

DISEÑO Y ARTE FINAL  
Mónica Manzano Islas  
mmanzano@ipade.mx

ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES  
Mariana Domínguez Tamayo  
mdominguez@ipade.mx

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA  
Andrea Moreno Herrero  
andreamoreno@ipade.mx

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE  
Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

Rafael Gómez Nava, Ana Paula Nacif, Guadalupe Castañeda, Rodrigo Pacheco, José Alberto Ross, José Antonio Dávila, Ana Cristina Dahik y German Céspedes

**ANÁLISIS**

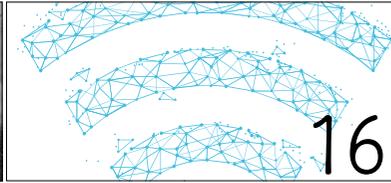


12

**Minería espacial: ¿negocio o ciencia ficción?**

**Balan Gutiérrez**

¿Debemos ser optimistas sobre la posibilidad de hacer de la minería espacial una panacea para la economía?

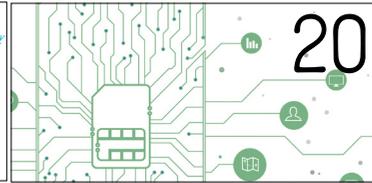


16

**La digitalización llegó para quedarse**

**Entrevista con Isidro Quitana**

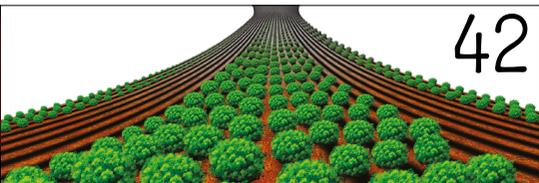
«En el sector privado, público o la academia se ha dado una adopción tecnológica que quizá equivale, en seis meses, a lo que se adoptó en los últimos cinco años».



**Transformación digital. Un boost a tu estrategia fiscal**

**Luz María Méndez**

Las empresas usan herramientas que dan accesibilidad a su información fiscal de manera inmediata y segura, almacenándola en la nube y haciendo auditorías internas.



42

**En agricultura, «es hora de tener un cambio radical»**

**Entrevista con Andrey Zarur**

«Para implementar soluciones sustentables en el campo necesitamos convencer a la sociedad, al consumidor y distribuidor de que son soluciones seguras, sin impacto».



48

**El gran salto**

**Entrevista con Moisés Flores**

«El que seamos el primer unicornio, significa que en los próximos 12 meses puedan surgir dos o tres más, abrirá el apetito de los inversionistas para invertir en capital semilla».



**Portada**  
Rodrigo Castillo  
**@typometro**

**GIROSCOPIO**

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

65



**Yucatán: un destino en su mejor momento**

**Fernanda Carrasco**



**Una mirada a la vida de Chopin**

**Christa Stahl**



**Comida mexicana: historia de una fusión**

**Héctor Zagal**

**ISTMO review**, número 2, febrero-marzo 2021, es una publicación bimestral editada por SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. (Propietaria del IPADE Business School). Calle Floresta #20, Col. Clavería, Alcaldía Azcapotzalco, CP 02080, Ciudad de México, México. Tel. 55 5354 1800. Editor responsable: Andrea Moreno Herrero. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2020-031216101100-203, ISSN-en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Distribuida a través de [www.istmo.mx/istmoreview-002/](http://www.istmo.mx/istmoreview-002/)

El contenido de la presente publicación no puede ser reproducido, ni transmitido por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma y por ningún medio, sin la previa autorización por escrito de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C., que no tendrá responsabilidad alguna por las lesiones y/o daños sobre personas o bienes que sean el resultado de presuntas declaraciones difamatorias, violaciones de derechos de propiedad intelectual, industrial o privacidad, responsabilidad por producto o negligencia. Tampoco asumirá responsabilidad alguna por la aplica-

ción o utilización de los métodos, productos, instrucciones o ideas descritos en el presente material, seguir los consejos y/o recomendaciones incluidos en ellos es responsabilidad de quien lo hace y de quien lo recomienda. SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. no asume responsabilidad alguna sobre las ideas expresadas en los artículos publicados, toda vez que éstos no necesariamente expresan la ideología, opinión ni la interpretación de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C., de sus Directivos, empleados, ni del equipo que dirige esta publicación. Queda Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C.

# Colaboradores



**Karen Hao**  
@\_KarenHao  
P. 8

**Articulista de MIT Technology Review**  
Reportera *senior* de inteligencia artificial en *MIT Technology Review*. También es articulista de Quartz, Mother Jones y New Republic. Fue ingeniera de aplicaciones en la primera puesta en marcha de Google X.



**Balan Gutiérrez**  
P. 12

**Articulista**  
Especialista en diseño, operación y evaluación de proyectos y políticas de desarrollo. Licenciado en Economía, maestro en Cooperación Internacional para el Desarrollo y MBA por el IPADE. Egresado de cursos sobre políticas públicas en Portugal, Brasil e India.



**Isidro Quintana**  
P. 16

**Entrevistado**  
Director general de Cisco México. Economista por la Universidad Panamericana, MBA por el IPADE, con estudios en London Business School, de Reino Unido. Cuenta con más de 20 años de experiencia en las áreas de desarrollo de negocios y ventas.



**Luz María Méndez**  
P. 20

**Articulista**  
Socia Fundadora Frinnert y creadora de SIAC, plataforma digital para la Prevención del Riesgo Fiscal. Egresada del programa AD de IPADE Business School. Cuenta con 25 años de experiencia en servicios del ámbito fiscal, contable y de estrategia empresarial.



**Ana María Olabuenaga**  
@olabuenaga  
P. 38

**Entrevistada**  
CEO de Olabuenaga & Cuchí. Autora del libro *Linchamientos digitales*. Cuenta con más de 400 premios publicitarios entre los que destacan: León de Cannes y el Grand Prix del Travel, Tourism and Leisure Advertising Festival.



**Andrey Zarur**  
P. 42

**Entrevistado**  
Fundador y CEO de GreenLight Biosciences. Doctor en Ingeniería Biomédica y Química por el MIT y maestro en Ciencias por la misma institución. Cuenta con estudios de Inmunología clínica por Harvard Medical School.



**Moisés Flores**  
P. 48

**Entrevistado**  
CFO en Kavak. Licenciado en Economía por el ITESM y MBA por Harvard Business School. Por cinco años fungió como director asociado de la consultora de estrategia y operaciones McKinsey & Company.



**Silvia Cacho-Elizondo**  
 @SCacho\_Elizondo  
 P. 26

**Articulista**

Profesora del área de Comercialización en el IPADE Business School. Doctora en Ciencias de la Administración con especialidad en *marketing* (HEC París). Maestra en Ciencias en Mercadotecnia y Estrategia (Université Paris-IX Dauphine) y MBA por IPADE Business School.



**Loni Lyons**  
 P. 32

**Entrevistada**

Experta en *Brand coaching* y socia fundadora del proyecto The Ambassador Brands. Coautora del libro *Disruptivo: Transformación de la persona, el líder y la organización*. Profesora adjunta de Marketing y Branding en la Universidad Anáhuac.



**Diana Dávila**  
 P. 32

**Entrevistada**

Socia fundadora del proyecto The Ambassador Brands México. Profesora de Mercadotecnia en la Universidad Anáhuac y editora de la revista *The Anáhuac Journal*. Doctora en Administración por Grenoble École de Management.



**Óscar Jiménez Torres**  
 P. 54

**Articulista**

Doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra y la UNAM. Es investigador post-doctoral de las Universidades de Navarra e Ioánnina (Grecia). Entre sus publicaciones destacan *Elementos de las ciencias demostrativas en Aristóteles* y *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*.



**Adán Aguilar Esquivel**  
 P. 60

**Articulista**

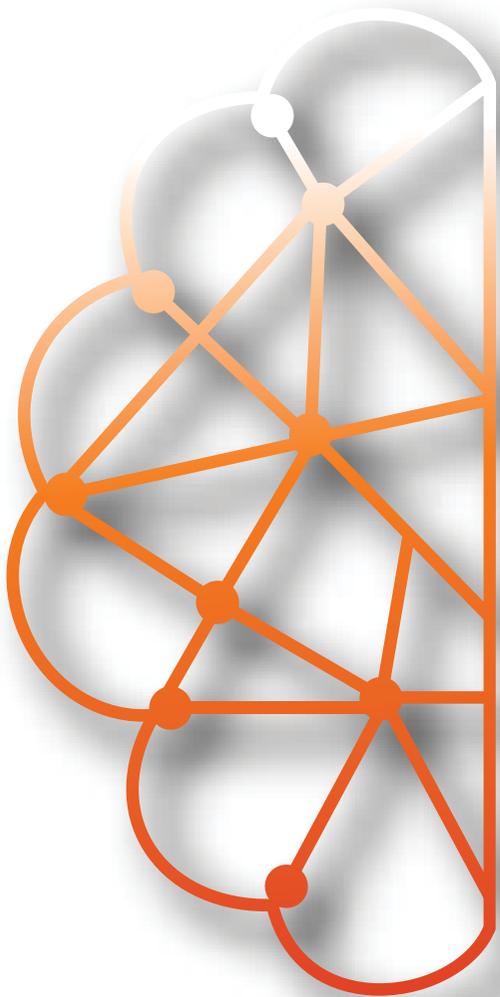
Director general de Rétor. Máster en Cultural Management por la Universitat Internacional de Catalunya y en Human Rights and Democratisation por el European Institute for Human Rights de la Unión Europea. Candidato a doctor por la Universidad Pontificia de Comillas (Madrid).



**Héctor Zagal**  
 @hzagal  
 P. 78

**Articulista**

Doctor en Filosofía (Universidad de Navarra). Profesor de la Facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana. Autor de *Felicidad, placer y virtud*. *La vida buena según Aristóteles*, *Imperio* y el *Gabinete de Curiosidades del Dr. Zagal*.



# Cinco pasos

que la **IA** debería dar en 2021 para volverse «buena»

En los últimos años, la inteligencia artificial ha demostrado algunos avances para hacerse más justa, ética y capaz de resolver problemas reales, pero todavía tiene mucho camino por delante. Este año, se debería aumentar la inversión para enfoques minoritarios, la regulación y la inclusión de usuarios y colectivos afectados.



**KAREN HAO**

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC  
18 ENERO, 2021

**H**ace un año, antes de saber lo que traería 2020, reflexioné sobre el momento crucial en el que se encontraba la comunidad de la inteligencia artificial (IA). El año anterior, 2018, se habían detectado una serie de errores de alto nivel en la tecnología, como choques de coches sin conductor y herramientas de contratación discriminatorias. En 2019, el campo respondió con más charlas que nunca sobre la ética de la IA. Pero hablar, dije, no era suficiente. Necesitábamos tomar acciones reales. Dos meses después, el coronavirus paralizó el mundo.

En nuestra nueva realidad del distanciamiento social y vida en remoto, las conversaciones sobre los daños algorítmicos llegaron a un punto crítico. Los sistemas que habían estado al margen del debate, como los algoritmos de escaneo facial de HireVue y las herramientas de vigilancia en el trabajo, se volvieron dominantes. Otros, como las herramientas para monitorizar y evaluar a los estudiantes, se desarrollaban en tiempo real.

En agosto, tras el espectacular fracaso del Gobierno de Reino Unido para sustituir los exámenes presenciales con un algoritmo para las admisiones universitarias, cientos de estudiantes se reunieron en la capital del país, Londres, para manifestarse bajo el lema: «A la mierda el algoritmo». Y cuando un manifestante de la Universidad de Stanford (EE. UU.) volvió a gritarlo como respuesta a una debacle diferente unos meses más tarde, la investigadora de las responsabilidades de IA Deborah Rajin tuiteó: «Esto se está convirtiendo en el grito de guerra de 2020».

Al mismo tiempo, efectivamente hubo más acción. Se produjo una gran victoria cuando Amazon, Microsoft e IBM prohibieron o suspendieron la venta de sus productos de reconocimiento

facial a las fuerzas del orden, después de que el asesinato de George Floyd provocara protestas mundiales contra la brutalidad policial.

Fue la culminación de dos años de lucha de investigadores y activistas de derechos civiles para demostrar los efectos ineficaces y discriminatorios de las tecnologías de las empresas. Y hubo otro cambio pequeño, pero notable: por primera vez, NeurIPS, una de las conferencias de investigación de IA más destacadas, requirió que los investigadores presentaran una declaración de ética con sus artículos.

Ahora estamos a principios de 2021, y la atención pública y regulatoria sobre la influencia de la IA es mayor que nunca. Mi deseo de año nuevo: aprovechémoslo. Presento las cinco esperanzas que tengo para la IA en el próximo año.

### **REDUCIR LA INFLUENCIA EMPRESARIAL EN LA INVESTIGACIÓN**

Los gigantes tecnológicos tienen un control desproporcionado sobre el rumbo de la investigación de la IA. Esto ha cambiado la dirección del campo en su conjunto hacia enormes cantidades de datos y modelos cada vez más grandes, con varias consecuencias. Esta tendencia aumenta el impacto climático de los avances de la IA, impide que los laboratorios con recursos limitados participen en el campo y conduce a una investigación científica más perezosa al ignorar los demás enfoques posibles. Como mostró la destitución de Timnit Gebru por parte de Google, los gigantes tecnológicos también limitan fácilmente la capacidad de investigar otras consecuencias.

Pero gran parte de la influencia empresarial se reduce al dinero y a la falta de financiación alternativa. Como escribí el año pasado en mi reportaje sobre OpenAI, inicialmente el laboratorio quería depender solo de donaciones independientes y patronos. Esa apuesta resultó insostenible y, cuatro años después, OpenAI firmó un acuerdo de inversión con Microsoft. Espero que los gobiernos empiecen a cubrir este vacío para ofrecer a los investigadores opciones de financiación ajenas al mundo militar. No será una solución perfecta, pero sería el inicio. Los gobiernos están sujetos a la sociedad, no al resultado final.

### **VOLVER A CENTRARSE EN LA COMPRENSIÓN DEL SENTIDO COMÚN**

La inmensa atención puesta en los modelos más grandes y mejores ha eclipsado uno de los objetivos centrales de la investigación de la IA: crear máquinas inteligentes que no solo busquen los patronos, sino que realmente entiendan el mundo. Si bien la influencia corporativa es el principal responsable de esta tendencia, también hay otros culpables. Las conferencias de investigación y las publicaciones revisadas por pares ponen un gran énfasis en conseguir resultados de «la última tecnología», pero eso a menudo se mide de manera deficiente mediante pruebas que pueden superarse con más datos y con modelos más grandes.

**la atención puesta en modelos más grandes ha eclipsado uno de los objetivos centrales de la IA: crear máquinas inteligentes que no solo busquen los patronos, sino que entiendan el mundo.**

No es que los modelos a gran escala puedan adquirir sentido común. Esa sigue siendo una pregunta abierta. Pero hay otras vías de investigación que merecen una mayor inversión. Algunos expertos han apostado por la IA neurosimbólica, que combina aprendizaje profundo con sistemas de conocimiento simbólico. Otros experimentan con técnicas probabilísticas, que utilizan muchos menos datos y se inspiran en la capacidad de un niño de aprender con muy pocos ejemplos.

En 2021, espero que el campo reoriente sus incentivos para priorizar la comprensión sobre la predicción. Esto no solo podría conducir a sistemas técnicamente más sólidos, sino que las mejoras también tendrían importantes consecuencias sociales. La susceptibilidad de los actuales sistemas de aprendizaje profundo a ser engañados, por ejemplo, socava la seguridad de los vehículos autónomos y plantea peligrosas posibilidades para las armas autónomas. La incapacidad de los sistemas para distinguir entre la correlación y la causalidad también es la raíz de la discriminación algorítmica.

### EMPODERAR A LOS INVESTIGADORES MARGINADOS

Si los algoritmos codifican los valores y los puntos de vista de sus diseñadores, su desarrollo debería involucrar a una muestra amplia y representativa de la humanidad. La mejor prueba de esto la vi en diciembre de 2019, cuando asistí a NeurIPS. Ese año, con un número récord de mujeres ponentes y representantes de minorías y asistentes, noté que el tono de los actos cambiaba de verdad. Hubo más debate que nunca sobre cómo lidiar con la influencia de la IA en la sociedad.

En ese momento alabé a la comunidad por su progreso. Pero el trato de Google a Gebu, una de las pocas mujeres negras destacadas en este sector, mostró lo mucho que queda todavía por hacer. La diversidad numérica no tiene sentido si esas personas no están empoderadas para llevar su experiencia vivida a su trabajo. Sin embargo, soy optimista de que el ambiente está cambiando. El foco marcado por el despido de Gebu se convirtió en un momento crítico de reflexión para la industria. Espero que este impulso lleve a un cambio sistémico duradero.

## algunos expertos han apostado por la IA neurosimbólica, que combina aprendizaje profundo con sistemas de conocimiento simbólico.

### CENTRAR LAS OPINIONES DE LAS COMUNIDADES AFECTADAS

También hay otro grupo del que hay que hablar. Una de las tendencias más emocionantes del año pasado fue la aparición del aprendizaje automático participativo. Es un intento de reinventar el proceso de desarrollo de la IA para incluir a aquellos que, en última instancia, acaban sujetos a los algoritmos.

En julio, el primer taller-conferencia dedicado a este enfoque recogió una amplia variedad de ideas sobre cómo podría llevarse a cabo. Las sugerencias incluyeron nuevos procedimientos directivos para solicitar comentarios de la comunidad; nuevos métodos de auditoría de modelos para informar e involucrar al público; y propuso rediseños de los sistemas de inteligencia artificial para ofrecer a los usuarios un mayor control de su configuración.

Mi esperanza para 2021 es ver más de estas ideas exploradas y adoptadas formalmente. Facebook ya ha empezado a hacerlo: si sigue adelante y permite que su junta de supervisión externa realice cambios vinculantes en las políticas de moderación de contenido de la plataforma, la estructura directiva podría convertirse en un mecanismo de retroalimentación digno de seguir como ejemplo.

### CODIFICAR LAS BARRERAS DE PROTECCIÓN EN LA REGULACIÓN

Hasta ahora, los esfuerzos más básicos han logrado que los movimientos mitiguen algunos daños algorítmicos y responsabilizar a los gigantes tecnológicos. Pero establecer barreras de protección más permanentes dependerá de los reguladores nacionales e internacionales. La buena noticia es que los legisladores de todo el mundo han estado observando y están redactando la legislación. En EE. UU., los miembros del Congreso ya han presentado proyectos de ley para abordar el reconocimiento facial, el sesgo de la inteligencia artificial y los *deepfakes*. Varios de ellos también enviaron una carta a Google en diciembre expresando su intención de continuar con esta regulación.

Por eso, mi último deseo para 2021 es que veamos la aprobación de algunos de estos proyectos de ley. Es hora de que codifiquemos lo que hemos aprendido en los últimos años y nos alejemos de la ficción de la autorregulación. </>



La autora es reportera senior de IA en MIT Technology Review.

# Trabajo en equipo

NUNCA HABÍA SIDO TAN IMPORTANTE ESTAR UNIDOS



GOURMÉTRICA

DOSOMÁS   
Worktainment

55 5683 3611 | [WWW.GOURMETRICA.COM](http://WWW.GOURMETRICA.COM) | [WWW.DOSOMAS.COM.MX](http://WWW.DOSOMAS.COM.MX)

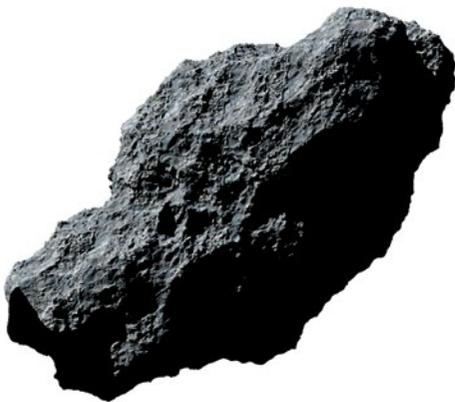


# MINERÍA ESPACIAL: ¿NEGOCIO O CIENCIA FICCIÓN?

BALAN GUTIÉRREZ

Ir al espacio en busca de recursos naturales es una actividad que podría convertirse en un gran negocio, a medida que aumenten las probabilidades de éxito de cada misión.

Lo que para muchos representa un pasaje de alguna novela de ciencia ficción, lograr extraer minerales en el espacio y explotarlos comercialmente, para otros significa una oportunidad de negocio. En 2012 se creó la primera empresa dedicada explícitamente a la exploración y explotación de recursos minerales en el espacio ultraterrestre: Planetary resources. A partir de entonces se desató lo que algunos han llamado una nueva carrera espacial para apropiarse de recursos en extremo valiosos que harían de quien lo logre parte del selecto grupo de personas en conseguir una



fortuna que se cuente en billones (sí, millones de millones) de dólares.

No es casualidad que Jeff Bezos, el hombre más rico del planeta, haya decidido invertir mil millones de dólares al año, obtenidos de la venta de acciones de su exitosa compañía Amazon, para aventurarse al espacio con su compañía de exploración Blue Origin, pretendiendo hacer más barato y seguro el acceso al espacio a través del uso de vehículos de lanzamiento reutilizables, al igual que su famoso competidor Elon Musk y su compañía SpaceX.

Pero, ¿por qué es importante esto para la minería espacial? Muy sencillo: porque haría viable la explotación del espacio por particulares y con ello reduciría lo que en economía se conoce

como barreras a la entrada, que son los factores que dificultan o impiden que una empresa entre a un mercado en particular, como el acceso a activos estratégicos, las políticas gubernamentales y las barreras tecnológicas.

Se calcula que el valor de algunos asteroides, determinado por la disponibilidad de metales preciosos como níquel, oro, platino o elementos orgánicos y agua (fundamentales para sostener la vida humana fuera de la Tierra), puede alcanzar más de 100,000 millones de dólares y su rentabilidad puede depender de la facilidad para acceder a esos recursos. Se estima que el asteroide Ryugu es el más rentable, con un valor estimado de 82,800 millones de dólares (más que los 70,400 millones en que se valúa la empresa más grande de Alemania en la lista 2020 de *Forbes*, Volkswagen Group<sup>1</sup>) y la más alta utilidad, calculada en 30,000 millones de dólares<sup>2</sup>. Es decir, las ganancias potenciales de obtener recursos minerales en el espacio son sumamente altas.

Por otro lado, se ha estimado que el costo promedio de una misión para poder acceder a estos recursos asciende a 2,600 millones de dólares<sup>3</sup>, cifra superior a los costos para configurar una mina de tierras raras en la Tierra (calculados hasta en 1,000 millones de dólares<sup>4</sup>), pero es solo una tercera parte de lo que se ha invertido en la empresa Uber<sup>5</sup>, es decir, no es una inversión inalcanzable. Aunado a esto, los costos para colocar un kilogramo en el espacio han disminuido de 20,000 a 12,600 dólares, con el lanzamiento del vehículo espacial Falcon 9<sup>6</sup> y se espera que los costos sigan disminuyendo gracias a la miniaturización, la impresión 3D y la robótica.

#### ¿SERÍA UNA BUENA INVERSIÓN?

Algunos investigadores han llevado a cabo algunos estudios de factibilidad para determinar si, considerando esos costos y el horizonte de tiempo que requieren ese tipo de inversiones, es rentable o no llevar a cabo proyectos de minería espacial y compararlo con otras posibles inversiones. En 2001 se llevó a cabo por el Instituto de Tecnología de California (Caltech) un estudio que se considera fundacional en la materia<sup>7</sup>. En éste se encontró que, en el contexto de

## en 2012 se creó la primera empresa dedicada explícitamente a la exploración y explotación de recursos minerales en el espacio ultraterrestre: Planetary Resources.



la minería de asteroides, el valor presente neto (VPN) de los proyectos –la medida más utilizada para saber cuánto se espera ganar o perder en las inversiones y que considera los flujos futuros descontándolos por una tasa de interés– está determinado por el costo de lanzamiento, el tipo de misión, la masa regresada a la Tierra y el monto esperado de la venta, así como el tiempo para lograr la misión.

Utilizando esta metodología, para 2015 se llevó a cabo un ejercicio donde se encontró que las ganancias esperadas en un escenario a 20 años y con una tasa de 10% eran sorprendentes, con un retorno sobre inversión que ascendía a 35% (ROI, en inglés)<sup>8</sup>.

Más adelante, estos resultados fueron cuestionados porque no se incluía el riesgo inherente a estos proyectos y se realizaron nuevas estimaciones utilizando un método conocido como «Simulación de Montecarlo<sup>9</sup>». Partiendo de un ejercicio previo donde se determinaba un VPN positivo de 14,000 millones de dólares, se concluyó que al incluir el riesgo el resultado más probable (50%) es un VPN negativo de 2,000 millones de dólares.

Lo que podría interpretarse como un mal pronóstico, puede matizarse por el hecho de que aún en ese escenario hay altas probabilidades de tener un VPN positivo y se determinó que podría mejorarse si se avanza en las cuatro variables más importantes de su modelo: la cantidad de material que pudiera traerse a Tierra, el costo de lanzamiento a órbita, el precio de los materiales y el costo del dinero.

¿Debemos entonces ser optimistas sobre la posibilidad de hacer de la minería espacial una panacea para la economía? Veamos qué pasa con otras barreras de entrada antes de responder a esta pregunta.

#### ALGUNOS ARGUMENTOS

Si consideramos el acceso a activos estratégicos, existen condiciones alentadoras. Lejos estamos de los inicios de la carrera espacial, donde solo dos países, Estados Unidos y la ex URSS, tenían acceso a la ciencia y la tecnología espacial. Ahora son nueve países los que tienen capacidades de lanzamiento. La concentración en el otorgamiento de patentes ha disminuido<sup>10</sup>, mientras

que la investigación especializada tiene lugar en cerca de 200 países.

En cuanto a las políticas gubernamentales, existe ahora un paradigma que permite e incentiva la incursión de particulares en estas actividades, dejando atrás el monopolio estatal y dando paso a lo que se conoce como *New Space*, o comercialización del espacio. Desde 1984 se dio un giro con la publicación de la *Commercial Space Launch Act* en Estados Unidos, durante el gobierno de Ronald Reagan, para que la NASA se dedicara a las actividades donde había evidencia de que solo el gobierno debía intervenir.

Por otro lado, se cuenta ahora con legislaciones nacionales específicas en Estados Unidos, Luxemburgo y los Emiratos Árabes Unidos que dan certezas legales a los nacionales de esos países sobre los derechos de propiedad de recursos espaciales y existen iniciativas multilaterales para avanzar en la materia, como es el caso de la publicación de los *Elementos básicos para el desarrollo de un marco internacional sobre actividades relativas a los recursos espaciales* (o *Building blocks*, en inglés).

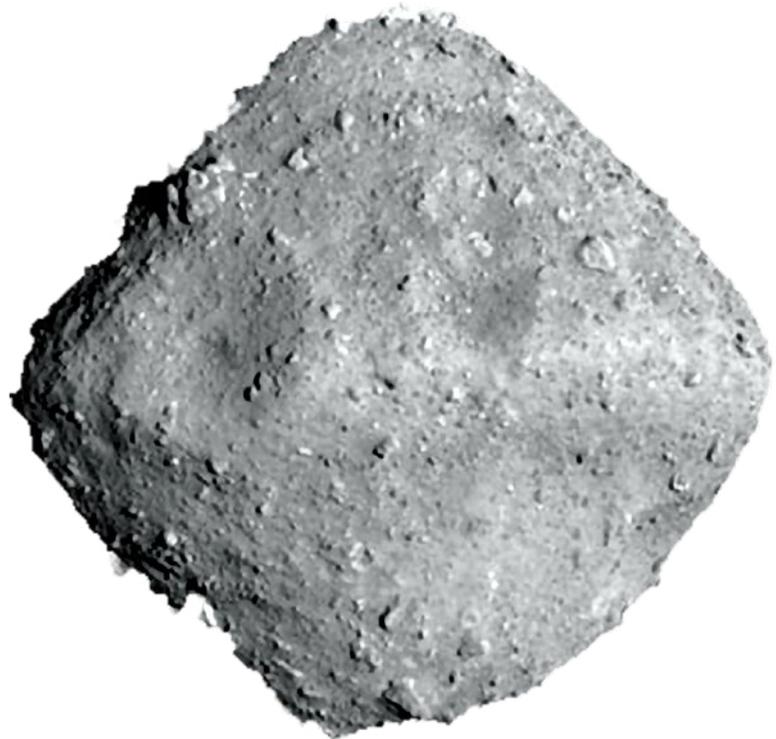
Por último, el desarrollo tecnológico a la fecha ha permitido múltiples misiones a la Luna y Marte, además de las dirigidas a asteroides como *Galileo*, *Hayabusa* o *Rosetta* que nos muestran que es posible llegar a éstos, explorarlos, obtener material y traerlo de vuelta.

Si a lo anterior sumamos que el gobierno de Luxemburgo ha constituido un fondo de 70 millones de euros, *Orbital Ventures*, con el objeto de impulsar emprendimientos basados en ciencia y tecnología espacial y a la par se ha incrementado constantemente el número de empresas en este mercado, hay indicios de una clara apuesta por el potencial económico que el espacio tiene en el mediano plazo.

No será entonces la minería espacial un sueño inalcanzable, sino un redituable negocio para quienes participen. Será tarea de la comunidad internacional hacer que esta posibilidad sea en beneficio de la humanidad y no se transforme en una pesadilla para futuras generaciones. </>



El autor es especialista en proyectos y políticas de desarrollo. Fue coordinador de la estrategia de cooperación internacional de la Agencia Espacial Mexicana (AEM).



**el asteroide Ryugu es el más rentable, con un valor estimado de 82,800 millones de dólares (más que los 70,400 millones en que se valúa Volkswagen Group).**

<sup>1</sup> *Forbes*, «The list: 2020 global 2000», disponible en <https://www.forbes.com/global2000/#2dcca9cd335d>

<sup>2</sup> Para mayor detalle de las estimaciones, visitar <http://www.asterank.com/>, empresa adquirida en 2013 por Planetary Resources.

<sup>3</sup> Shane, Ross, *Near Earth Asteroid Mining*, CALTECH, 2001.

<sup>4</sup> Ver <https://physicsworld.com/a/the-asteroid-trillionaires/#:~:text=A%20Caltech%20study%20put%20the,as%20%2450bn%20of%20platinum.>

<sup>5</sup> Ver <https://www.businessinsider.com/goldman-sachs-space-mining-asteroid-platinum-2017-4?r=UK>

<sup>6</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2015/08/what-are-the-prospects-for-mining-in-space/>

<sup>7</sup> Ver Shane, Ross, *Near Earth Asteroid Mining*, CALTECH, 2001.

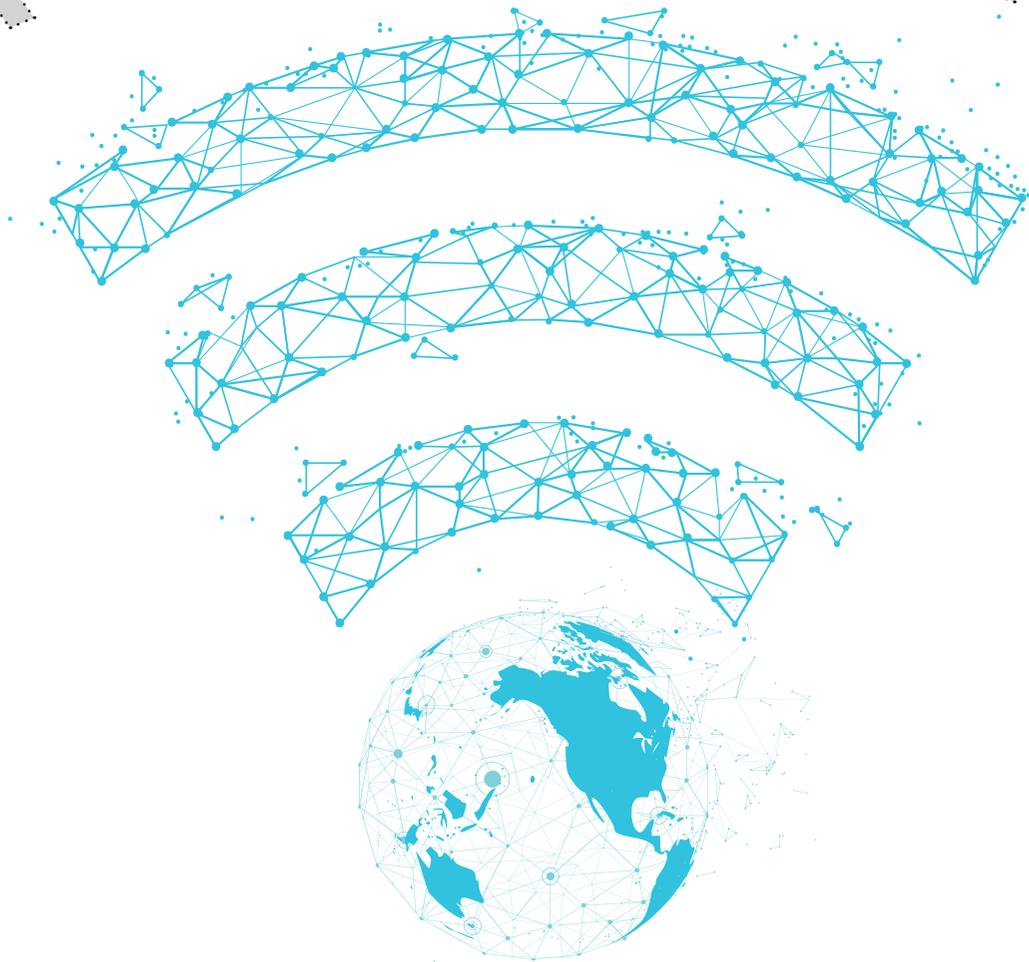
<sup>8</sup> Dana G. Andrews, *Defining a Successful Commercial Asteroid Mining Program*, 2015.

<sup>9</sup> Michael Roy Jude, *Risk Assessment Of Space Mining Ventures Using Decision Modeling And Monte Carlo Simulation*, 2018.

<sup>10</sup> Ver por ejemplo OECD, *The Space Economy at a Glance 2014*.

ISIDRO QUINTANA

# LA DIGITALIZACIÓN



llegó  
para quedarse

Luego de la pandemia, la digitalización en todo el mundo no parará de acelerarse y se mueve rápidamente hacia el 5G y el Wifi 6. Este es el nuevo panorama para empresas y personas en todo el mundo.

La primera etapa de la pandemia fue de rápida adaptación, hoy las empresas deben enfrentarse al reto de transformarse en definitiva a las circunstancias que empezaron con la crisis sanitaria en 2020. La rápida digitalización llegó para quedarse, y las empresas no pueden funcionar como antes, ante un panorama de avance en tecnologías de la información y telecomunicaciones en todos los ámbitos.

En este contexto, la labor de una empresa como Cisco es hacer lo posible para que esta revolución sea inclusiva y lleve la digitalización a todos, tanto a personas como empresas. Estos son los temas que describe Isidro Quintana, director general de Cisco en México, en entrevista con *istmo*.

**¿Qué retos ha enfrentado el sector digital y de telecomunicaciones desde la pandemia?**

Cuando pensamos en las redes fijas, además de las que pueden ir a un hogar, como un teléfono, están aquellas otras que concentran la información y los datos que bajan desde el móvil o cualquier dispositivo. Cuando miramos la economía digital o la arquitectura tecnológica, la espina dorsal son las redes y los centros de datos. Todas las aplicaciones que vemos en el teléfono, en la computadora, en cualquier dispositivo, corren al final sobre redes y van a terminar en centros de datos.

En el tema de redes sigue habiendo una evolución tecnológica muy acelerada y profunda. Las tendencias que están tomando ahora un lugar central son las de 5G y las redes de Wifi 6. Estas son mucho más veloces y permiten más densidad de usuarios al mismo tiempo y son simplemente el prelude de una nueva generación de aplicaciones, como los coches autónomos, que seguirán surgiendo y será lo que siga transformando nuestro quehacer en los próximos años.

La pandemia ha provocado algunas aceleraciones como la digitalización y la adopción tecnológica. En los ámbitos de personas, familias y empresas se usa ya mucho más la tecnología, con más aplicaciones y tipos de usuarios. En el sector privado, público o la academia se ha dado una adopción tecnológica que quizá equivale, en seis meses, a lo que se adoptó en los últimos cinco años.

Para los que estamos en la industria hubo dos momentos en la pandemia. El primero fue asegurar que las organizaciones públicas y privadas pudieran mantener continuidad de operaciones con tecnología. Que tuvieran acceso a Internet, a las aplicaciones, que se pudiera dar de forma segura la interacción, la colaboración entre las personas y seguir caminando. En ese momento una de las necesidades importantes era el cambio cultural y de procesos y métricas, que venía al mismo tiempo. Ahí, desde la industria, Cisco y otras empresas tratamos de jugar ese papel de acompañar, habilitar y permitir la continuidad de operaciones.

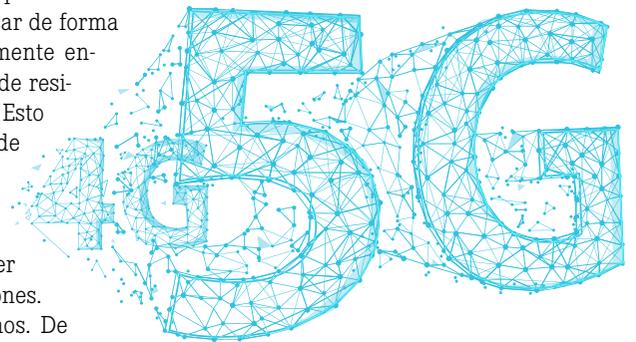
El reto ahora es hacer ese acompañamiento ayudando a las organizaciones a usar de forma más efectiva la tecnología y realmente entrar a un punto donde el concepto de resiliencia se incluya completamente. Esto significa no solo estar operando de forma digital sino cambiar el modelo de negocio, de operaciones, de métricas y la forma como colaboramos los empleados para poder tener éxito en las nuevas condiciones. Es justo la etapa en la que estamos. De esos cambios que surgieron, sabemos que muchos se van a quedar y hay que adaptar el modelo para que tenga resiliencia y sean exitosos en esta nueva etapa.

**Uno de los grandes retos que enfrenta el país es la educación a distancia.**

**¿Cómo es que el sector de tecnología y telecomunicaciones puede apoyar a su fortalecimiento?**

Este tipo de educación ya venía con cierto tipo de transformación. Hay varias claves: una es el modelo tecnológico, el correcto aprovechamiento de herramientas de colaboración. Tenemos por ejemplo el Cisco Webex Classroom. No solo es la capacidad de vernos como en una videollamada, sino la capacidad de interactuar, de tener un pizarrón digital, de poder tener interacción entre alumnos y profesores, hacerla más sencilla, más divertida y participativa, es lo más importante.

En cuanto a comunicaciones, se puso de manifiesto que se necesitan condiciones mínimas de ancho de banda y de calidad para que se



**En el sector privado, público o la academia se ha dado una adopción tecnológica que quizá equivale, en seis meses, a lo que se adoptó en los últimos cinco años.**



pueda dar esta transacción y comunicación entre las personas con voz, video, datos, compartiendo aplicaciones, etcétera. Éste es uno de los cambios más importantes: el uso inteligente de las plataformas de colaboración que existen. Al mismo tiempo hay un cambio cultural, desde cómo da el profesor la clase, con qué tipo de material y cómo los alumnos deben ajustar su modelo de aprendizaje al virtual.

El tema de la educación a distancia llegó para quedarse. Estamos pensando que el modelo en el futuro será híbrido. Efectivamente habrá lugares donde la gente acudirá al mismo punto para intercambiar puntos de vista, consejos y demás, pero una buena parte de la educación se mantendrá con medios digitales; entre otras cosas porque

**El entorno no permite grandes periodos para evaluar alternativas, identificar riesgos; hay que tomar decisiones rápido y con menos información de la que nos gustaría.**

la hace más accesible y se acomoda a los ritmos de los distintos participantes.

#### **¿En qué consiste el Cisco Inclusive Future Report 2020? ¿Qué avances han hecho en México?**

La compañía ha evolucionado. Hoy, más que nunca, queda claro que nuestra misión es hacer posible un desarrollo que sea incluyente para distintas comunidades, desde las más digitales hasta las más desprotegidas. Hemos establecido un estándar de liderazgo responsable, donde la innovación tecnológica y los esfuerzos relacionados con la responsabilidad sean no solo para nuestros accionistas sino también para la comunidad. Invertimos mucho como compañía

en contar con un modelo balanceado entre nuestros clientes, socios, empleados, accionistas y la comunidad. Este es el concepto general que tenemos desde el punto de vista de un futuro compartido e incluyente, viendo que nuestra tecnología realmente pueda impactar en educación, en salud, en todas las comunidades.

Un primer ejemplo que tenemos, y que es espectacular, es el Cisco Network Academy. Es

un programa que se fundó en México hace 22 años y siempre ha sido en línea, con laboratorios físicos para que los estudiantes –generalmente técnicos y de ingenierías, pero también hay otros formatos– puedan obtener una certificación para redes o nociones básicas de tecnología. Por este programa han pasado más de 500,000 estudiantes y hay una altísima correlación entre los estudiantes que obtienen la certificación y los que tienen un empleo mejor remunerado que el promedio.

Un segundo ejemplo en México es un programa que se llama Aceleración de la Digitalización de un País, donde Cisco tiene un fondo de dinero y apuesta en proyectos de innovación en áreas de alto impacto: educación, salud, seguridad pública

y en algunas industrias clave. Lo ponemos a fondo perdido para que, junto con otros socios y participantes, podamos generar semillas de innovación que puedan después ayudar a transformar un sector. Estos son pasos concretos que se han dado sobre la visión del futuro incluyente digital.

#### **¿Qué papel juega México para Cisco a nivel mundial? ¿Cuáles son las fortalezas de su gente en cuanto a colaboradores y clientes?**

México tiene un papel estratégico. Por un lado, tenemos una operación comercial exitosa desde hace mucho tiempo, ayudando a nuestros clientes a desarrollar sus proyectos de

digitalización a través de un conjunto de socios de negocio integradores que han crecido con nosotros. Además, la compañía invirtió en un centro de servicio en Ciudad de México, que tiene más de 1,100 ingenieros especializados bilingües que están dando servicios muy avanzados a todo el mundo. Esto tiene que ver con el talento que hay aquí y desde luego con la cercanía a los mercados importantes. México es uno de los pocos países donde Cisco tiene un centro de esta naturaleza, con un laboratorio que está dentro de una red mundial, y que nos pone en un lugar focal.

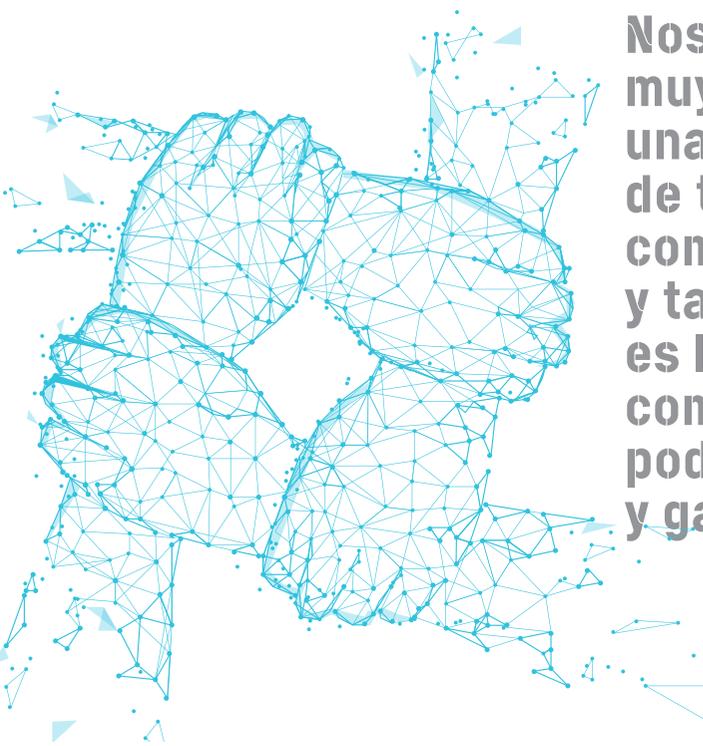
En cuanto a manufactura en México, a través de nuestros socios se ensamblan muchos de los productos de Cisco que se usan en todo el mundo. Tenemos por esto un lugar estratégico preferente y, desde el punto de vista de la gente, hemos logrado aterrizar prácticas del corporativo y, con mucho esfuerzo, hacer que Cisco en México sea el mejor lugar para trabajar, de acuerdo con Great Place to Work. Hemos sido distinguidos con el lugar número uno los últimos tres años.

Nos queda muy claro que una fuerza de trabajo comprometida y talentosa es la forma como nosotros podemos crecer y ganar.

**¿Consideras que tu liderazgo ha mutado al tomar decisiones en medio de la crisis? ¿Qué skills desarrollaste tras la pandemia?**

Desde luego creo que la dirección en todos los casos se ha tenido que adaptar. Se requiere más comunicación, de forma más frecuente; tiene que ser asertiva, genuina, transparente, porque lo que ahora es importante es tratar de disminuir los niveles de incertidumbre y que cada persona de la organización entienda dónde está su rol en el nuevo entorno. Es importante que esa comunicación se dé a todos los niveles y en todos los formatos, desde el uno a uno entre gerencia y contribuidores, hasta pláticas de toda la organización. Este es uno de los cambios más acusados que se han dado en estos meses.

Otro ejemplo es la velocidad en la toma de decisiones. El entorno no permite grandes periodos para evaluar alternativas, identificar riesgos; hay que tomar decisiones rápido y con menos información de la que nos gustaría.



**Nos queda muy claro que una fuerza de trabajo comprometida y talentosa es la forma como nosotros podemos crecer y ganar.**

También hay que medir lo que se decidió, confirmar y seguir o ajustar.

Una vez pasando el momento de continuidad de operaciones -que se sigue operando dentro de la pandemia- hay que pasar al momento más amplio de resiliencia, es decir, cómo ir ajustando el modelo de negocio, la oferta, los procesos y la organización para realmente ser efectivos en las nuevas condiciones en el mercado. Como se mencionó, hay algunos cambios que están aquí para quedarse; por ello, algo que tenemos que considerar en cada decisión es si contribuye o no al nuevo marco, a las nuevas condiciones que van a existir. Se trata de ir construyendo modelos que nos permitan seguir siendo exitosos en un nuevo mundo.

**¿Cómo será el líder que necesitarán las empresas en el mundo posterior a la COVID-19?**

Creo que las características fundamentales que definen a un buen líder no van a cambiar. Continuarán siendo aquellos a quienes la gente sigue porque saben a dónde van, tienen clara la meta que quieren lograr, saben cómo llegar a ese destino, y son personas genuinamente preocupadas por el bienestar de su gente. Esto no cambia con ninguna situación. Dicho esto, hay que añadir que, desde luego en el mundo digitalizado, uno más interconectado -entre empresas, países, alianzas-, los líderes deberán

contar con un conocimiento mucho más profundo de la tecnología y cómo usarla desde el área en que trabajan, para seguir siendo exitosos, evolucionar su modelo de negocio, sus operaciones, y tener una fórmula para colaborar mejor con sus equipos. Podríamos llamar a esto una característica emergente.

Otro requerimiento que se ha mencionado es la visión de valor. Pasar del criterio de que solo se vive para los accionistas, a que se vive en primera instancia para agregar valor a los clientes, a los socios, a los empleados y a la comunidad. Este es el contexto en que me parece que las empresas serán más exitosas en el futuro, cuando todos los *stakeholders*, internos y externos, estén obteniendo valor de la compañía.

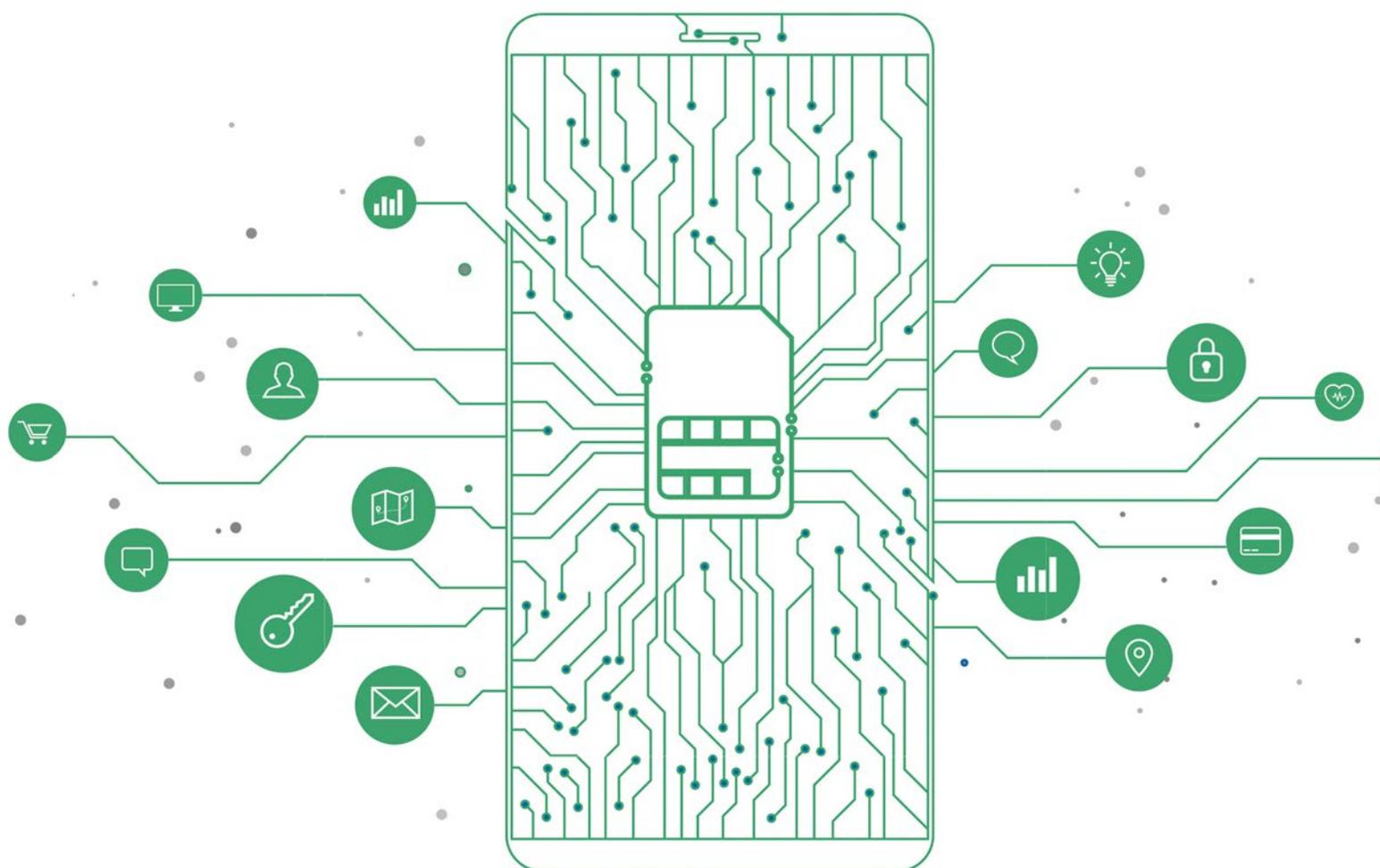
**¿Cuál es el papel del empresario para la reactivación de México? ¿Qué iniciativas deberían tomar?**

Los empresarios son el eje del crecimiento y el bienestar de éste y cualquier otro país. Juegan un papel principal en la generación de empleos y en el desarrollo de la gente; su contribución en la sociedad es muy importante. Hay que entender la responsabilidad que tienen con la comunidad, en la lucha por innovar y por abrir nuevos mercados. La adaptación caracteriza al empresario mexicano, lo mismo que el tomar riesgos. Hay muchos ejemplos del gran impacto que tienen para todos sus *stakeholders*. </>

# Transformación digital

## Un *boost* a tu estrategia fiscal

LUZ MARÍA MÉNDEZ



Digitalizar procesos administrativos y contables no es tarea sencilla, quizá por ello no fue prioridad para muchas empresas hasta que la pandemia no les dejó opción. Es momento de dar este salto, pero de manera precavida para evitar desaciertos.

**C**on escenario pandémico, una economía mundial variante y un mundo tecnológico en creciente evolución hay solo una cosa que podemos tener segura los empresarios: el hecho de que la transformación digital debe estar presente ahora en cada una de las áreas de las empresas.

En años anteriores, ya veíamos cómo la digitalización y las tecnologías comenzaban a llegar a las empresas, primero solo en los activos de las oficinas y poco a poco extendiéndose a toda su infraestructura, hasta llegar a cada una de sus áreas.

Hoy sabemos que esta tendencia a volverse digital se presenta a nivel global. De acuerdo con el estudio *CEO Outlook 2020* realizado por la consultora KPMG, 89% de los CEO del grupo global de tecnología afirman que el progreso en la transformación digital se ha acelerado por meses, incluso años.

Sin duda la COVID-19 fue una advertencia a las empresas sobre la fuerte necesidad de administrar todas sus operaciones -el manejo de la nómina, los cobros a clientes, los pagos a proveedores, el manejo en el mercado y otras diferentes aristas que puedan tener-, por medio de herramientas innovadoras que les permitan hacerlo a distancia.

### VENTAJAS EN EL HORIZONTE

Existen beneficios claros e importantes para una empresa cuando hace un proceso de digitalización. Entre ellos se encuentra el control y la observación del mapa de la empresa por completo. El mundo *online* permitirá a los tomadores de decisiones contar rápidamente con información puntual para resolver. Esto, debido al potencial que tienen algunas herramientas, permite explotar los insumos de un área para replicarlos como beneficio directo en otras.

Por ejemplo, hoy en día existe plataformas digitales que permiten descargar y tener toda la información fiscal de una empresa, no solo del año anterior, sino también de un histórico de años atrás. Aunque estas herramientas nacieron con el fin de hacer un análisis fiscal que mantenga informada al área contable o administrativa si está en orden con la regulación en México, el análisis de datos que proporciona puede

**las empresas pueden usar herramientas que den accesibilidad a toda su información fiscal de manera inmediata y segura, almacenándola en la nube y haciendo incluso auditorías internas.**

ser utilizado para identificar qué proveedores son los más importantes en cuanto a facturación, qué clientes son los que más solicitaron un servicio y producto, así como quiénes generaron más ingresos al negocio. Con esta información, una empresa no solo puede hacer una estrategia fiscal diferente, sino también un plan de negocio y estrategia de *marketing* distintos.

Otro beneficio es la reducción de costos de operación o producción, debido a que el personal encargado optimiza tiempos, lo que al final representa una mayor ganancia en cuestión del tiempo del personal invertido. Además, con procesos digitales los directores dependen menos de las condiciones externas de una empresa, ejemplo claro es la crisis sanitaria que comenzó en marzo de 2020 en México: un sector salud saturado, múltiples contagios, paro de actividades obligatorio debido a un confinamiento sin límite

de tiempo afectaron de sobremanera a empresas que no tenían ni idea de cómo hacer sus procesos administrativos u operacionales a distancia.

La digitalización permite a todos los colaboradores de una compañía seguir generando valor a la organización para la cual trabajan, sin depender del escenario externo, ya sea a nivel sector o incluso a nivel nacional. Esto incluso se aplica en relación con los proveedores o clientes. Una firma que demuestra tener todo bajo control desde donde sea que esté operando y sin importar adversidades genera buena reputación y confianza en sus socios comerciales.

Un cuarto beneficio que deja la digitalización al interior de las empresas es potencializar sus niveles de crecimiento. Cualquier empresario sueña con ver su negocio en la cima del éxito, pero en el camino se encuentra con ciertas barreras. La escalabilidad que da estar en el mundo digital es enorme: mientras más inmerso se está en el mundo digital, las relaciones empresariales pueden ser de mayor escala.

Es con todos estos beneficios que en 2020 se dio un *boom* de digitalización para el sector privado. Sin embargo, la falta de *expertise* y la presión por hacerlo lo antes posible llevó a muchas empresas a no tener un proceso adecuado, lo que podría ocasionarles problemas en el mediano o largo plazo. Según la consultora IDC, 81% de las empresas en México ya iniciaron algún proceso de transformación digital.

Es necesario que las compañías tengan un asesoramiento en su proceso de digitalización y que, antes de hacerlo de manera nativa, busquen proveedores expertos que los lleven por un camino firme hasta el mundo digital.

### ¿SE HACE O SE CONTRATA?

De acuerdo con el *Barómetro de Empresas* de Deloitte, la COVID-19 impactó la manera en que las compañías piensan invertir. Esto se demostró en su último análisis, en donde encontró que es el área que concentra un aumento mayor de interés es la digitalización, con un 55 por ciento.

Ante este claro panorama de transformación digital que puede tener una empresa, existe una duda inherente que los directores de las empresas se hacen: ¿contrato a una persona encargada de crear e implementar la transformación digital o contrato servicios especializados?

De entrada, instalar un área encargada de toda la transformación digital al interior de una compañía podría sonar mucho mejor, pues su objetivo es que sea algo sumamente adaptado a la firma y que pueda conocer el manejo de la empresa de arriba abajo. Sin embargo, ello representa grandes retos, tales como:

- **La contratación de un equipo especializado.** Es necesario que tenga todo el *expertise* tecnológico y digital, y que además esté dispuesto a empaparse con el mercado, objetivos e intereses de la empresa para lograr un match perfecto para una transición adecuada. Hay que tomar en cuenta que en México existe escasez de talento en materia tecnológica.
- **Un plazo de tiempo conveniente.** No solo se trata de lograr una evolución sino de hacerlo también en el momento óptimo para los intereses de las áreas de una compañía. Demorar mucho en el proceso podría rezañar a una firma frente a sus competidores.
- **Implementación adecuada.** Ya con el personal adecuado y obtenido las herramientas en un tiempo ideal, un reto aún mayor es que el resto del personal al que convenga el uso de una tecnología sea capaz de utilizarlo, se adapte y realmente explote estas habilidades.
- **La actualización.** Ya lo mencioné con anterioridad, la transformación digital no solo es en este momento; es algo que se encontrará en constante cambio. Por este motivo cada herramienta tendrá nuevas versiones al menos una vez al año, si realmente se quiere mantenerla funcional para los temas administrativos y operativos de una empresa.

Con todos estos retos propios de la digitalización empresarial es conveniente valorar la contratación de un servicio que se adapte a las necesidades específicas de una empresa, claro, sin descartar la asignación de personal interno encargado de supervisar y exigir los buenos resultados a diferentes proveedores.

Es importante contemplar lo anterior ya que la contratación de una herramienta digital es justamente lo que puede traer beneficios más

directos y claros a la compañía, sin necesidad de hacer una gran inversión en personal y en la creación de herramientas que ya existen en el mercado, pero sobre todo enfocando el tiempo en lo más importante de un negocio que es la generación de ganancias.

#### DIFERENTES SOLUCIONES PARA CADA NECESIDAD

Hoy en día el mercado mexicano ofrece a las empresas múltiples soluciones para tener el control de sus procesos al alcance de unos cuantos *clicks*, a toda hora y desde cualquier parte del mundo.

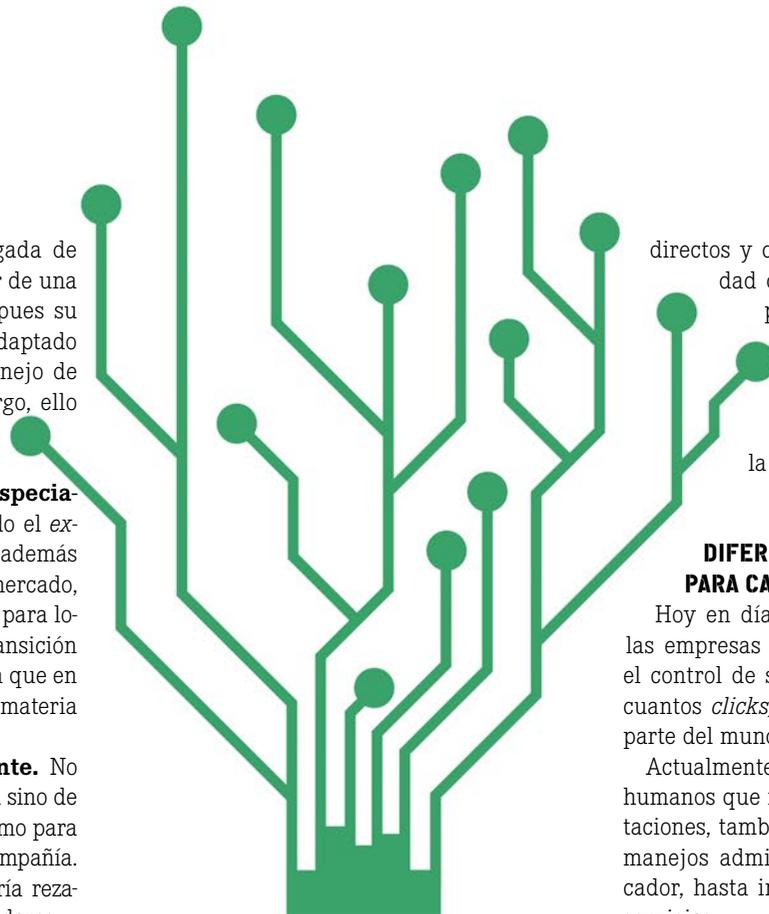
Actualmente existen plataformas de recursos humanos que no solo sirven para hacer contrataciones, también ayudan a las empresas a sus manejos administrativos, desde un reloj checador, hasta incidencias, evaluaciones y otros servicios.

En otro nicho también muy abordado, podemos visualizar CRM diferentes, que brindan toda una fotografía de quiénes están haciendo qué en sus procesos de trabajo, no perder el hilo en una conversación entre colaboradores o incluso evitar confusiones en la toma de decisiones. También, soluciones que ya podemos explotar son las que tienen que ver con los temas fiscales. Con la entrada de los CFDIs, las declaraciones *online*, el buzón tributario y otras soluciones digitales que ofreció el propio Servicio de Administración Tributaria, hoy las empresas pueden hacerse de herramientas que den accesibilidad a toda su información fiscal de manera inmediata y segura, almacenándola en la nube y haciendo incluso auditorías internas. Esto ahorra de manera importante horas/hombre y con ello potencializa la productividad de una compañía.

Lo anterior también permite a las compañías estar en orden con el regulador fiscal ya que, de acuerdo con la plataforma de análisis fiscal SIAC by Frinnert, nueve de cada 10 contribuyentes tiene errores que podrían convertirse en problemas fiscales y multas.

Otro servicio que no solo se puede contratar al momento de digitalizar una empresa, sino

nueve de cada 10 contribuyentes tiene errores que podrían convertirse en problemas fiscales y multas.



que debe ser vital, es la ciberseguridad. De acuerdo con cifras de la firma mexicana especializada en este tema, en solo seis meses los ciberataques a las empresas crecieron 76%. Es por ello que resulta crítico contar con un servicio que blinde por completo la operatividad de un negocio, así como toda la información que tiene en su manejo, y que en ocasiones incluye datos personales o corporativos de terceros.

Un aspecto importante que puede ayudarte a mantener la ciberseguridad de tu empresa es asegurarte que cada uno de los prestadores de servicios que te ayudará a tu transformación digital trabaje con altos estándares de seguridad y con los mejores servidores.

#### ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR

Digitalizar procesos administrativos y contables de una empresa no es tarea sencilla -tal vez por ello la procrastinación de las empresas a adquirirla hasta 2020-, pero con la premura que la COVID-19 y el nuevo confinamiento desde el pasado diciembre han traído, la posibilidad de tener desaciertos en el proceso de transformación digital aumenta.

De acuerdo con la consultora IDC, de todas las empresas que inician un proceso de transformación digital, 70% fracasan. Entre los principales errores al incluir la tecnología y el mundo de internet en diferentes áreas de las empresas, están:

**1. Cambio repentino en toda la empresa.** Si bien es importante la transformación digital de la compañía, ésta puede crecer en proporción a las necesidades. Lo cierto es que esto debe ser con mesura, área por área y dando el tiempo adecuado para una integración completa a la empresa y, sobre todo, la adaptación y el conocimiento a fondo por parte de los colaboradores involucrados en una solución.

**2. Mala concepción del tema.** Muchos piensan que la transformación digital es un proyecto de tecnología que sólo se requiere para empresas en este sector; sin embargo, hoy todas las empresas requieren digitalizarse, sobre todo en temas administrativos y contables.

**en seis meses los ciberataques a las empresas crecieron 76%. Necesitan blindar la operatividad de un negocio, así como toda la información que incluye datos personales o corporativos de terceros.**

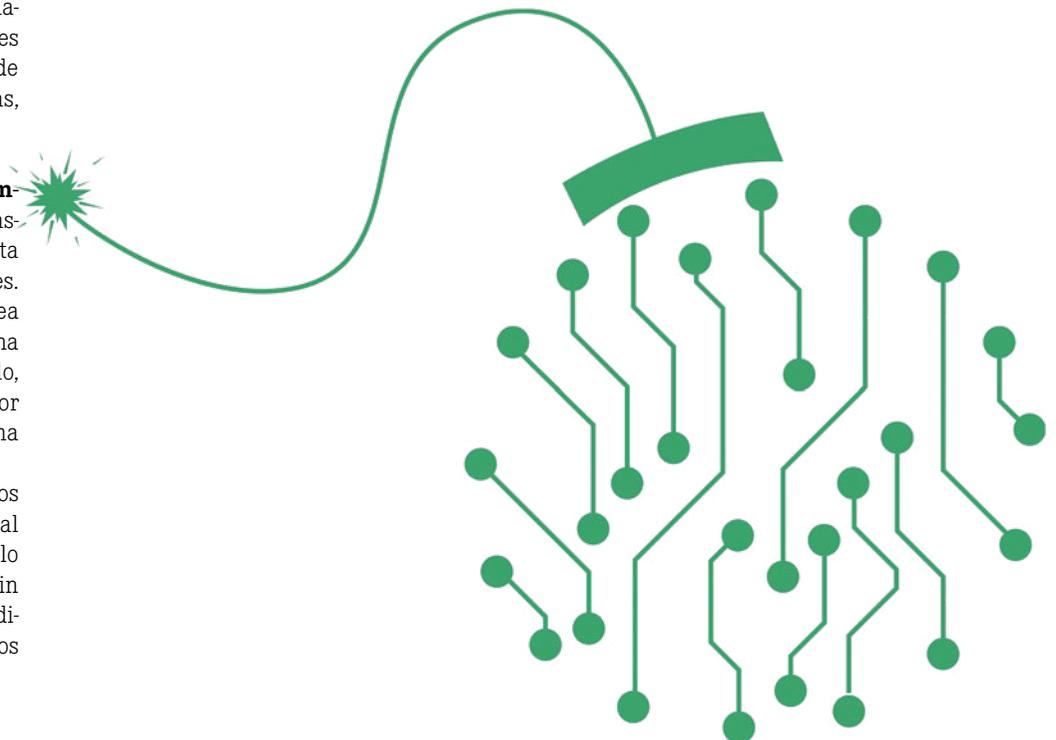
**3. Mala esquematización de prioridades.** La solución, implementación y estrategia a seguir dependerán del enfoque de negocio de cada empresa y sus necesidades.

La transformación digital (automatizar procesos e implementar tecnología en ciertas áreas de una empresa) puede traer mucho ahorro en tiempo y dinero en el mediano plazo. Sin duda, la inversión inmediata que se requiere no es cosa fácil, pero es el único camino que los empresarios pueden tomar para avanzar en su mercado e incluso ganar ventaja frente a sus competidores.

Tal vez el escenario actual orilla a las empresas a lo digital, pero debemos contemplar que la era digital se adelantó y aunque se regrese a una nueva normalidad, no habrá marcha atrás en esta forma de manejar los procesos administrativos y operativos. </>



La autora es socia fundadora de SIAC by Frinnert. Egresada del programa AD de IPADE Business School.



# Creativity Love

 MDMxProducciones

 dm\_eventos\_oficial

 55 5696 4392

 contacto@dmproducciones.mx

vity

創造性が鍵です





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 reinvención: 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**

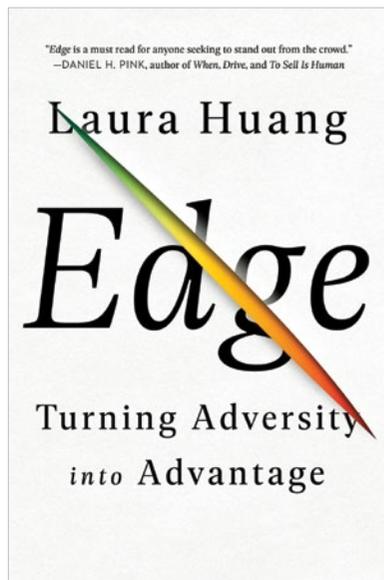
Sin embargo, la marca país no la conforma únicamente el turismo, participan también las exportaciones, gobierno, talento, cultura, patrimonio, así como las inversiones -nacionales y extranjeras- que impulsan el emprendimiento, vital no solo en tiempos de crisis.

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.





The Ambassador Brands

Al rescate de la  
Marca

México

De la mente de tres destacadas mujeres en el mundo del *marketing* nace un proyecto que aspira a darle un nuevo realce al país y a sus productos.

REDACCIÓN ISTMO



«Las marcas son el estandarte con el que se mueve la economía. Si no las tenemos fuertes, solidarias, empáticas ¿cómo queremos mover al país?».

Silvia Cacho-Elizondo

**L**oni Lyons, Diana Dávila y Silvia Cacho-Elizondo, profesionales del *marketing* y docentes destacadas en la materia, tenían la inquietud de escribir un libro sobre las marcas mexicanas. En un momento en que la reputación de México necesita toda la ayuda posible, hablar de las marcas que están aportando prestigio al país les parecía un camino que ya no debería postergarse.

De este amor por el país nació algo más que un libro: el proyecto The Ambassador Brands, que invirtió 2020 en la creación de un panel de expertos, quienes a su vez seleccionaron a 28 marcas relevantes de entre una muy amplia lista. Con ello se creó el primer reporte, que esperan volver anual. La iniciativa deberá culminar con la publicación de un libro que hable de 10 destacadas marcas mexicanas y su aportación a un gran todo, que es finalmente la marca país México.

#### **LAS EMPRESAS COMO IMAGEN DE UN PAÍS**

Los beneficios son en ambos sentidos. Una marca país fuerte beneficia a sus marcas comerciales, mientras que éstas, a su vez, aportan su prestigio a la nación. El ejemplo clásico es Francia, cuyo prestigio se entreteje con el de sus marcas en la industria del lujo de forma que ambas partes se nutren mutuamente. Así lo plantea Loni Lyons en charla con *istmo*. «De ahí surgió la idea de nuestro proyecto. Vimos muy golpeado el valor de marca de nuestro país en las lecturas de distintos estudios. Nos pareció que era el momento para que nuestras marcas comerciales tomaran la batuta e inyectaran valor a México».

Lo que busca el proyecto, señala, es convencer a las marcas mexicanas de que contribuyan a agregar valor a la marca México, en un momento en que lo necesita. «No quiero sonar pesimista, pero el país ha perdido puntaje, no es fuerte como antes, lo que no es bueno ni para



la inversión, ni para el turismo, ni para la economía en general», señala Lyons, con una larga trayectoria en puestos directivos de agencias de publicidad y firmas de consultoría como Ogilvy, Interbrand y Leo Burnett.

Actualmente esta profesional del *marketing* es *coach* de marca e imparte cátedra en la Universidad Anáhuac, actividad en la que coincide con sus ahora asociadas, como Silvia Cacho-Elizondo, quien apunta: «El conjunto de marcas nacionales y sus acciones, es lo que puede impactar y transformar la imagen de la marca país, así como motivar a los emprendedores a tener la ambición de llevar a estas marcas nacionales a competir internacionalmente».

Con un Ph.D. en Administración, además de un MBA, entre muchos otros títulos académicos, Cacho-Elizondo tiene una larga trayectoria como investigadora, en materia del comportamiento del consumidor, su relación con las marcas, CRM e innovación, entre otros temas. Actualmente, profesora del área de Comercialización de IPADE Business School, propone un ejemplo: «Quiero mencionar el caso de Tesla, que tiene pocos años en el mercado y en ese corto tiempo se ha convertido en una marca de gran valor y de reconocimiento internacional. El rol que ha jugado está impactando directamente, dando un aura de modernidad y renovación a la industria automotriz de Estados Unidos. Este país había perdido liderazgo en esta industria».

Diana Dávila, por su parte, añade que lo que da poder a una marca es lo que hace por el país



en cuanto a generación de empleos, alianzas estratégicas e ingresos, «todo lo que es cuantificable, redituable y que se puede medir», pero también está la parte de la percepción. «Se trata de mejorarla en diversas áreas, como cultura y denominación de origen».

Con una carrera prestigiosa como directiva de *marketing* en firmas como Procter & Gamble, Unilever y Johnson & Johnson y un Ph.D. en Administración, Dávila es también catedrática en la Universidad Anáhuac y apunta que no basta con tener grandes ventas y utilidades. «Existen marcas muy buenas, muy competentes, con una gran tecnología, que no cuentan con la parte de hacer un mundo mejor. Tampoco es buena la marca que respandece y tiene valores, pero no es rentable. Tiene que existir un equilibrio entre ambas para considerarla como una marca que puede potenciar al país».

#### EL ENFOQUE EN LAS MARCAS CORPORATIVAS

El fortalecimiento de las marcas mexicanas pasa necesariamente por el crecimiento de las marcas corporativas, algo que apenas están adoptando las empresas en el país. Es aún frecuente que una marca de producto esté bien posicionada, pero que su fabricante no esté en el imaginario del público. Para Lyons, que dirigió Interbrand en México, las empresas deben darse cuenta de que «la marca corporativa no es solo una razón social». Tiene que ver con la misión y visión de la firma, porque ahí es donde se documenta su estrategia.

«Se debe asegurar, primero, que la visión sea verdaderamente inspiradora, que indique claramente cómo es que la empresa va a contribuir con algo al mundo. Esa visión tiene que permear a toda la empresa y convertirse en algo que se sienta y se viva. Para ello se necesitan, desde luego, programas de alineación estratégica dirigidos al cumplimiento de la visión».

Para propiciar el capital de una marca corporativa, hay que invertir en su desarrollo y fortalecimiento, señala Cacho-Elizondo. «Implica inversiones de *branding*, de comunicación, de relaciones públicas, de *marketing* digital, y tener una estructura interna dedicada a este propósito». Recuerda que aún algunas transnacionales como Procter & Gamble, tardaron muchas



décadas en promover su marca corporativa. Casi se escondía, cuando todo mundo conocía sus marcas, como Ariel, Head & Shoulders o Crest.

Por ello, considerando este costo, las empresas deben buscar la estructuración de su portafolio para invertir en sus diferentes líneas, considerando también a la marca corporativa. «Hoy las empresas nacionales están cada vez más conscientes del valor que tiene ese intangible y lo que aporta a su portafolio de marcas. Ha sido muy interesante ver cómo le están dando la importancia que merece. Empresas como Cemex, Bimbo y Herdez han buscado fortalecer la marca corporativa, porque son conscientes de su valor», agrega Dávila.

Además, está el factor geográfico. The Ambassador Brands considera necesariamente a marcas capaces de establecer una presencia internacional. Las empresas mexicanas que considera el estudio habrán dado ya muchos de estos pasos, pero Diana Dávila menciona algunos, para los aspirantes a mejorar su imagen de marca a nivel global.

«Lo primero sería manejar otro idioma además del español. Si quiero que me conozcan

fuera, tiene que serlo desde el sitio web. Lo segundo sería un plan de relaciones públicas que maneje la marca hacia el exterior. Se piensa que este tipo de estrategia es muy cara, pero no necesariamente. Hay que saber hacerlo, porque es lo que va a darle exposición a la marca».

Recomienda además que las marcas participen en *rankings* de sostenibilidad y filantropía, así como que se certifiquen en los programas ISO que les sean aplicables, ya que estas calificaciones se obtienen de terceros, a menudo organismos de nivel internacional.

A ello, agrega Loni Lyons, también conviene que la empresa busque sumar diferenciadores, algunos quizá relacionados con el país «como alegría, sabor, color; la oportunidad estaría en buscar y no subestimar lo mexicano». Igualmente, recomienda buscar los marcos de excelencia que existen en la categoría. Por ejemplo, en el caso de restaurantes estar entre los premios, los listados, las buenas reseñas, etcétera. «La presencia en foros importantes para la industria a nivel internacional agrega valor a nuestras marcas y les ayuda a despegar para adquirir mayor importancia».

Para todo ello, por supuesto, hace falta una estrategia que consolide cada una de las

**«Existen marcas muy competentes, que no cuentan con la parte de hacer un mundo mejor. Tampoco es buena la marca que resplandece y tiene valores, pero no es rentable. Tiene que existir un equilibrio entre ambas para potenciar al país».**

Diana Dávila

actividades del plan de relaciones públicas, con un liderazgo claro desde la alta dirección. El famoso «glocal»: pensar global, pero actuar local. «Hay marcas como Bimbo que salen a competir en el extranjero y los consumidores en estos países piensan que se trata de marcas locales. Son marcas globales y multipaís», señala Cacho-Elizondo, para quien México no puede limitarse a lo autóctono o lo artesanal. «Tenemos que aspirar a tener marcas tecnológicas también».

### LA HORA DE LA EMPATÍA

¿Cómo hablar de fortalecer marcas en tiempo de pandemia? Para las autoras de The Ambassador



En cambio, una marca fuerte atrae asociaciones positivas y al mismo tiempo está dando trabajo, creando nuevas oportunidades de negocio y levantando el ánimo de las personas. Un ejemplo es la campaña institucional de Burger King, en donde invitó al público a ir también a McDonald's para mantener las fuentes de empleo. «En las crisis no somos competidores: nos tomamos de la mano y salimos adelante porque estamos en el mismo sector», describe la profesora del IPADE.

Por ejemplo, apunta Loni Lyons, las marcas de vinos de mesa en Estados Unidos crearon en conjunto un fondo de ayuda para la industria restaurantera, específicamente a cantineros y meseros. «Estas marcas tomaron un porcentaje de sus ventas y comunicaron que ayudarían de esa forma, porque a ellos no les había ido tan mal. Estaban ayudando a la industria que les compra, para evitar un mal mayor».

De esta forma, un proyecto que nació por «amor a México», como sintetizan sus autoras, adquirió aún más sentido en estos tiempos de pandemia y confinamiento. El objetivo es que The Ambassador Brands se convierta en un proyecto autosustentable capaz de despertar el interés de más emprendedores por desarrollar marcas con aspiraciones globales. Hay docenas de aspirantes en los diferentes rincones del país, apuntan. El beneficio será para todos. </>

Brands, el presente plantea una oportunidad importante para fidelizar al cliente. «Tienen que ser empáticas y sensibles a su *target*». Si al principio de la pandemia muchas marcas detuvieron sus campañas, en los meses siguientes muchas comenzaron un diálogo más empático con su consumidor, manifestándole que estaban junto en esta situación. «La relación de empatía siempre será recordada y el día de mañana, cuando se dé la apertura, ese *engagement* y esa conexión harán que la gente los recuerde y se transformen en marcas preferidas. Este es el papel que deberían jugar marcas que no son en este momento de categoría de alta compra», afirma Diana Dávila.

El rol de las marcas es clave y estratégico, apunta Silvia Cacho-Elizondo. «Las marcas son el estandarte con el que se mueve la economía. Si no las tenemos fuertes, solidarias, empáticas ¿cómo queremos mover al país?». Cuando una marca muere, pueden darse muchas consecuencias, no solo para la empresa, sino para la comunidad donde opera, donde se vende. «Cuando el logo de Best Buy o de Suburbia ya no se ve, se fueron puestos de trabajo, generación de riqueza y oportunidades de crecimiento».





**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ÚNETE A LA COMUNIDAD DE NEGOCIOS  
MÁS IMPORTANTE DE LATINOAMÉRICA

EXECUTIVE MBA

# MEDEX REGIONAL

Durante 30 años el MEDEX ha impulsado la vida y la carrera de miles de personas que impactan positivamente a las empresas y a la sociedad. Hoy vamos más lejos agregando un formato híbrido (en línea y presencial) diseñado para empresarios y directores de todo México y Centroamérica.

**DURACIÓN**  
22 meses

PREPÁRATE PARA  
HACER LA DIFERENCIA

FECHA DE INICIO:  
12 de mayo

CONTÁCTANOS Y  
TE AYUDAMOS A CONCRETARLO

Mauricio Pérez Rivero  
maur.perez@ipade.mx

Miguel Rentería Gómez  
mrenteria@ipade.mx

ipade.mx



THE  
WORLD  
CALLS

BUSINESS NOT AS USUAL

ANA OLABUENAGA

# Para reactivar al país, se necesita de las **marcas**

REDACCIÓN ISTMO



Las marcas que llevan la bandera de México cuando hacen su trayecto por el mundo, generan riqueza y buena reputación para todo el país.

**A**na María Olabuenaga, la publicista creativa que, a través de su labor para El Palacio de Hierro marcó un antes y un después en la publicidad del país, charló con istmo sobre el futuro del *marketing* en México y la importancia de propiciar que las mejores marcas nacionales salgan al mundo, se posicionen, sean exitosas y, con su labor, generen una imagen precisa de lo bien hecho en México.

### ¿Qué papel juega el propósito de la marca al realizar una estrategia publicitaria?

La marca es el centro, el corazón, el punto de partida. Lo que haces al realizar una estrategia publicitaria es encontrar que esa marca es la voz, trazar su personalidad, la cara del producto que vas a presentar y mostrarla de la mejor forma posible. Hay que personalizar la voz que se le dé.

Al hacer una campaña tratas de darle una personalidad única que pueda establecer una relación, fraterna, yo diría que hasta amorosa con el posible cliente, seguidor, persona que vaya a relacionarse con ella.

### La interacción de las redes sociales digitales era ya abrumadora antes de la pandemia y tras el encierro se ha convertido en la principal fuente de comunicación entre todos. ¿Consideras que este entorno ha propiciado algún cambio en el diseño de las estrategias publicitarias?

Indudablemente. Se ha dado un cambio drástico. En las primeras ocho semanas de la pandemia se avanzó lo que se había avanzado en diez años. Es ya nuestra relación cotidiana, la forma de encontrar al otro. Ha sido muy importante y reveladora en muchos sentidos. Nos ha instruido en una forma distinta de relacionarnos con las marcas. Es una manera mucho más competida. Por lo menos antes uno iba a buscar las cosas, ahora te llegan y lo hacen en varios momentos del día. Hay que ser mucho más hábil para jalar los botones correctos porque -por así decir- el «panel de control» de internet y las redes sociales, es infinito. Ya no es tan fácil como jalar un par de palancas como antes se hacía. Ahora son muchas las que hay que tener presentes cuando

se está realizando la estrategia de comunicación de una marca.

### ¿Cómo no abrumar al consumidor con tanta oferta? ¿Cómo ofrecer un producto diferenciado?

De entrada, diría que si lo estamos abrumando. No veo todavía muchas estrategias para tratar de limitarse y tener una relación más humana. Veo relaciones muy comerciales, estrictamente transaccionales, lo que hace, en muchos casos, que se tenga una relación negativa hacia la marca. Si está constantemente invadiendo el espacio de tus relaciones personales o de trabajo, se vuelve una relación poco afectiva.

Sí veo la intención de las marcas de tratar de presentarse con intereses sociales, o del medio ambiente. Ser marcas con una causa o propósito más definido, para generar un punto de partida con una conversación distinta, porque finalmente -y seamos sinceros-, lo que buscan las marcas es llegar a la transacción y e intentan suavizar las relaciones porque se están volviendo muy tensas. Es demasiado comercial la pantalla que tenemos enfrente de nosotros en este momento. Es un gran centro comercial y llega un momento en que a uno lo aturde y no quisiera estar teniendo esta oferta constante. Hay marcas que lo están haciendo y sobre todo hay que entender que ciertas audiencias, especialmente jóvenes, están pidiendo causas, compromisos, porque están mucho más relacionadas con las pantallas, que los que no son nativos digitales. Es posible que generaciones un poco mayores lo pidan menos y sean más tolerantes.

### Muchas empresas y por ende sus marcas han sido muy proactivas, dando respuesta y apoyo a las personas durante la pandemia. ¿Crees que esta empatía se convierta en tendencia de largo plazo e incluso un imponderable para las marcas del futuro?

Sí. Creo que será importante tener una relación más allá de la transacción. Es una tendencia. Las marcas están conscientes de ello, lo tratan de hacer y creo que también las audiencias se van a volver más hábiles para detectar cuándo



Ana Olabuenaga

**ciertas audiencias, especialmente jóvenes, están pidiendo causas, compromisos, porque están mucho más relacionadas con las pantallas, que los que no son nativos digitales.**

es realmente honesta la intención y cuándo es simplemente un vehículo para lograr la transacción. Será entonces interesante ver las habilidades de comunicación que tengan las marcas en el futuro, sobre todo si el nivel de comunicación a través de pantallas continúa un rato más. Se hará más evidente la necesidad de valores más tradicionales como de honestidad, de verdad; valores que quizá habíamos perdido o dejado de lado por la velocidad de la vida, y esta relación con la pantalla creo que nos va a llevar a buscarlos.

### ¿Qué piensas que necesita una marca mexicana para que al salir al mundo se posicione y sea competitiva?

México tiene muchos productos de denominación de origen que lo representan, como el tequila, la tortilla, entre muchos. También hay grandes opciones turísticas, dejando un momento de lado la pandemia. Sin embargo, cada vez hay menos marcas mexicanas representando a su país en el mundo. Me preocupa y me duele porque hay muy pocas que se están presentando en el panorama internacional.

¿Qué necesitaría una marca que lo hiciera para competir? Tener un impecable desarrollo de producto. Marcas como Bimbo, Cinépolis, Lala, que tienen una presencia internacional importante y un desarrollo de producto muy cuidado, me parecen muy necesarias, para presentar al país con la otra cara que merece tener. Los destinos turísticos, muy bien posicionados en otro momento, no son lo que se está buscando actualmente. En este momento no estamos viajando.

Lo que desgraciadamente sí se sigue teniendo son las noticias de la crisis económica de México, del mal manejo de la pandemia y los terribles números que la acompañan. Es por eso importante que México presuma su lado positivo y que se vea la buena industria, los buenos empresarios, como buenos socios de negocios. Es crucial, a pesar de que no tenemos representación de oficinas de México manejando negocios en el mundo. Fue decisión de este gobierno, que fueran las embajadas quienes se hicieran cargo, pero ellas en este momento no cuentan con los recursos para hacerlo. Por ello urge que las marcas mexicanas, que son cada vez menos, tengan presencia.



México tiene muchos productos de denominación de origen que lo representan, como el tequila, la tortilla, entre muchos.

Las marcas que he mencionado ya, y otras, cargan la bandera, están conscientes de ello. Pero nos hacen falta más. Si en un momento tomo una cerveza mexicana y tengo una buena experiencia con ello, me habla de un país que se esfuerza por hacer buenos productos. Esto es muy importante –y ojalá todos lo entendamos–, porque es generador de negocios, riqueza y crecimiento para el país. Sin embargo, me parece que no le estamos dando la atención necesaria.

### ¿Cómo ayuda al país que existan proyectos como The Ambassador Brands? ¿Podrías narrarnos tu experiencia?

Este proyecto surge con tres personas que aman profundamente a México y quieren que tenga precisamente un reflejo alrededor del mundo; con todo lo bueno que posee el país, que se encuentra escondido detrás de la nota roja, de decisiones económicas a nivel gubernamental, etcétera.

Lo que quiere hacer The Ambassador Brands es reconocer a las marcas que entienden que llevan la bandera de México y el destino de todos cuando hacen su trayecto por el mundo, porque al final es riqueza para todo el país. Me parece un esfuerzo muy noble. Lo he vivido así. Es deseable que las marcas entiendan que vamos con ellas. Se juegan nuestro prestigio con ellas alrededor del mundo.

### Se dice que en México se crean marcas corporativas, más no capital de marca.

#### ¿Qué hace falta para propiciar este salto?

Estamos en un momento en donde muchas de las marcas que tenían grandes destinos se vendieron a marcas internacionales. Es una tristeza tremenda, brutal. Necesitamos construir más marcas. Me da la impresión de que después de la pandemia necesitaremos voltear hacia dentro

**es importante que México presuma su lado positivo, que se vea la buena industria y los buenos empresarios como excelentes socios de negocios.**

de cada país. Sobre todo en algunos como el nuestro que no han logrado un desarrollo competitivo, a nivel de lo que se exige en este momento a nivel internacional. Se deberá voltear hacia dentro, con otra perspectiva y espero que tengamos la inteligencia para verlo, para competir de tú a tú con productos de calidad y con esfuerzos mexicanos.

**Hablando de la post pandemia ¿dirías que las marcas juegan algún papel en la reactivación del país?**

Indudablemente. Las marcas generan opciones, libertad para las audiencias. Y esto puede darse lo mismo en una marca política o en una de jabón. Si existe una sola marca noticiosa, una sola marca política, una sola marca de jabón, no estarías en un país democrático. Ese no es un país en el que queremos vivir. Además de libertad, genera competencia, mayor valor para los consumidores, para los escuchas, para las audiencias, genera democracia y riqueza para el país en todos sentidos: intelectual, económico. De modo que sí: las marcas son la herramienta necesaria para salir adelante económicamente de crisis como ésta. Por eso creo que se ha dado tanto esfuerzo de parte de la iniciativa privada en pedir al gobierno que haya un apoyo, no para condonar deudas ni para regalar dinero, sino para allanar el camino y que exista una posibilidad de que las compañías, las empresas, las industrias puedan crecer.

**Como creativa, ¿qué haces para mantener la capacidad de asombro, hacer brotar las mejores ideas y siempre mantenerte innovadora?**

Creo que lo primero que tienes que hacer para ser creativo y estar en el tema de comunicación de clientes, marcas, audiencias, es fascinarte con la persona. Las personas cambian, sienten, necesitan, buscan constantemente, quieren sentirse bien, a gusto, seguras, contentas, guapas, muchas cosas. Fascinarte con la persona, eso es lo que me encanta a mí. Entender al otro, lo que necesita, lo que quiere, a lo que aspira y ponerlo en contacto con ello, en cualquier categoría de la que estemos hablando, desde una causa hasta un producto. Eso es lo que me parece fundamental. A mí me sigue encantando. Y las personas

**Las marcas son la herramienta necesaria para salir adelante económicamente de crisis como ésta.**

como decía, van cambiando, las generaciones van teniendo otras aspiraciones, otros sueños. Es lo que me gusta, la conexión con el otro.

**¿Cuál ha sido el proyecto más disruptivo y retador que has liderado?**

Tengo que decir que El Palacio significó para mí el encontrar cómo comunicarme con las mujeres de la Ciudad de México. Fue un proyecto muy importante en mi carrera porque me enseñó muchísimo. Me enseñó a hablarle al otro, con la verdad, porque la verdad conecta, lo honesto, lo que realmente sientes. Creo que las mujeres tenemos esa cualidad de presentarnos pronto en cuanto a lo que sentimos y pensamos. Por eso hacemos amistades muy rápido. Tú dejas a dos mujeres sentadas un momento y se conectan.

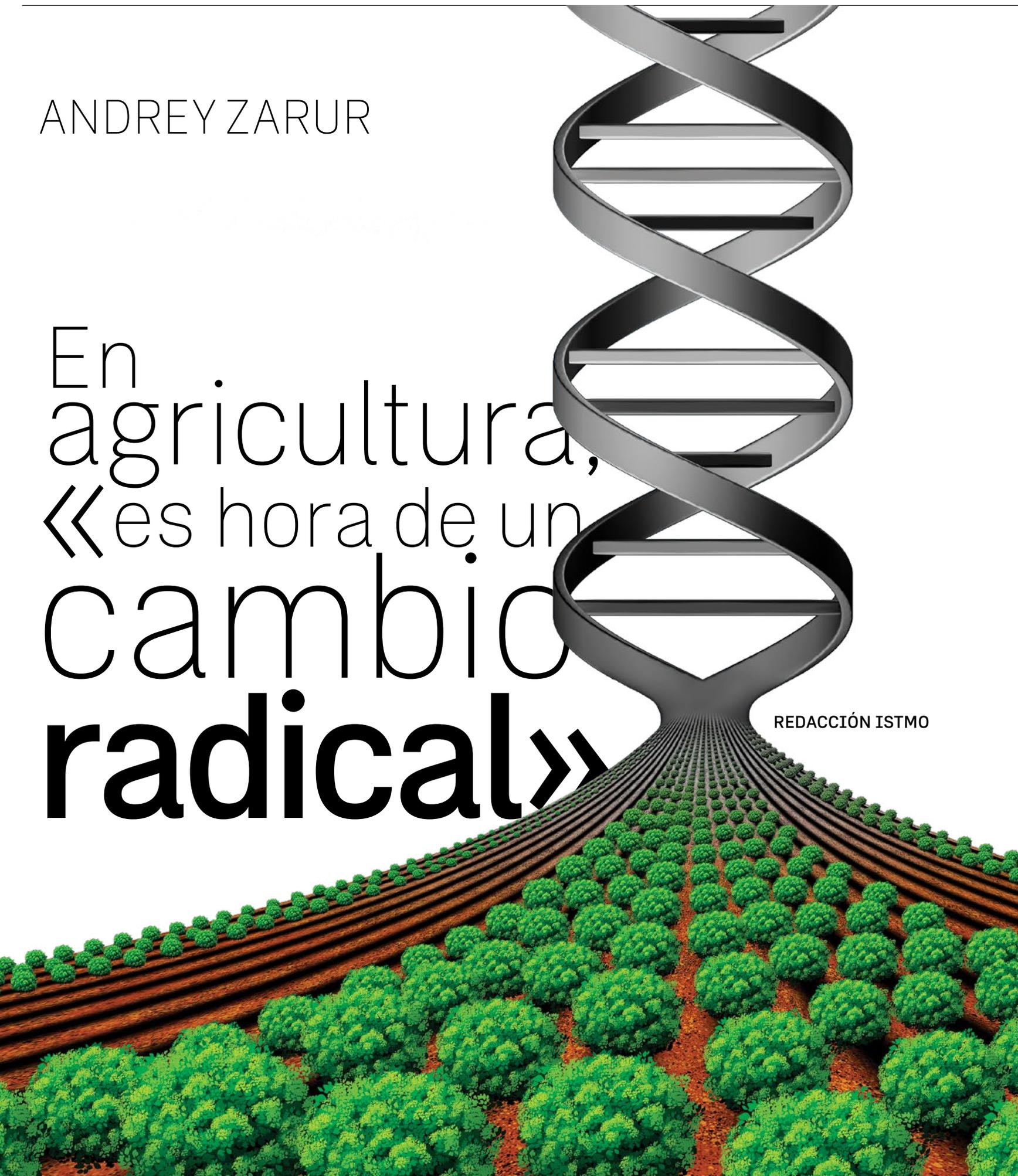
Eso fue lo que me enseñó ese proyecto, la conexión que logra la comunicación honesta, esa que no lleva una doble agenda, es una conexión fuerte, muy duradera y que puede hacer relaciones largas entre personas, evidentemente, pero también entre personas y marcas. </>



ANDREY ZARUR

En  
agricultura,  
«es hora de un  
cambio  
**radical»**

REDACCIÓN ISTMO



**G**reenLight Biosciences, empresa dedicada al desarrollo de soluciones biológicas para la producción sostenible de alimentos, es el más reciente de los emprendimientos de Andrey Zarur, un mexicano que además cofundó Solid Biosciences, una empresa que lucha contra la distrofia muscular a nivel genético y Lumicell Surgical una empresa que ofrece soluciones para las cirugías contra el cáncer. De hecho, Andrey Zarur ha participado en más de una docena de empresas.

Doctor en Ingeniería Química y Biomédica por el MIT, este emprendedor serial tiene un papel protagónico en la formación de un futuro más sustentable tanto desde el punto de vista ambiental como del humano. En charla con *istmo* señala qué lo motiva a estar lejos del laboratorio, y más bien dedicarse al desarrollo de empresas que mejoren la vida de la gente.

#### **¿Por qué decidiste ser emprendedor y no investigador de alguna empresa relacionada con la salud?**

La decisión de convertirse en emprendedor está influenciada por una serie de factores. El principal, el que te lleva a decidir hacer empresa, es el descontento con las condiciones que te rodean. El emprendedor es primeramente un agente de cambio que se da cuenta de que, sin su contribución en un campo específico, las cosas no cambiarían de manera significativa.

Mi primera empresa fue para desarrollar medicamentos que pudieran ser llevados al mercado más rápidamente y a menor costo. Esto surgió por un descontento con los sistemas que existían en ese momento para desarrollar medicamentos de enfermedades complicadas, genéticas, congénitas.

El investigador contribuye de manera incremental al estado de la ciencia o tecnología en un campo específico. Hay muchas personas que se dedican a esto y tienen que ser admiradas y apreciadas. Son incrementos evidentemente necesarios para después lograr empresa. Claramente hacen sinergia, pero el objetivo del emprendedor es lograr un cambio fundamental en las actividades humanas.

Son personalidades completamente distintas. El emprendedor requiere de una toma de riesgos financieros, científicos, personales que el investigador realmente no quiere. De cierta forma, el investigador está buscando estabilidad, entender claramente sus actividades y metas a mediano y largo plazo. Para un emprendedor, el cambio en las metas puede ser de un día a otro, tiene que ajustarse a las condiciones y cambiar el curso rápidamente.

#### **¿Qué habilidades desarrollaste durante tu carrera científica que te permiten estar innovando en temas empresariales?**

De cierta manera, las habilidades que se desarrollan en una investigación tan seria como es el doctorado en una institución como MIT, por ejemplo, no son lo que te permite llegar a hacer empresa.

¿Qué aprendí en el MIT? El rigor de la ciencia y a aplicar el método científico sin ninguna alternativa. El método científico nos permite deducir conclusiones lógicas a partir de los datos que han sido científicamente obtenidos. Evidentemente, esto es muy importante en los campos donde me desarrolló.

Hoy tenemos una gran cantidad de desinformación que no está basada en ningún conocimiento científico, sino en gente que quiere tomar ventaja de la situación. Es muy importante tener una amplia gama de personas con conocimiento científico que sean capaces de desmentir estas tendencias. Estamos hablando de las curas milagrosas contra la COVID-19 y que en México, no entiendo por qué, todo el mundo las cree y las quiere utilizar sin que estén basadas en ninguna evidencia científica.

**Un provocador del cambio, alguien capaz de tomar grandes riesgos y cambiar un sistema entero con el fin de hacerlo mejor para todos. Es una forma de ver al emprendedor que debería difundirse más en México, propone este fundador de docenas de empresas.**



Para ser un buen emprendedor se requiere, primero que todo, humildad. Claridad de que el conocimiento propio es minúsculo comparado con el del equipo de trabajo con que uno se pueda rodear. Es una necesidad casi maniática de estar buscando a las personas con el mayor talento posible para formar el equipo de trabajo. Esto nace de un conocimiento cierto de las capacidades y debilidades que uno tiene.

En segundo lugar, se requiere una tolerancia muy alta al riesgo. No es algo que se enseñe en un laboratorio o investigación. Más bien nace de esta necesidad, de esta falta de satisfacción con el *statu quo*.

**Greenlight busca soluciones biológicas para beneficiar a la industria agropecuaria. ¿En algún punto el mundo conseguirá liberarse de los pesticidas, los químicos y ser más orgánico?**

El movimiento orgánico habría funcionado cuando éramos 1,000 millones de habitantes en el planeta. De hecho, hoy en día es contraproducente. Los alimentos orgánicos son una solución elitista y egoísta. No hay suficiente superficie arable en el planeta para que los 7,000 millones de personas consumamos únicamente alimentos orgánicos. Si esa cantidad de personas se decidiera por los alimentos orgánicos, necesitaríamos ocho planetas más.

El crecimiento poblacional no está detenido. En los próximos 15 años seremos casi 10,000 millones de habitantes. Esto significa que tendremos que alimentar a 50% más personas con la misma superficie de tierra. Por eso lo que necesitamos hacer es migrar del sistema actual de producción que tenemos, que emplea químicos derivados de hidrocarburos para controlar las plagas que afectan la producción de alimentos de manera indiscriminada. Esto quiere decir que cuando aplicamos un insecticida en un campo de maíz, trigo, no matamos únicamente al insecto que estamos tratando de controlar, sino que destruimos el ecosistema completo. Destruimos también a los insectos responsables de la polinización, del reciclamiento de la materia orgánica, a los depredadores de otras especies nocivas para la cosecha.

Lo que necesitamos como especie humana es obtener un sistema de alimentos sustentable,

## El emprendedor es primeramente un agente de cambio que se da cuenta de que, sin su contribución en un campo específico, las cosas no cambiarían de manera significativa.



basado en la biología, capaz de afectar únicamente al insecto, al hongo, a la hierba nociva para nuestra cosecha, y no tener efecto secundario sobre otro elemento biológico que se encuentre en el campo.

Podemos usar la biotecnología para desarrollar soluciones mucho más sustentables, más compatibles con un medio ambiente responsable, que no contaminen suelo, agua o atmósfera y sin efectos secundarios sobre otros entes biológicos. Eso es lo que muchas empresas estamos tratando de desarrollar. Es aquí donde viene el conflicto económico y financiero.

Evidentemente existen muchas compañías muy grandes, de miles de millones de dólares cuyo modelo de negocio se basa en continuar vendiendo hidrocarburos para el campo, incluso con el conocimiento de que destruyen el medio ambiente y reducen la biodiversidad. Los intereses económicos a esos niveles son enormes. Tenemos que alinear con estas empresas para lograr que migren, alejándose de estos compuestos fósiles y que abracen la biotecnología, estos nuevos compuestos que nos permiten alimentar a nuestra población con proteína y carbohidrato de alta calidad, al mismo tiempo que se respeta el medio ambiente. Es una misión enorme y difícil, pero si queremos sobrevivir en este planeta tenemos que lograrlo.

**Tu empresa tiene como propósito atender al ser humano, pero también al planeta. Parece una relación obvia, sin embargo, no lo es tanto. ¿Qué hace falta para que más empresas y emprendimientos tengan esta meta?**

Para el emprendedor la palabra «imposible» no existe. Los intereses económicos a nivel mundial son enormes, pero existen muchos antecedentes de compañías, empresarios, equipos de trabajo, que logran lo imposible.

Los intereses económicos no son únicamente de las empresas de protección de la agricultura. Hay muchos, desde el agricultor, que hace décadas está viendo sus márgenes de producción reducidos por la presión que existe de mantener el precio de los alimentos a un nivel en que puedan ser distribuidos a la totalidad de la población. La presión de los gobiernos es enorme. Los que acaban siendo exprimidos por estas políticas son los agricultores.

Por otra parte, los propios agricultores necesitan empezar a tomar medidas mucho más responsables desde el punto de vista del medio ambiente, porque si no lo hacen están degradando su propia tierra, de modo que su rendimiento por hectárea se ve disminuido. Estamos hablando del próximo año, no de un futuro lejano. El número de toneladas métricas de maíz que vamos a tener por hectárea continúa bajando porque estamos utilizando compuestos químicos que destruyen la fertilidad del suelo, que afectan la polinización, etcétera.

Lo que necesitamos introducir a este sistema son soluciones nuevas, más baratas para el agricultor, que den mayor rendimiento y contribuyan a la preservación de la biodiversidad. Son estas soluciones científicas las que a final de cuentas llevan a cabo el cambio. No podemos acercarnos a estas soluciones únicamente de manera político-financiera. Tienen que ser soluciones tecnológicas, que puedan ser aplicadas a la gran mayoría de personas del campo y que logren destruir el esquema económico actual y crear uno nuevo, que beneficie tanto al agricultor como al consumidor. Esto requiere que empresas que están ahí se adapten o mueran. Es algo que hacemos cada diez años: hace 20 años la empresa de mayor crecimiento era Blockbuster, hoy no existe. Es simplemente parte del cambio.

Los ciclos de tecnología son más rápidos, los de agricultura son mucho más largos. Si los compuestos que usamos hoy para proteger nuestras cosechas en el campo son los mismos que llevamos utilizando hace 80, estaremos de acuerdo en que es hora de tener un cambio radical.

**Al implementar los resultados de una investigación científica, ¿cuál es el reto más complejo, abatir costos para hacerlo accesible o ampliar el *mindset* del entorno para que se dé esta transformación?**

El buen emprendedor entiende que no hay un solo reto. Es un sistema que necesita cambiarse, que tiene muchos componentes y es imposible cambiar uno sin que afecte a todos los demás. Tiene que solucionarse todo el sistema.



**Para implementar soluciones sustentables en el campo necesitamos convencer a la sociedad, al consumidor y al distribuidor de que se trata de soluciones seguras, sin impacto sobre la salud humana o el medio ambiente.**

A la hora de introducir un compuesto nuevo, estamos cambiando las prácticas del agricultor. Estamos desplazando a un jugador que tenía un producto en el mercado. Estamos cambiando cómo el consumidor debe percibir la utilización de materiales biológicos en la cosecha. Es muy curioso que el consumidor está de acuerdo con que utilicemos compuestos derivados de agentes de la guerra química utilizados en la Primera Guerra Mundial. Se llaman «organofosfatos» y son el origen de todos los agentes químicos.

El consumidor no tiene problema con esto. Sin embargo, sí lo tiene con las mutaciones genéticas de las cosechas. Completamente irracional el miedo a la biología. Se deriva de que hemos estado lidiando con química durante los últimos 500 años; pero la biología es algo que estamos comenzando a entender hace 30 o 40. Es natural que la especie humana se sienta más cómoda con algo que conoce hace mucho tiempo.

Para poder implementar soluciones sustentables en el campo tenemos que convencer primero a la sociedad, al consumidor, al distribuidor de que se trata de soluciones seguras, sin impacto sobre la salud humana o el medio ambiente. Esto requiere un nuevo sistema de comunicación. Históricamente las compañías de agricultura no son transparentes, no tienen una política de comunicación abierta con el consumidor. También tenemos que cambiar la política, los sistemas de aprobación alrededor del mundo, el sistema de distribución. Por eso el reto es evolucionar el sistema completo para adoptar las nuevas tecnologías. Podemos poner como ejemplo el auto eléctrico. Cuando Tesla llegó al mercado no introdujo un auto eléctrico usando a Ford como distribuidor. Tuvo que cambiar, de principio a fin, todo el sistema de distribución, venta, servicio del auto y convencer al consumidor de que el nuevo sistema era mejor para él, para el medio ambiente y para la humanidad.

Es una misión increíblemente compleja que requiere un equipo de trabajo diverso, visión de la meta final y compromiso en la ejecución. Por eso no hay un solo reto. Todos dependen uno del otro y el emprendedor exitoso puede tener esa visión de cuáles son todos los cambios que se requieren para aplicar una solución.





### ¿Cómo participó tu empresa en el desarrollo de la vacuna contra la COVID-19?

Estamos participando de varias formas. Primero, tenemos como empresa farmacéutica dos candidatos contra la COVID, diseñados para poder detener a las nuevas variantes que estamos viendo surgir en Inglaterra, el sur de África, Latinoamérica. Incluyen esas mutaciones.

Por otro lado, estamos diseñando una vacuna de una sola dosis que pueda ser distribuida a nivel mundial. Si todo sale como esperamos, esta vacuna podrá probablemente estar disponible a finales de este año, principios del siguiente.

Otro objetivo es generar alrededor de 15,000 millones de dosis para realmente vacunar al planeta entero. Esto es lo que estamos haciendo como empresa farmacéutica.

Además, colaboramos con otras empresas que están desarrollando vacunas de ARN mensajero, para tratar de ayudarles a resolver su problema de suministro de materia prima. Nosotros tenemos un proceso biológico que produce las materias primas que ellos requieren para llevar a cabo su proceso químico.

Por otra parte, tenemos colaboraciones con las empresas para que puedan llevar a cabo la producción de las vacunas actuales; las vacunas aprobadas, a la brevedad posible.

### Un problema sanitario que nos tomó por sorpresa, pero ¿era algo inesperado?

Desafortunadamente, había algunos -yo me cuento entre ellos- que teníamos años tocando el tambor, diciendo que esto se nos venía encima y no estábamos preparados para enfrentarnos a una pandemia. Seguramente me han oído describir esta pandemia como algo realmente afortunado para la especie humana. Puede sonar ridículo, y no quiero parecer insensible a la miseria que ha traído consigo, ni a las muertes de seres queridos. Pero realmente, una pandemia causada por un coronavirus es la más controlable. Esta pandemia aún no está bajo control, pero si se hubiera tratado de una causada por un virus de influenza, por ejemplo, no estaríamos teniendo hoy esta plática. Las condiciones serían peores, con una cantidad mucho mayor de personas infectadas, y la letalidad de un posible virus de influenza sería mucho más alta. Desde este punto de vista la raza humana fue afortunada, porque

de una forma u otra, en los próximos cinco o 10 años tendremos a esta pandemia bajo control.

Creo que volveremos a un grado de normalidad y se va a asemejar a la vida que teníamos antes. Vamos a tener que vivir con el coronavirus y con brotes locales de nuevas variantes por los próximos cinco a 10 años. Se controlará si en ese tiempo logramos desarrollar suficientes vacunas, y logramos convencer a la gente de que se vacune, porque hay gente que prefiere tomar dióxido de cloro que vacunarse. La evidencia es incontrovertible, el dióxido de cloro no sirve para nada y supone riesgos graves para la salud.

El problema después será cuál es la siguiente pandemia. Todo mundo conoce la que tuvo lugar de 1917 a 19. Si esta tuviera lugar hoy en día, los grados de letalidad y de infectividad serían de magnitudes altas. No se desarrolló así en

**Estamos diseñando una vacuna de una sola dosis que pueda distribuirse a nivel mundial. Si todo sale como esperamos, esta vacuna podrá estar disponible a finales de este año, principios del siguiente.**

1918 porque en ese entonces el porcentaje de la población mundial que tenía movilidad de un país a otro era de menos de 1%. Hoy, 25% de la población va cada año de un país a otro, y esto es lo que contribuyó al rápido desarrollo de la pandemia desde China a todo el mundo.

Tuvimos pandemia en los 80, en 2004, en 2014 y ahora en 2019. La frecuencia con la que nos estamos enfrentando como raza humana a estos brotes se acelera por el crecimiento y la movilidad de la población. Es cuestión de tiempo antes de que podamos enfrentarnos a una pandemia mayor: a una de influenza, a una de ébola, a una de un virus hemorrágico. Esto nos requeriría tener un sistema de preparación mucho más sofisticado y coordinado a nivel global. Tenemos la oportunidad, como raza humana, de prepararnos adecuadamente para enfrentar la siguiente pandemia.

### ¿Qué sueño te faltaría por materializar?

El poder hacer algo en México que fuera transformador. Como se dice comúnmente "nadie es profeta en su tierra". Estar en el exilio viviendo en Boston por la falta de oportunidades en México, tomar diariamente llamadas de estudiantes que se están graduando de ingeniería química, de ingeniería biomédica, de medicina, preguntándome si pueden venir a hacer un internado, o de ayudantes de laboratorio, con tal de salir del país, es una vergüenza.

El reto que me falta cumplir sería cambiar de manera fundamental la forma en que vemos la educación en México y cómo vemos al empresario. Fuera de celebrar al emprendedor y darle apoyo a nivel nacional, lo castigamos, nos da envidia. Para que México pueda salir de la situación necesitamos cambiar cómo vemos la empresa y la tecnología. </>



## 45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE  
**LES MOUSTACHES**



RESTAURANT

Luis Gálvez, propietario del restaurante  
y egresado del Programa AD-2, te espera.

 Les Moustaches  
 RestaurantLesMoustaches  
[www.lesmoustaches.com.mx](http://www.lesmoustaches.com.mx)  
[restaurante@lesmoustaches.com.mx](mailto:restaurante@lesmoustaches.com.mx)

**Reservaciones:** 5533 3390 • 5525 1265  
Río Sena 88, Ciudad de México, entre Reforma y Río Lerma  
**Comida:** lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs

# El gran salto

## DE MOISÉS FLORES

JOSÉ ANTONIO DÁVILA CASTILLA

¿Por qué un consultor de nivel global deja una lucrativa carrera profesional para incursionar en la venta de autos usados? Porque Kavak no es cualquier empresa, es una solución disruptiva para el mercado mexicano.



**K**avak, el proyecto de Carlos García Otatti y sus socios para revolucionar el mercado secundario de autos en México ha atraído el interés de muchas personas. Primero, de los fondos de inversión semilla, que la impulsaron en sus inicios para convertirse en el primer «unicornio» mexicano. Después, de ejecutivos de primera línea, como Moisés Flores, hoy CFO -entre otros cargos-, que se entregaron de lleno al desarrollo de algo nuevo y de alto impacto. En charla con Istmo, el Moisés comparte detalles de un prometedor ejemplo de emprendimiento en México.

### ¿Cómo llegaste a Kavak?

#### ¿Qué es lo que te atrajo de este proyecto?

Casi toda mi vida profesional la hice en consultoría. Trabajé en McKinsey desde que me gradué. Hice una maestría en Estados Unidos y regresé a México porque quería hacer cosas distintas, ayudar al país. En McKinsey fui subiendo niveles y llegué al punto en que debía tomar una decisión: la vida personal había sufrido ya muchísimo y era momento de buscar algo más.

Te asomas a las opciones que hay en el mercado, tratando de ver qué te interesa. Había la posibilidad de irme a una empresa de *investment banking*, a un fondo de inversión, cualquier cosa que fuera muy orientada a mi perfil. Otra alternativa era brincar a una empresa multinacional con un puesto directivo y una más era optar por el emprendimiento.

Siempre tuve esa inquietud. En esta área tienes que entender las diferentes etapas de las empresas y creo que lo que más me gustaba era la posibilidad de crear, ayudar y transformar. Esto te lo dan las empresas que están en las etapas iniciales. Tuve varias entrevistas y coincidí en una plática de café con Carlos García, uno de los fundadores de Kavak. Me contó la visión y me pareció increíble. Le pedí que me dejara trabajar ahí *pro bono* durante dos semanas, para ver si lo que me estaba diciendo era realidad. Me encontré un grupo de gente muy motivada, muy capaz, tratando de resolver un problema enorme en México. Al cabo de esas dos semanas le comenté que quería quedarme a trabajar con ese equipo. Así entré como CFO en febrero del año pasado.

Poco a poco he estado en distintas áreas, que es algo que caracteriza al emprendimiento: tienes que ser flexible. En este momento soy CFO, director Jurídico y, desde hace unos meses, director de la financiera.

#### ¿Cuál era esa visión de los fundadores de Kavak de la que tuviste que convencerte?

Carlos me dijo que quería invitarme a dejar McKinsey para irme con él a vender coches usados. Creo es importante que entiendan que un grupo de gente profesionalmente talentosa en sus 30 decidió dejar todo lo que estaba haciendo para



Moisés Flores, CFO en Kavak

vender coches usados. Platicó un poco de la industria y posteriormente me referiré a la visión.

Carlos y el equipo de cofundadores tenían una trayectoria personal muy exitosa. Cuando dejan sus trabajos para montar Kavak, varias cosas pasaban por sus mentes: Tenían que enfrentar un problema enorme, porque de nada sirve ser el mejor en algo pequeño. Debía ser una industria grande que tuviera un problema real que resolver, y una a la que pudieran dedicárseles muchos años por venir. Esa era la industria de los seminuevos en México. Es muy grande. No existen cifras oficiales, pero los estudios que hemos hecho nos dicen que son entre cinco y siete millones de transacciones por año, por un valor de alrededor de 60,000 millones de dólares. Eso la convierte en una de las industrias más grandes del país.

Se trataba de una industria muy fragmentada: 20% de los seis millones de transacciones se llevan a cabo en agencias y el 80% restante entre particulares. Esto último causa problemas y asimetrías de información. Existen coches que mecánicamente no te consta cómo están. En México, poder hacer

la validación legal, de impuestos, de placas si no tienes el conocimiento cuesta mucho trabajo. En ocasiones, el vehículo es el activo más importante de una familia y en esa transacción podría perderse todo el patrimonio. Era entonces en un problema real a resolver.

Cuando comparas las industrias, sabes que el financiamiento es relevante en la compra de un vehículo. En los nuevos, 70% se vende a través de financiamiento. En los seminuevos, en cambio, dado que no existen garantías y si todas estas asimetrías, únicamente 5% está siendo financiado.

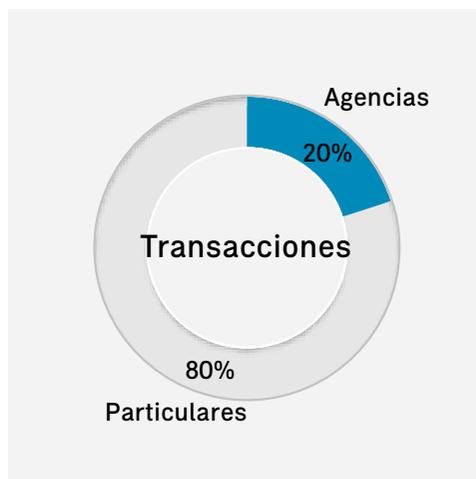
Cuando los fundadores evalúan estos problemas, se proponen llevar transparencia, transformar la manera de comprar y vender vehículos seminuevos en México. No querían dedicarse únicamente a conectar las partes. Kavak compra los vehículos, hace el reacondicionamiento vehicular, tiene –me parece– el taller vehicular más grande de Latinoamérica; está en la salida a Lerma, con más de 12,000 m<sup>2</sup>, 120 rampas, con capacidad de procesar más de 10,000 vehículos al mes. Puedes comprar el coche a través de tu celular, tu computadora o yendo físicamente a verlo.

Creo que lo más importante es que cuando lanzamos, comenzamos a dar garantías que no existían, como «siete días de uso». Es decir, usa el coche, si no te gusta lo devuelves y se te regresa el dinero. Otra, tres meses de garantía, con lo que cualquier cosa que le suceda al vehículo nos hacemos cargo sin costo adicional. Eso en seminuevos era muy difícil de ver.

Dos años después del lanzamiento, comenzamos a tener socios financieros, los bancos más grandes de México, lo que permite ahora que 50% de nuestra venta sea financiada, contra 5% en el mercado. A esto hay que sumarle que también nos estamos convirtiendo en un bróker de seguros. Somos una plataforma que integra todo esto en una sola aplicación, que permite tener todo al alcance de tus dedos: cambio de placas, refinanciamiento, servicios, verificaciones, etcétera. Es algo completamente distinto a lo que yo había visto. Fue por eso que me enamoré de la idea.

### ¿Por qué están catalogados como «el primer unicornio» en el ecosistema emprendedor mexicano?

Se conoce como «unicornios» a aquellas empresas cuyo valor es superior a los 1,000 millones



**se trataba de una industria muy fragmentada: 20% de los seis millones de transacciones se llevan a cabo en agencias y el 80% restante entre particulares.**

de dólares. Nosotros logramos cumplir ese hito al ser la primera *startup* que logra esa valuación en los últimos 15 años. Claramente hay empresas que valen más que eso, pero el «unicornio» son aquellas startups que lo logran. Ello significa muchas horas de desvelos, muchos problemas, muchas canas, pero es también un mensaje al mercado de que las cosas se pueden hacer bien si les dedicas tiempo. Es un llamado a los inversionistas para que volteen a ver qué estamos haciendo en este país. Es cierto que tuvimos la fortuna de ser los primeros, pero estoy convencido de que en los próximos 12 meses veremos uno o dos unicornios más.

### Que les otorguen una valuación de 1,000 millones de dólares, ¿qué implica en términos de ventas de unidades? ¿Cuántos autos deberán vender, cuando sabemos que en el auto van empacetas muchas otras cosas como garantías, seguros, financiamiento?

Hacer valuación de empresas es un arte, no una ciencia; hay mucha subjetividad. Puedo contar lo que queremos hacer y por qué hay un grupo de inversionistas que están dispuestos a apoyarnos para lograr nuestra visión.

Mencionaba que se llevan a cabo cerca de cinco o seis millones de transacciones a nivel nacional. La Ciudad de México –el área metropolitana–, Guadalajara y Monterrey abarcan entre 65 y 70% de las transacciones. Lo que hay detrás de todo no es solo una compraventa de vehículos. No solo es la transacción, es el acompañamiento que les queremos dar a nuestros clientes a lo largo de toda su vida. A diferencia de muchas otras empresas que están en el mercado, somos una compañía de *data*, de tecnología que happens to be en el mercado de autos.

Cuando tú nos quieres vender tu vehículo, al instante te podemos hacer una oferta. Para definir ese precio en la industria se utilizan dos libros de referencia: la Guía Autométrica y el Libro Azul. Nosotros tenemos un algoritmo que lleva siete años aprendiendo, que toma información pública de los clasificados, de ventas de vehículos nuevos, la información de esos dos libros, la de nuestro catálogo, el histórico de ventas; en fin, un modelo de inteligencia artificial patentado, que define, en tiempo real, el precio de tu vehículo. Conforme vemos fluctuaciones en el mercado se puede adaptar, incluso durante la pandemia nos permitió crecer.

Entonces, la primera parte es el pricing. Después, como mencioné, reacondicionamos los vehículos. Somos tres veces más eficientes que una agencia porque tenemos también detrás un algoritmo, gracias al cual podemos llevar a cabo compras de autopartes de manera predictiva, en función de qué coches nos van a vender. Para cuando tenemos el coche, ya tenemos las piezas. Tenemos mucha tecnología para gestionar las asignaciones a nuestros mecánicos, etcétera.

Después está la venta y, más importante, los servicios de posventa. Cuando menciono que tenemos garantías extendidas, es que tenemos algoritmos

de mantenimientos preventivos; el conocimiento de cuándo puede fallarle algo a tu vehículo. Además, contamos con la parte del financiamiento: algoritmos de crédito, de cobranza; de todo tipo, que nos permite ofrecer, independientemente del perfil crediticio de la persona que nos quiera comprar un vehículo, una alternativa de financiamiento.

Más allá de todo, tenemos un equipo que está viendo cómo gestionar tu vehículo, tu flotilla y cómo estar siempre en contacto contigo. Parte de la visión y es lo siguiente: imagina que nos compras un vehículo. Lo tengo publicado en mi sitio, aunque está en tu casa. Alguien se interesa por él y te comento que si te gustaría cambiarlo por uno nuevo, pagando solo quizá 500 pesos más al mes. Bajariamos la utilización de nuestro espacio físico, porque el coche «duerme en tu casa», conectaríamos a las partes y al final estaríamos gestionando la relación. Creo que eso es lo que están viendo los inversionistas. No es tanto lo que vendemos hoy, sino toda la visión que estamos construyendo la que nos hace valer al día de hoy.

**¿Eso implicaría migrar a ser un marketplace, es decir, tener el menor inventario posible y simplemente poner los medios para conectar la oferta con la demanda?**

Quizá esa sea la visión a 20 años. Por los próximos cinco, diez años, seremos los dueños de todo el inventario. Hay muchas cosas, especialmente la confianza, que es la barrera principal en la compra de un seminuevo. Tenemos un lema interno: «Yo solo vendo coches que le podría vender a mi mamá». Entonces, nos tenemos que asegurar que ese coche está en perfectas condiciones en lo mecánico, lo eléctrico, lo estético. Rechazamos la mitad de los autos que nos quieren vender, simplemente porque no cumplen con el estándar de calidad de Kavak. En los que compramos, terminamos reinvertiendo cerca de seis horas en mano de obra y de 8,000 a 10,000 pesos en autopartes, además de hacerle un detallado profesional que no he visto en la industria. Le dedicamos cerca de 24 hrs/hombre. No importa el vehículo que me vendas, puedo quitarle el olor a cigarro, lo que sea.

Lo que queremos en este momento es garantizar que el estándar de calidad se cumpla. Para poder lograrlo, debemos ser los dueños de los vehículos.

Por eso, lo que estamos haciendo, como parte de la estrategia de crecimiento, es asegurar el espacio físico. Te imaginarás que guardar los 10,000 o 20,000 vehículos que queremos tener en inventario significa mucho espacio.

El ser dueños del inventario nos permite moverlo con más facilidad a los puntos donde se requiere. Si tengo que mover inventario de México a Guadalajara, es más fácil. La idea de ser un marketplace no lo vemos en el corto plazo. Debemos construir varias capacidades adicionales a las que tenemos hoy, antes de poder llegar a esa visión de mediano, largo plazo.

**¿Cuál es el nivel de rotación sano en el inventario? ¿Cuál es el perfil de los seminuevos que tienen?**

En términos generales tomamos vehículos de 2010 a 2020, sin importar marca o modelo. Tenemos, eso sí, ciertas restricciones de kilometraje que son 110,000 km y, por ende, casi todos nuestros vehículos están concentrados en modelos 2015 a 2019.

La pregunta sobre la rotación sana es una que nos formulan desde nuestros inversionistas, los que nos prestan dinero, los que nos van a vender el coche y la respuesta es un poco más compleja que un número. Hemos entrenado nuestro algoritmo para que estime en cuánto tiempo se venderá el vehículo, y en función de ello define un precio de compra. Esto quiere decir que para los coches que sabemos que van a tener una lenta rotación podríamos pedir un poco más de margen, lo compraríamos un poco más barato. En cuanto a los que sabemos que rotan muy rápido, tendemos a darle casi todo el beneficio al cliente y mantenemos un margen pequeño. Al final, queremos poder ofrecer algo justo. Aclarado esto, el tiempo promedio de rotación histórico es menor a 60 días. Si sabemos que nos vamos a tardar más, es algo que ya consideramos en la oferta de compra.

Nosotros hacemos cuatro tipos de ofertas:

1. La inmediata: en este momento tomo tu vehículo y te doy el valor pactado.
2. Una oferta a 30 días. Te doy el 20% para que te sientas tranquilo de que vamos a hacer la venta y en 3' días te entrego el 80% restante. El costo financiero de esos 30 días lo trasladamos al cliente, como un beneficio.

3. El auto a cuenta, que es una de las mejores ofertas que tenemos: me dejas tu coche y te lo tomo para que te lleves otro.

4. La oferta en consignación: aquellos vehículos en los cuales el modelo no tiene todavía suficiente experiencia, toma el vehículo en consignación.

Poco a poco vamos migrando los vehículos de categoría: de los que no conozco, a los que tienen lenta rotación, a los de alta rotación. De eso depende el precio. Para hablar de un dato puntual, nosotros hace dos años ni por asomo comprábamos Suburban, pero la última vez que pasé por el taller, teníamos más de 20. Así es como reacciona el algoritmo.

**dos años después del lanzamiento, comenzamos a tener socios financieros, los bancos más grandes de México, lo que permite ahora que 50% de nuestra venta sea financiada.**

### La propiedad intelectual en los algoritmos ¿es exportable a otros mercados donde Kavak va a trabajar y quizá también a otras industrias?

Sin duda es exportable a otras geografías. Hace poco hicimos la fusión con una empresa en Argentina: Checkars. Tenían un gran equipo de fundadores, que fue la razón por la cual decidimos participar en esa fusión. Les hacía falta la tecnología y en cuestión de dos meses les compartimos la parte de herramientas de *pricing*, de inspección, mecánicas, gestión de inventarios, etcétera. Estamos próximos a entrar a Brasil. Ya tenemos el algoritmo de precios aprendiendo, hemos visto que podemos hacer ofertas mucho más interesantes que las que tienen los participantes en esos mercados y estamos ya analizando otros países dentro y fuera de Latinoamérica.

Parte de la visión que tenemos es lograr construir una suite de tecnología que nos permita entrar a los países en cualquiera de dos modelos:

- 1) Haciendo licenciamiento de la tecnología, donde conseguimos un operador, les damos todas estas capacidades y dejamos que operen, o
- 2) un modelo *full stack*, como el de Argentina o Brasil.

Sobre si esto es exportable a otra industria, sin duda. Es complejo lo que estamos haciendo, pero al final, los algoritmos son bastante «customizables», son algoritmos de inteligencia artificial, de redes neuronales y lo interesante es contar con el talento que te permita ver cómo con esas tecnologías, que son de acceso público, puedes construir algo útil para tu propósito. De nada sirve hacer regresiones. Hay que saber qué variables incluyes, cómo las transformas, cómo las depuras. Es eso, nuestros modelos son inteligencia artificial, pero lo importante es el conocimiento para definir los parámetros.

### ¿Qué consejo le darías a un emprendedor que esté intentando construir una empresa de alto impacto en el mercado?

Hay dos componentes a considerar: el emprendedor y el público inversionista. En cuanto al primero, lo más importante es que no tenga



## el que seamos el primer unicornio, significa que en los próximos 12 meses puedan surgir dos o tres más, abrirá el apetito de los inversionistas para invertir en capital semilla.

miedo a atreverse. Sin duda las probabilidades están siempre en contra de todos, pero si tienes una idea que te apasiona, que te gusta, vale mucho la pena dedicarle dos, tres años a tratar de conseguirla. Si fracasa, vas a aprender más que con cualquier otro trabajo que puedas tener. Vas a aprender mucho, no solo de ti sino de tu entorno. Una vez que empiezas, es difícil salirte. Es como una adicción. Lo que he podido ver aquí, de lo que somos capaces, nunca lo habría hecho en un camino tradicional.

Sin los inversionistas no hay emprendedor que pueda hacer algo. Al público inversionista le diría que cuando nosotros salimos a levantar la primera ronda, el capital semilla, hubo un fondo que confió en nosotros, y hago un agradecimiento público a Mountain Nazca, a todo el equipo, a Héctor Sepúlveda, muchas gracias por apoyarnos.

Creo que lo que ellos han visto en nosotros es que el capital sí se puede multiplicar en cuestión de 24, 36 meses. Les devolvimos más de 15 veces su inversión. Me parece que a raíz de

esto es que hay más apetito, no solo de fondos, sino también de los inversionistas que invierten en ellos.

El hecho de que Kavak sea el primer unicornio y que en los próximos 12 meses puedan surgir dos o tres más, simplemente lo que va a abrir es la voluntad y el apetito de los inversionistas para invertir en capital semilla, y de los Fondos, de competir entre ellos para tratar de apoyar a los emprendedores.

Carlos y todo el grupo que trabajamos en Kavak queremos apoyar al público emprendedor. Si alguien tiene algo y quiere ayuda, *coaching*, por favor búsquenos. Estamos aquí para ayudar y ver crecer a este grupo de emprendedores. </>



El entrevistador es profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School.

# istmo



**istmotalk**

Disponible en nuestro sitio, te ofrece contenidos en formato  
**webinar y podcast.**

No te pierdas las primeras temporadas:

- **Transformación digital**
- **Elige tu mindset**
- **El poder de las épocas difíciles**
- **Negocios con impacto social**

Conoce más en: <https://www.istmo.mx/istmo-talks/>





# CARLOS LLANO

LINEAMIENTOS PARA UNA BIOGRAFÍA

ÓSCAR JIMÉNEZ TORRES

La «bicefalia» de empresa y filosofía es la forma de entender la vida de un hombre como Carlos Llano, que vivió en los planos práctico y teórico de forma paralela, con una facilidad difícilmente imitable.

Con motivo del X aniversario luctuoso de Carlos Llano Cifuentes (1932-2010), fundador de la revista *istmo*, del IPADE y de la Universidad Panamericana, en 2020 hemos publicado los *Diálogos llanistas*, que forman parte de una serie de diálogos filosóficos cuyo protagonista es el propio Carlos Llano.

Estos diálogos presentan temas específicos del *llanismo*, la doctrina de nuestro autor.

En la bibliografía *llanista* o *llaneana* todavía no encontramos una biografía de Carlos desde el punto de vista de su obra tanto *práctica* como *especulativa*, ámbitos que no se pueden separar, según se hará evidente a continuación. En este trabajo nos permitiremos adelantar un posible modo de abordar su biografía desde un punto de mira filosófico, para mostrar el orden jerárquico de las dos grandes ramas de su doctrina. Para ello haremos una brevísima reseña de una situación vital que definió su carrera a los quince años.

### CARLOS LLANO: EMPRESA O FILOSOFÍA

De ascendencia asturiana, Carlos Miguel Llano Cifuentes nació en la Ciudad de México (Distrito Federal), el 17 de febrero de 1932. Fue el segundo de nueve hermanos (tres mujeres y seis varones). Nació en la casa familiar, en una propiedad que tenía su padre justo al lado de la glorieta donde se encuentra la Columna de la Independencia de la Ciudad de México. Solía presentarse ante el público nuevo diciendo que, aunque tuviera acento español, él era más mexicano que todos los asistentes por razones de edad y por haber nacido justo «al lado del Ángel». Cuando tenía aproximadamente nueve o diez años su familia se trasladó a España y ahí nuestro autor adoptó definitivamente el acento español.

A los quince años Carlos Llano sufrió tuberculosis, enfermedad que le obligó a descansar durante una temporada y a estudiar por sí mismo los cursos del bachillerato, confirmando con sus lecturas autodidactas que tenía el talante propio para la filosofía. En ese momento, y debido a que su padre deseaba que estudiara una carrera relacionada con la economía, el joven Llano se planteó una disyuntiva que constituiría una constante durante su vida y que, según dijimos, nos permitirá introducir filosóficamente una

posible biografía de nuestro autor, delimitando sus dos partes fundamentales.

Dado el supuesto de que su dedicación sería total, la decisión que tenía que tomar era la siguiente: [1] o bien dedicaba sus estudios a la filosofía sin relacionarse con los negocios familiares, [2] o bien se dedicaba a administrar los negocios de su familia dejando de lado su tendencia filosófica natural. He ahí la disyuntiva vital que se abría para él.

La respuesta la conocemos todos *a posteriori*: Carlos Llano fue tanto filósofo como empresario, fundando instituciones educativas de alto nivel académico, al tiempo que fundamentaba un sistema filosófico, caso del *llanismo*, el cual tiene desarrollados *in nuce* todos los temas de la filosofía en sus bases noéticas y ontológicas fundamentales, según decimos en otros textos.

El dominio de Carlos Llano de cuestiones especulativas y prácticas era claro *pro omnibus*, justo como decía el filósofo español Antonio Millán Puelles: «no me extraña ni creo que pueda extrañarle a nadie que le conozca y sepa, que Carlos Llano entiende de negocios casi tanto como de filosofía».

Por ello hemos caracterizado a Llano como poseedor de una «bicefalia», que es la capacidad para plantear y resolver problemas tanto prácticos como especulativos de gran dificultad, con eficacia y profundidad respectivamente, capacidad muy difícil de encontrar. De hecho, por experiencia personal, durante los once años que trabajamos con él hasta su fallecimiento, decimos que esa característica sólo la hemos encontrado en Llano, pues hemos conocido personas con notables aptitudes para la especulación y con perspicacia intelectual, pero con casi nulas habilidades prácticas (y menos aún caracterológicas), o bien personas con un sentido práctico y crematístico agudísimo, pero con una «ceguera» especulativa filosófica casi total.

En términos técnicos, la «bicefalia» *llaneana* es la facultad de ejercitar con equilibrio el intelecto práctico y el intelecto especulativo. Llano tenía una «bicefalia» de teoría y práctica, de ocio y negocio, de profundidad y eficiencia. Don Antonio Llano, padre de nuestro autor, reconocía esta facultad en él, por lo que antes de que su hijo Carlos regresara a México definitivamente, en la segunda mitad de la década de 1950, le dio



Aristóteles.

**Carlos Llano fue tanto filósofo como empresario, fundando instituciones educativas de alto nivel académico, al tiempo que fundamentaba un sistema filosófico.**

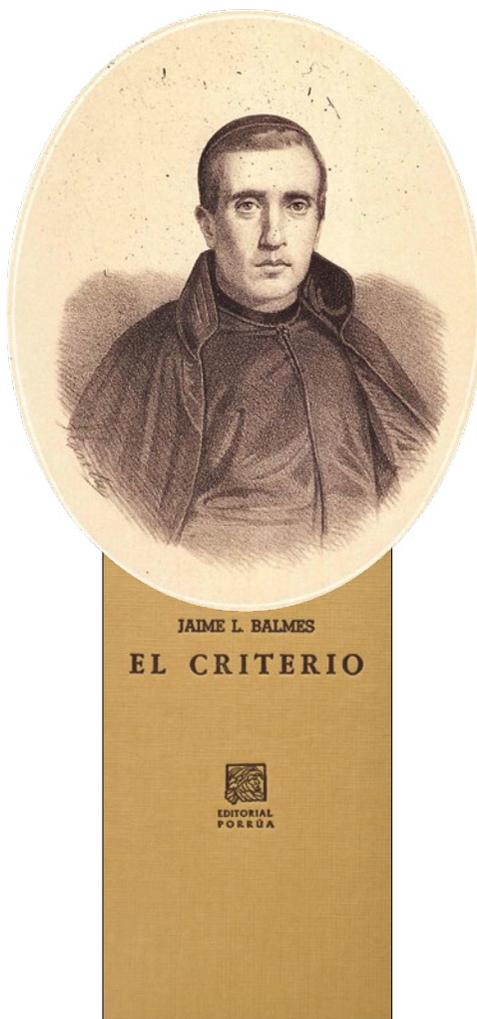
dos consejos, uno de los cuales era el siguiente: «cuando estés con hombres de negocios háblales de filosofía, y cuando estés con filósofos háblales de negocios». El otro consejo era más curioso y práctico, sobre el cual hablaremos en alguna otra ocasión.

Ahora podemos analizar de un modo técnico la opción que tomó Llano para poder plantear, según decimos, las dos partes sistemáticas -no necesariamente temporales- de una posible biografía de nuestro autor. Si lo presentáramos solamente como «el empresario mexicano Carlos Llano» haríamos justicia sólo a una parte de su labor, lo mismo que si sólo dijésemos «el filósofo Carlos Llano», aunque ciertamente la filosofía era como una segunda naturaleza para él, pues mostró esas inclinaciones ya desde muy joven.

Enunciemos de nuevo el hecho: Carlos Llano Cifuentes fue tanto filósofo como empresario. Ahora podemos plantear cuál de las dos actividades era prioritaria y según qué respecto: ¿era filósofo como tal y *además* empresario? ¿O más bien era empresario como tal y *además* filósofo? Preguntémos más en concreto para llegar al núcleo de la cuestión: ¿era empresario por ser filósofo, o bien era filósofo por ser empresario? ¿No parecerían ser antitéticas estas dos actividades? Adelantamos nuestra respuesta usando nuestros propios términos técnicos: esta cuestión vital y especulativa fue resuelta por *reciprocatio*<sup>5</sup>, lo cual significa en síntesis que la empresa fue la parte *material* y la filosofía la parte *formal* de su trabajo vital.

#### LA RECIPROCATIO DE LA VIDA DE CARLOS LLANO

Para entender la cuestión sobre la prioridad de las actividades *llanistas* (la filosofía y/o la empresa), debemos hacer unas anotaciones relativas al método silogístico -referido a los razonamientos- de Aristóteles. Hemos dado el nombre de *reciprocatio* a la relación recíproca de las proposiciones de las ciencias. Expliquemos esto sintéticamente. Las proposiciones «el hombre es erguido», «el hombre es racional», «el hombre tiene manos», etcétera, son enunciaciones del *ti esti* o de la substancia del ser humano. Cuando dichas enunciaciones se unen entre sí para dar pie a silogismos -o razonamientos- demostrativos, constituyen el conocimiento científico, el cual manifiesta la *causa* de los hechos. Así, ya



**el padre de Carlos Llano nunca perdió la esperanza de que su hijo se dedicase solamente a los negocios, siendo joven aún le recomendó la lectura de *El criterio* de Jaime Balmes.**

no sólo decimos que «el hombre tiene manos» y que «es racional», sino que afirmamos la causa: «el hombre tiene manos *porque* es racional».

Aristóteles usa estos razonamientos en sus obras, uno de los cuales es el siguiente: «Anaxágoras afirma que [2] el hombre es el más inteligente de los animales por tener manos; pero lo lógico es decir que [1] el hombre recibe manos por ser el más inteligente». La diferencia es que un silogismo muestra la perspectiva material y el otro la formal. [1]

En el silogismo que afirma que *el hombre recibe manos por ser el más inteligente*, se muestra la inteligencia -que es la parte formal del ser humano- como primera y principal, mientras que la mano -que es una de las partes materiales- aparece subordinada a la inteligencia. [2] En la demostración que dice que *el hombre es el más inteligente de los animales por tener manos*, la inteligencia aparece subordinada a la posesión de la mano, esto es, la forma aparece subordinada a la materia.

Carlos Llano mismo abordaba este tipo de razonamientos en su doctrina, y decía que el silogismo de [1] la forma era la enunciación de la causa del hecho, mientras que el de [2] la materia era la razón de la *afirmación* de la causa.<sup>7</sup>

Esto nos permite contar una anécdota citada en los *Diálogos llanistas*.<sup>8</sup> Relataba Llano que de niño en Ribadesella (Asturias), había vislumbrado de un modo curioso el principio de causalidad («todo efecto tiene una causa»). En efecto, un día al observar que hacía mucho viento y que las ramas de los árboles se movían, dijo haber pensado que «esas ramas al moverse estaban produciendo mucho viento», en cuyo caso -efectivamente- había hecho una *reciprocatio*. El razonamiento del joven Llano indicaba que [2] *las ramas se mueven porque causan el viento*, lo cual en todo caso es solamente la afirmación de que hay movimiento de las ramas, pero en realidad la causa propia se enuncia haciendo activo al objeto de la afirmación, ya que hay que decir que [1] *las ramas se mueven porque el viento sopla*.

#### RECIPROCATIO FUNDAMENTAL DEL LLANISMO PRÁCTICO Y ESPECULATIVO

Una vez que hemos visto este preámbulo técnico, podemos analizar la opción vital de Llano mencionada antes. Afirmamos pues

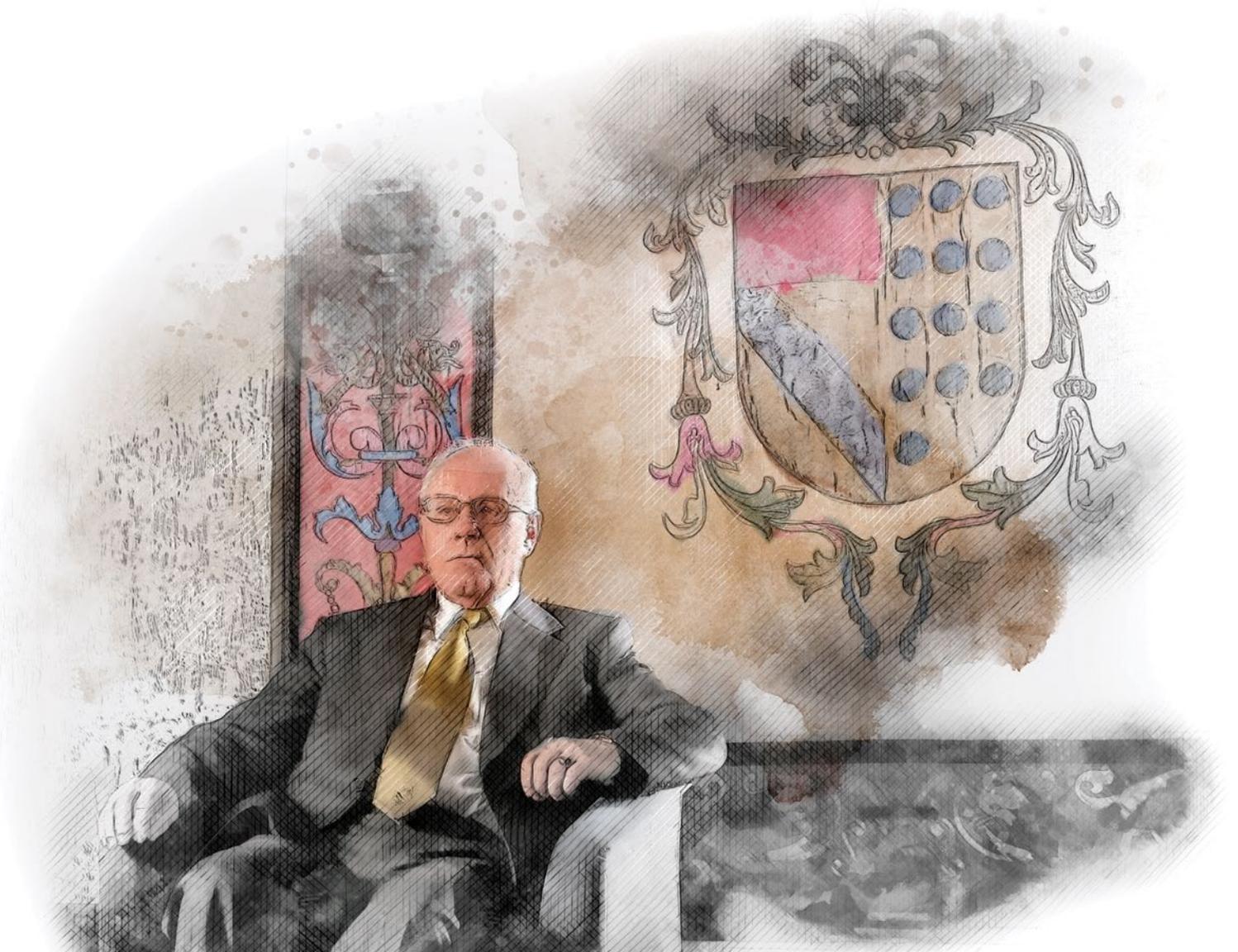
que [2] *no es solamente que Carlos Llano sea filósofo porque es empresario*, porque eso indica la causa material de sus actividades (la razón de la afirmación de la causa), [1] *sino que Carlos Llano es empresario porque es filósofo*, y así vemos toda su actividad directiva ordenada a hacer filosofía (la causa última). Digámoslo en términos más inteligibles: [2] Llano era filósofo para entender mejor la empresa y para ser mejor empresario y, a su vez, [1] era empresario y emprendedor para tener la experiencia suficiente para hacer filosofía.

Cabe aclarar que, en la doctrina aristotélica, el silogismo de la materia [2] es posterior sistemáticamente al de la forma [1]. De ahí la numeración anotada. Ahora podemos analizar estos dos razonamientos.

[2] La *reciprocatio* que dice que «Carlos Llano era filósofo porque era empresario», nos permite ver nada menos que la causa eficiente y material de su dedicación a la filosofía, en tanto que podía llevar una vida filosófica al tener los medios materiales suficientes, en lo cual se incluye la experiencia vital que proporciona la dirección

de personas y de empresas, como la rectoría en la Universidad Panamericana, la dirección del IPADE, la administración de los negocios familiares, la fundación de *istmo*, su trabajo como consejero de empresas, etcétera. Carlos Llano Cifuentes tenía toda la *empeiria* requerida para desarrollar la *theoria* de una manera profunda, al haber pasado la vida práctica dirigiendo personas.

Al hacer énfasis en esta *reciprocatio*, se podría entender que toda su actividad filosófica sólo la habría hecho para crear empresas y producir bienes materiales y servicios, y desde el



## Llano podía hacer filosofía en tanto que era empresario, al haber pasado por todo el trabajo que conlleva ser emprendedor.

punto de vista de la causa material y eficiente, la actividad teórica puede ser usada para practicar actividades y producir bienes de una mejor manera. Así, el intelecto especulativo puede ordenarse a la práctica. De acuerdo con esta parte de la *reciprocatio* de su vida, decimos que Llano podía hacer filosofía en tanto que era empresario, al haber pasado por todo el trabajo que conlleva ser emprendedor.

[1] Ahora bien, completando el razonamiento, si enunciamos la causa formal de esa materia mencionada, decimos a la inversa que «Carlos Llano era empresario porque era filósofo». Aquí hacemos énfasis en el objetivo último de sus actividades como empresario y hombre práctico. La causa final de Llano no era la materia (el sólo producir bienes materiales), sino la forma y el fin, que consiste en educar o formar el carácter suyo y el de sus prójimos, ya que así entendía la dirección pues, en sus propias palabras, «el dominio sobre otro es una etapa provisional y subsidiaria hasta tanto el otro adquiere la capacidad de autodominarse, y la capacidad de autodominio se conmensura o identifica con el carácter».

Al hacer énfasis en esta primera *reciprocatio* -sistemáticamente hablando-, aparece claro qué es anterior y qué es posterior *per se*; qué es medio y qué es fin. En relación con la contemplación filosófica, la actividad empresarial y de gestión (producir bienes materiales y servicios) está ordenada a la teoría, cuyo fin es la verdad, pues tal es el objeto del entendimiento especulativo.

Ya desde el nacimiento de la filosofía era claro que desde el punto de vista especulativo y teórico en cuanto tal, ésta produce bienes para el espíritu aún mejores que los productos del comercio -o de las empresas-, caso de la búsqueda de la verdad y la contemplación de los inteligibles por sí mismos.

Aunque los bienes de las empresas sean necesarios para todos, no son más elevados que los producidos por la contemplación y la teoría por sí. Así es como se puede leer silogísticamente el adagio evangélico: [2] *no sólo de pan vive el hombre*, [1] *sino de toda palabra que sale de la boca de Dios* (Mt. 4:4),

lo cual se refiere a que [2] los bienes materiales no son sin más el fin del ser humano, ya que éste requiere de [1] bienes más altos, aunque ciertamente sin pan no podría alcanzarlos. Tal es la *reciprocatio* vital de bienes materiales y bienes espirituales, de *negotium* y *otium*.





Volviendo a la *reciprocatio* llanista, a partir de ella obtenemos la pauta de las dos partes sistemáticas sobre las que se puede llevar a cabo una biografía completa de nuestro maestro, ya que puede hacerse énfasis [2] en sus emprendimientos empresarios desde el punto de vista material y de servicios, pero sin dejar de ver que su fin último era [1] la parte filosófica o formal, esto es, la formación caracterológica de personas u hombres, y aun, la contemplación metafísica como tal.

La filosofía era entonces la causa formal, la *esencia* del trabajo directivo llanista, ya que nuestro autor podía no tener empresas y seguir haciendo filosofía. Ciertamente Llano tuvo aspiraciones metafísicas y ontológicas antes de pensar en cualquier empresa o universidad (como lo muestra su curioso razonamiento infantil sobre las causas), y las siguió teniendo después de dejar la dirección de la Universidad Panamericana y del IPADE.

Como dice Aristóteles, el filósofo es el más independiente de los hombres, ya que no necesita hacer actividad alguna adicional para llevar a cabo su acto intelectual, mientras que el legislador (el director, en el caso llaneano) requiere de personas para ejercer su actividad, así como de situaciones por resolver, planes y proyectos.

Ya que el padre de Carlos Llano nunca perdió la esperanza de que su hijo se dedicase solamente a los negocios, siendo joven aún le recomendó la lectura de *El criterio* de Jaime Balmes, así como textos de la doctrina pragmática de William James. Sin embargo, de modo contrario a las expectativas paternas, más que pensar en dejar la filosofía, esos libros le hicieron advertir a Llano que [2] la acción práctica requería de [1] bases filosóficas firmes. Así, al decidir estudiar filosofía se mostró que la reciprocidad de [2] la materia y [1] la forma que apareció constantemente en su vida fue resuelta por *reciprocatio*, sabiendo unir sin mezclar y distinguir sin separar ambas actividades.

He aquí pues, las dos partes principales que pensamos que debe incluir su biografía: la materia y la forma, la empresa y la filosofía, lo cual como hecho es evidente, sólo que aquí hemos expuesto el orden y jerarquía entre estas dos instancias.

## Llano como poseedor de una «bicefalia», que es la capacidad para plantear y resolver problemas tanto prácticos como especulativos de gran dificultad.

### RECIPROCATIO DE LAS INVERSIONES EXISTENCIALES

Terminamos con una idea que nos recuerda las dos partes de la *reciprocatio* vital de todo hombre en todo tiempo, la cual en Llano aparece de modo muy claro por haber podido desarrollar la teoría y la práctica en un alto nivel. Afirma el ya citado Millán Puelles, amigo de Carlos Llano, que éste «[2] no se limita a ahorrarse el mal negocio de cifrar la libertad en el tener, [1] sino que también ha querido tomarse la libertad de hacer lo que está en su mano para que sus amigos y lectores veamos claramente en qué consiste el uso óptimo –la mejor inversión– de nuestro capital de libertad». Para Llano, [2] la máxima inversión existencial no es la monetaria, aunque ésta es muy importante en tanto que justo permite [1] la inversión caracterológica y personal, teniendo aquella –la materia– su razón de ser en esta última –la forma–. </>

<sup>1</sup> Cfr. Jiménez Torres, Óscar, *Diálogos llanistas*, Sindéresis, Madrid, 2020. Ver también, *Diálogos llaneanos. Metafísica y epistemología*, Cuadernos de pensamiento español (n. 65), Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2017. .

<sup>2</sup> Cfr. Jiménez Torres, Óscar, *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, Porrúa, México, 2010.

<sup>3</sup> En, Llano Cifuentes, Carlos, *Las formas actuales de la libertad*, Trillas, México, 1983, Prólogo, p. 8.

<sup>4</sup> El término «bicefalia» lo tomamos a partir de un término usado por él para referirse al empresario del siglo XXI. Cfr. Llano Cifuentes, Carlos, «Caracterología del directivo al inicio del siglo XXI», *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. V, 2/02, p. 327.

<sup>5</sup> Cfr. Jiménez Torres, Óscar, «Definición y demostración en *Analytica Posteriora*: paradigmas de su *reciprocatio* mutua en tres ámbitos del corpus aristotélico», *Cauriensia. Revista anual de ciencias eclesiológicas*, 10 (2015), pp. 507-526.

<sup>6</sup> Aristóteles, *De Partibus Animalium*, IV, 10, 687a 8-10.

<sup>7</sup> Cfr. Llano Cifuentes, Carlos, *Demonstratio*, Ediciones Ruz, México, 2009, p. 129.

<sup>8</sup> PCfr. Jiménez Torres, Óscar, *Diálogos llanistas*, p. 22.

<sup>9</sup> Llano Cifuentes, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2003, p. VIII.

<sup>10</sup> Cfr. Aristóteles, *Ethica Nicomachea*, X, 7, 1177a 27-b 1 (n. 1482).

<sup>11</sup> En, Llano Cifuentes, Carlos, *Las formas actuales de la libertad*, p. 8.



El autor es doctor en Filosofía. Fungió como editor del doctor Carlos Llano.

# Cultura: ¿Cómo sobrevive a la pandemia?

ADÁN AGUILAR ESQUIVEL



**La COVID-19 ha afectado a buena parte de la economía, pero la industria cultural ha llevado la peor parte. Algunas artes han encontrado salidas a través del ingenio y la evolución tecnológica.**

**A**demás de reflexionar sobre lo que pasa en el ámbito empresarial, conviene dedicar tiempo a considerar lo que ha sucedido en el sector cultural durante la pandemia. De una u otra forma, todos los sectores han sido afectados y hemos visto que la economía ha sufrido cierto estrés. No obstante, algunos sectores no solo han podido sobrevivir, también han adquirido mayor relevancia, como los relacionados a *deliveries* y compras en línea. Sin embargo, deberíamos dar también atención a esos otros sectores de los que no hablamos tanto y cuya actividad central se está viendo realmente afectada. Para no señalar esto con un tono pesimista, pensemos que pueden existir posibles soluciones.

Hay que resaltar lo que significa el sector cultural en el mercado mexicano: cuál es su peso, cómo se ha visto afectado durante la pandemia, cómo han intentado ayudarle el gobierno y otros actores. Luego, es preciso describir los nuevos caminos que debemos buscar para encontrar soluciones.

#### **SOBRE LA ECONOMÍA NARANJA**

Muchas veces pensamos en «cultura» -no quiero detenerme en definiciones complejas de antropología filosófica o sociología- en referencia a las artes, el entretenimiento y todo aquello que tiene que ver con la creación, el ingenio, así como el espíritu humano manifestado a través de expresiones sensoriales: la comida, sonidos, imágenes, etcétera.

**como latinoamericanos, como mexicanos, nuestra oferta en el sector cultural en la Economía naranja tiene un gran potencial.**



Cuando hablamos de industrias culturales, podemos confundirnos si utilizamos el método de categorización de las empresas que las divide entre las que ofrecen productos y las que ofrecen servicios. En lo cultural pueden quedar los servicios, el disfrute de una experiencia, pero también productos como un libro o la descarga de algún servicio de música o de video.

Tenemos que hacer referencia concreta al concepto de «Economía naranja», acuñado por John Hawkins en su libro *Economía creativa*, que luego llamó precisamente *Economía naranja* y que tiene diferencias con otros tipos de economías: la verde, que remite a la sustentabilidad, por ejemplo. Existe una serie de industrias que quedan fuera de esas categorías y que requieren cierta atención especial. En la *Economía naranja*, pueden incluirse: industrias creativas, aquellas que se dedican a crear contenidos, experiencias, etcétera; industrias culturales, cuando nos referimos a una compañía de teatro, danza o a un circo y proyectos artísticos, por ejemplo la labor de un cuarteto de cuerdas, una orquesta, una sinfónica.

La *Economía naranja* cuenta con características particulares que se basan sobre todo en generar valor a través de la propiedad intelectual. Por ejemplo, las patentes en la industria automotriz representan el beneficio de lo creado por una persona, un grupo de personas contratadas por un taller, etcétera. Sin embargo, en la *Economía naranja* el valor viene dado por la creación de las personas desde la propiedad intelectual. Ahí hablamos ya de las industrias culturales típicas: libros, música, artes interpretativas en general (como la danza, el *performance*), museos, y todo el sector cultural que no genera manufacturas, pero que está presente y genera empleos; concretamente la gestión cultural de institutos del Estado o del país.

También está ahí el entretenimiento y a veces hasta el deporte, porque se le considera industria del entretenimiento, aunque es algo que queda fuera de la idea de la propiedad intelectual. Sin embargo, sí tiene que ver con generar ciertas experiencias o servicios que no podríamos meter en otro tipo de industrias, como la turística, la bancaria, la automotriz, etcétera. La *Economía naranja* puede estar de manera transversal en muchas industrias, pero tiene sus particularidades.



Desde Luis XIV se crearon los conservatorios para aquellos a quienes el Rey Sol consideraba los mejores artistas.

Muchos economistas han volteado a ver qué es lo que sucede con esta Economía naranja que, según datos del INEGI de 2018, es responsable de 3.16% del PIB nacional, a través de otorgar 1.4 millones de empleos. Esto es interesante porque significa que la industria cultural es significativa y no debe depender necesariamente de la caridad de los donantes o del apoyo del gobierno. Por sí misma genera beneficios. Se dice que es una de las economías que está en mayor crecimiento, concretamente en Latinoamérica.

En los años 80 Octavio Paz, nuestro Premio Nobel de Literatura, hablaba de la importancia de dar a conocer la cultura de México al mundo, no solo desde un punto de vista de diplomacia cultural, evidentemente esencial, sino también desde el punto de vista de que tenemos mucho que ofrecer. El mexicano es creativo y esto no se explota. Paz preguntaba cómo era posible que un país que gestó a Sor Juana Inés de la Cruz o a Ramón López Velarde, sea incapaz de colocarse como uno

**Francia es uno de los grandes representantes de una política cultural donde se da una intervención especial del Estado, que reconoce a la cultura como un bien público esencial.**

de los grandes productores de ofertas culturales en el mundo.

Hablando de personajes contemporáneos recordemos que, al recibir alguno de sus numerosos premios Oscar, a Guillermo del Toro le preguntaban de dónde salían su creatividad e ideas novedosas. Él, con la sencillez que lo caracteriza, respondió: sencillamente porque soy mexicano. Como latinoamericanos, como mexicanos, nuestra oferta en el sector cultural en la Economía naranja es prometedora.

#### **EL MODELO HÍBRIDO DE APOYO A LA CULTURA**

Ahora bien, ¿cuáles son los retos concretos que presenta este sector cultural? Es un sector para el cual conseguir inversión es difícil, ignorado en planes de presupuestos y políticas públicas, y donde la generación de beneficios para los empleados es complicada. En cada país es distinta la forma de apoyar a la cultura, dejando ver contrastes importantes. Puede ser que alguien asista a un museo en Londres, por ejemplo, y se encuentre con que la entrada es gratuita o el costo es muy pequeño –incluso tratándose de uno como la National Gallery–, sin saber por qué. Esto se relaciona con dos tipos de apoyos a la cultura, el apoyo del Estado y la inversión privada.

En París el costo es distinto. Francia es uno de los grandes representantes de una política cultural donde se da una intervención especial del Estado, que reconoce a la cultura como un bien público esencial (tanto como la seguridad o los recursos naturales). Tiene un Ministerio de Cultura, distintos institutos y el Estado ofrece directamente apoyos económicos para las manifestaciones culturales.

Esto no es una novedad del Estado moderno francés. Desde Luis XIV se crearon los conservatorios para aquellos a quienes el Rey Sol consideraba los mejores artistas. De hecho, los llamaba a la Corte y les pedía que diseñaran estrategias para propiciar la producción del arte, siguiendo las normas específicas de aquella época y de los artistas consentidos de la corte. Estos artistas se convirtieron en los primeros burócratas de la cultura, tradición que mantiene ciertos rasgos en los gobiernos actuales que optan por este sistema de intervención estatal.

En Estados Unidos, en cambio, no existe como tal un Ministerio o Secretaría de Cultura. Hay un rango muy abierto para que las manifestaciones

culturales se organicen como sea, y lo único que hace el Estado para incentivar las iniciativas culturales es la deducción de impuestos o su condonación. Es otra forma de apoyar la creación artística. Esto también ocurre en Reino Unido, donde hay muchos museos y proyectos culturales financiados por empresas. Por ejemplo, la Tate Gallery de Londres ha contado con patrocinios importantes de empresas como BMW.

En México tenemos una Secretaría de Cultura que se creó en el sexenio pasado, al mismo tiempo que podemos ver en la Ciudad de México a la Fundación Jumex con su propio museo. Tenemos lo privado y lo público. Es difícil categorizar a México y lo mismo sucede en buena parte de Latinoamérica. Únicamente Chile cuenta con un modelo donde se apoya a la cultura al estilo de Estados Unidos.

Sin detenernos a analizar las políticas públicas que puedan sustentar a uno u otro modelo, es un hecho que en México necesitamos un apoyo específico del gobierno. Conviene reflexionar sobre la necesidad de los hoy extintos fideicomisos para la producción cultural, y sobre las alternativas que puedan satisfacer esta necesidad que ha quedado al descubierto.

El riesgo de tener una política de Estado que apoya directamente a las artes, es que ese dinero depende de muchas cosas: de la aprobación del Congreso, de emergencias como la que estamos pasando, elecciones, cambios de gobierno y de planes que no van más allá de seis años. Si lo que prima es la inversión privada, existen otras formas de dependencia, como que la empresa en cuestión considere interesante en un momento dado invertir en el sector de la Economía naranja.

Conviene considerar también la diferencia que existe entre apoyar la producción de películas mexicanas, para las cuales existe una estrategia clara de comercialización, y el apoyo que necesitan las orquestas sinfónicas de los estados de nuestro país. La sustentabilidad es un reto que pocos proyectos culturales son capaces de superar.

### LA CULTURA FRENTE A LA PANDEMIA

Existen retos sobre los ingresos y el apoyo que puede encontrarse tanto en el gobierno como en el ámbito privado. Si a esto sumamos las afecciones ocasionadas por la pandemia, tenemos lo que algunos calificarían como la fórmula del caos.

## la pandemia nos ha puesto frente a un panorama interesante, para darnos cuenta de que el sector cultural es esencial para nuestro desarrollo funcional como seres humanos.



El gobierno de México, después de consultar a diferentes colectivos de artistas, ha generado distintos tipos de ayudas a través de convocatorias para el sector cultural. Una de estas convocatorias en las redes sociales se llama «Contigo en la distancia», en donde se apoya a proyectos de artes interpretativas -música, danza, teatro- con un monto que depende del proyecto, para hacer producciones en línea. No es un apoyo integral, pero está solucionando cuando menos una problemática concreta: actualmente la gente que se dedica al sector cultural está sin empleo o ganando lo mínimo. Los empleos en este sector son de por sí mal pagados y tienen una dificultad por la competencia con otras industrias, y porque no existe (como debería) el aprecio por la Economía naranja.

La Secretaria de Cultura de México, Alejandra Frausto, lideró un sondeo en junio de 2020, titulado «México Creativo», donde se entrevistó a empleados, empleadores, consumidores y donantes de proyectos culturales para ver su afectación por la pandemia. Sin embargo, no hay mucha información acerca del efecto específico que ha tenido la emergencia sanitaria en cuestión de números, de cuántos empleos se han perdido. Se sabe cuántos en general, pero no en lo específico por industria: cuántos en editoriales, cuántos en teatro, en cine, etcétera. Aunque el sondeo llegó algo tarde, es bueno apoyar este tipo de iniciativas para tener un conocimiento real de lo que ha estado sucediendo.

Hay que añadir que otro de los retos que enfrenta la Economía naranja en general y particularmente por la pandemia es el siguiente: los artistas se «canibalizamos» entre sí. El sector cultural, como todo sector, vive un alto grado de competitividad; lo que no sucede en el sector cultural es la existencia de mediadores o de «reglas del juego» para que dicha competitividad sea benéfica y no sea razón de peligro para proyectos culturales emergentes. En el sector cultural hace falta unidad -en el estilo de las cámaras de comercio, por ejemplo- para propiciar las políticas públicas que le beneficien.

### LOS TRES RETOS PARA LA CULTURA

La pandemia nos ha puesto frente a un panorama interesante, para darnos cuenta de que el sector cultural es esencial para nuestro desarrollo

funcional como seres humanos. No se trata de que todos terminemos siendo creadores o tengamos una empresa de creación cultural. Sin embargo, somos consumidores, y en esta situación extrema el consumo de productos culturales ha sido esencial. Con esto en mente, conviene atender a la centralidad de la cultura en la economía del país, y los retos que enfrenta este sector especialmente en este periodo de dificultad:

**1. Viabilidad.** Considerar si una industria cultural es todavía factible en una situación en la que, como ahora, estamos en casa, los eventos públicos no pueden ocupar más de 30% de la capacidad del recinto, donde debe existir una distancia mínima de 1.5 m entre personas, los accesos están limitados y el poder adquisitivo de la gente ha cambiado. Aunque se reabran los teatros o los espacios públicos, es posible que las personas no asistan. Hablando del Cirque du Soleil cabe preguntarse ¿todavía es viable tener una empresa que se dedica a organizar *shows* de circo por todo el mundo, en algunas partes fijos, en otras itinerantes? Sabemos que está en bancarota. Tiene una deuda de más de 1,000 millones de dólares y tuvo que despedir a 3,500 quinientos empleados. Están haciendo un plan de rescate, pero será difícil y tendrán que pensar de nuevo su concepto, su razón de ser.

Pensemos en general en las artes interpretativas, en las que se invita a las personas a reunirse en un solo lugar. Es un reto de viabilidad sobre la esencia misma de la industria cultural. Esto preocupa porque cabe la posibilidad de que, en un futuro, el acceso a conciertos u obras de teatro sea impensable o muy complicado. Como decía Igor Stravinsky, a la música no solo hay que escucharla, hay que verla. El corazón de estas empresas tendrá que modificarse de una forma que casi las deje irreconocibles.

**2. Adaptabilidad.** La cuestión ya no es si la razón de ser de una empresa cultural sigue siendo válida, sino si es posible que se adapte a la nueva normalidad, los negocios *online*, de al menos tener gente asistiendo a sus proyectos o comprando servicios. En el mundo editorial hay muchas librerías

independientes que se están declarando en bancarota porque dependían de la compra física de sus productos. Si no hacen el salto al negocio online, difícilmente podrán sobrevivir. Hay que pensar también si el libro físico que nos gusta leer va a seguir vivo. Es curioso, porque en los primeros años del siglo, cuando apareció el ebook, todos pensaban que el libro físico desaparecería y no ha sido así. Sin embargo, lo que sí debe adaptarse es la forma del comercio.

¿Qué tipo de adaptabilidad deberíamos esperar? El producto o servicio ¿puede seguir ofreciéndose de la misma manera? Está, por ejemplo, Side Door, empresa en Estados Unidos y Canadá que vende boletos en línea para entradas a conciertos y en general a artes interpretativas. La empresa se adelantó bastante a la crisis al convertir su plataforma. Ya tenía el contacto con los músicos, que la buscaban para promover sus conciertos, y ya tenía el contacto con los clientes, con buenas experiencias comprando boletos a través de su página. Con esto como base, lo que hicieron fue invertir para que los artistas pudieran generar sus conciertos en vivo vía *streaming*, y siguen vendiendo boletos para conciertos, solo que ahora lo que hacen los espectadores es entrar a una liga de Zoom. Fue una estrategia de adaptabilidad interesante: con lo mismo que tenían pudieron hacer cambios que les beneficiaron.

Otro caso: Cinépolis Klic. Cinépolis invirtió en una plataforma del estilo de Netflix y de Amazon Prime. Con la realidad actual la gente no puede ir al cine y por ello están poniendo más atención a su oferta *online*, aunque han estado también ofreciendo eventos en vivo. Ofrecieron un concierto de Mijares y Emmanuel con muy buena respuesta. Este es el tipo de adaptabilidad que sería deseable para todas estas empresas en las que existe algo que se puede cambiar, las que no tienen en riesgo su viabilidad, pero si cambian algo pueden encontrar nuevas formas de acercarse a su público. También han adaptado sus ofertas la Royal Opera House, con puestas de ballet en YouTube; la Ópera de Nueva York y la Filarmónica de Berlín, con su servicio privado de streaming. Esto ayuda a otros a considerar que, si les ha funcionado a ellos, pueden existir nuevos caminos de desarrollo.

**3. Rentabilidad.** ¿Cómo generar ingresos en una situación en la que es difícil atraer a la gente? Ya no sólo es la necesidad de tener un proyecto posible y adaptable, sino sustentable. Existen una casa productora de jazz mexicano, Pitayo Music, que ha conseguido ubicarse en el complejo mapa del jazz y de la música independiente en nuestro país. Con la contingencia, los jazzistas ya no generan conciertos, ya no pueden ir a festivales nacionales e internacionales. Pitayo Music les ofreció grabar y comenzar a hacer *live streaming*. Alex Mercado, conocido pianista de jazz, ofreció un concierto de esta forma con resultados envidiables. Es muy interesante cómo pasó de ser un estudio de grabación a una productora de conciertos, en un nicho que estaba un poco abandonado en live streaming, como el jazz mexicano. Se creó y abrió un espacio, que ha permitido una nueva sustentabilidad, lo que resulta no solo interesante sino aplicable a otras industrias.

El sector cultural mexicano está a las puertas de una transformación necesaria. Es una deuda pendiente con el potencial creativo de nuestro país, no solo por la dificultad histórica que las industrias de este sector han tenido en el México moderno, sino por los retos que la pandemia de la COVID-19 ha generado o intensificado. La apuesta por este sector estará en manos no sólo del Estado, como su responsabilidad, sino en manos del sector privado, como una oportunidad de transformación. Con cultura se vive mejor, y estos tiempos nos invitan a ver en el sector cultural la posibilidad de esa mejor vida. </>



El autor es máster en Cultural Management por la Universitat Internacional de Catalunya y en Human Rights and Democratisation por el European Institute for Human Rights de la Unión Europea.



## GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

# Atracción en el agua

AGUA, PLOMO Y CIENCIA

### FERNANDA CARRASCO

**T**odos necesitamos del agua para vivir y en nuestro estilo de vida actual, la damos por sentada, sin ponernos a pensar que hay millones de personas a quienes les es difícil acceder al agua potable o que el agua de su lugar de residencia es insalubre. Inspirada por un incidente de aguas contaminadas con plomo, la adolescente Gitanjali Rao inventó un dispositivo para evaluar la calidad del agua de manera rápida y económica.

En 2014 descubrieron que las tuberías del sistema hídrico de Flint, Michigan en Estados Unidos, contenían altas cantidades de plomo que terminaban en el agua potable que consumía la población. Esta noticia fue muy difundida y Gitanjali Rao, quien tenía once años, se impactó con la noticia y decidió que ella haría algo al respecto. En ese entonces, para detectar la presencia de plomo en el agua se requería llevar muestras a un laboratorio, por lo tanto, era una prueba tardada y costosa. Fue entonces que Gitanjali ideó una prueba portátil, para realizarla *in situ*, lo cual inmediatamente baja los costos y reduce los tiempos para obtener el resultado.

El dispositivo creado por Gitanjali se llama Tethys, en honor a la diosa griega del agua dulce. Está hecho con nanotubos de carbono que tienen la capacidad de detectar el plomo y permite que un sensor con conexión *bluetooth* envíe información precisa a una *app* en tiempo real. Gitanjali declaró que su objetivo a futuro es reducir los nanotubos hasta que quepan en

un grifo de agua, de tal manera que toda el agua entubada pueda ser probada y llegue de manera segura a las personas.

Gitanjali explicó que Tethys funciona por medio del sistema de «dopaje». El cual se basa en la atracción entre elementos químicos. En este caso, los nanotubos de Tethys están cargados de cloruro, (elemento que atrae al plomo) agua y sal. De tal manera que cuando entra en contacto con agua con plomo, las moléculas de este metal inmediatamente se ven atraídas hacia el cloruro. Un invento que quizá suena sencillo, sin embargo, los logros científicos más importantes así lo parecen.

La joven científica sigue creando y sus inventos se aplican a los problemas cotidianos. Recientemente creó un servicio de inteligencia artificial llamado Kindly, que detecta *cyberbullying* en sus primeras etapas. Funciona por medio de la detección de palabras ofensivas más

comúnmente usadas por los adolescentes en el *cyberbullying*; así que encuentra este tipo de ataques y se dirige a su autor, dándole la oportunidad de repensar lo que está escribiendo y detenerse. Gitanjali explica que este *software* está diseñado para una generación pensante y reflexiva y no actúa por medio del castigo, sino de la reflexión.

Por estos logros Gitanjali fue merecedora del premio Young Scientist Challenge, convirtiéndose en la mejor científica joven del año en Estados Unidos. Además, el pasado diciembre ocupó la portada de la revista *Time*, quien la nombró como «Niña del año». Siempre se ha dicho que los niños son el futuro, pero Gitanjali nos demuestra que el futuro es hoy. </>





## B I E N C U I D A D O

Para conservar a tu perro en la mejor condición, es muy importante monitorear su salud y mantenerlo en forma. El monitor de actividad Whistle FIT te ayuda a lograrlo. Este dispositivo se adhiere a cualquier collar y lleva un registro de toda la actividad de tu perro, como sus paseos, carreras, las siestas que toma y las calorías que quema. Con toda esta información puedes hacer ajustes en su dieta y rutina diaria para que tenga la mejor y más larga vida posible. El monitor incluye una batería recargable que dura dos semanas. Su *app* está disponible para iOS y Android y te ayudará a tener un mejor control de la información obtenida. Conoce a tu mascota por dentro y por fuera y disfruten la vida juntos.

[whistle.com](http://whistle.com)

## ¡ESTRESORES BLOQUEADOS!

Si los fuegos artificiales y las tormentas eléctricas son una tortura para tu mascota, PAWNIX puede ser la solución. Se trata de unos audífonos que aíslan el sonido sin afectar la comodidad de tu perro. Sin embargo, no solo ofrecen un bloqueo físico, ya que por medio de *bluetooth* eliminan cualquier sonido estresante. Este casco de audífonos está hecho de tela elástica diseñada estratégicamente para que tu mascota no se la quite. Está disponible en tres tamaños, así que sin importar de qué raza sea tu perro encontrarás el que se ajuste a su cabeza. Ya no volverás a sentir esa frustración por verlo sufrir por el ruido sin poder ayudarlo.

[pawnix.com](http://pawnix.com)



## V I A J E S S E G U R O S

Claramente tu perro es tu fiel acompañante y disfruta contigo largos paseos en auto. Piensa en su seguridad y consigue Car Companion, el cinturón de seguridad para mascotas completamente retráctil. Desde ahora tu perro se puede sentar en el asiento e ir cómodo, con la seguridad de que, en caso de accidente, no le pasará nada. Es muy durable pues está hecho de materiales resistentes como nylon y acero inoxidable. Para usarlo basta con asegurarlo en el clip universal del cinturón de seguridad de tu auto y ajustarlo por el otro extremo al arnés de cuerpo de tu mascota. Ahora sí, a seguir viajando con libertad y mucha seguridad.

[carcompanion.ca](http://carcompanion.ca)

## COMPañÍA DIVERTIDA

Dejar solo a tu perro no es lo ideal, sin embargo, hay ocasiones en que es indispensable. Para esos momentos apóyate en Treatoi, el dispositivo que puedes programar para que cada tanto libere juguetes que contienen premios, de tal manera que tu mascota estará ocupada, alerta y entretenida. En sus bolas plásticas puedes guardar sus alimentos favoritos y ellos pasarán horas oliéndolas y persiguiéndolas hasta conseguir el ansiado premio. El éxito de este *gadget* es que estimula el sentido del olfato y el gusto y genera movimiento, manteniéndolo activo y estimulado. Nada se compara a los momentos que tu perro pasa contigo, pero sin duda, este *gadget* mejorará notablemente su tiempo a solas.

roico.co



## PELAJE PERFECTO

Cámbiale el *look* a tu perro sin que sufra y sin hacer desorden en casa con GroomPal. Es muy sencillo de manejar, es suave con la piel de los canes y por medio de la tecnología *air-touch* recolecta 98% del pelo al cortarlo. Dejarás acicalado a tu perro y mantendrás limpio el piso. Parte del éxito de esta cortadora es que está hecha con materiales de alta calidad como acero de grado médico. Además, incluye un cepillo que elimina nudos, polvo y suciedad. La misma aspiradora que remueve el exceso de pelo de tu perro se puede utilizar para recolectar el pelo que se le cae diariamente en tu casa, y por la forma de la aspiradora es capaz de acceder a todos los rincones de tu hogar. La belleza y limpieza de tu mascota y hogar están garantizadas con esta práctica herramienta.

@thegroompal

## BIENVENIDO A CASA

Dale a tu mascota la oportunidad de deambular libremente por los alrededores sin poner en riesgo la seguridad de tu hogar. SureFlap es una puerta automática acompañada de un microchip para perros o gatos. Lo interesante es que le abrirá la puerta solo a él, impidiendo el paso de animales externos a la casa, como una ardilla o el gato del vecino. Así tendrás la tranquilidad de que tu mascota puede regresar a casa cuando quiera. Se puede programar para los animales que vivan en dos casas y guardar la información de múltiples mascotas. Será como darle llaves de la casa con la seguridad de que no las van a extraviar.

surepetcare.com



# Yucatán



U N D E S T I N O E N S U M E J O R M O M E N T O

La nueva normalidad exige preferir experiencias con cupo reducido, cercanas a la naturaleza y en las que se aporte al desarrollo local. Esto y más podrás cumplirlo si viajas a Yucatán, un estado en el que la palabra «lujo» se diversifica.

**FERNANDA CARRASCO**

Fotos: ARTURO TORRES LANDA

**H**an pasado varios años desde que Yucatán dejó atrás la categoría de «estado por descubrir» para convertirse en todo un destino consolidado. Sus aires bohemios, gastronomía exquisita y tranquilas playas, haciendas y templos mayas han impulsado esa fama, a lo cual debe sumarse una creciente oferta de experiencias de lujo.

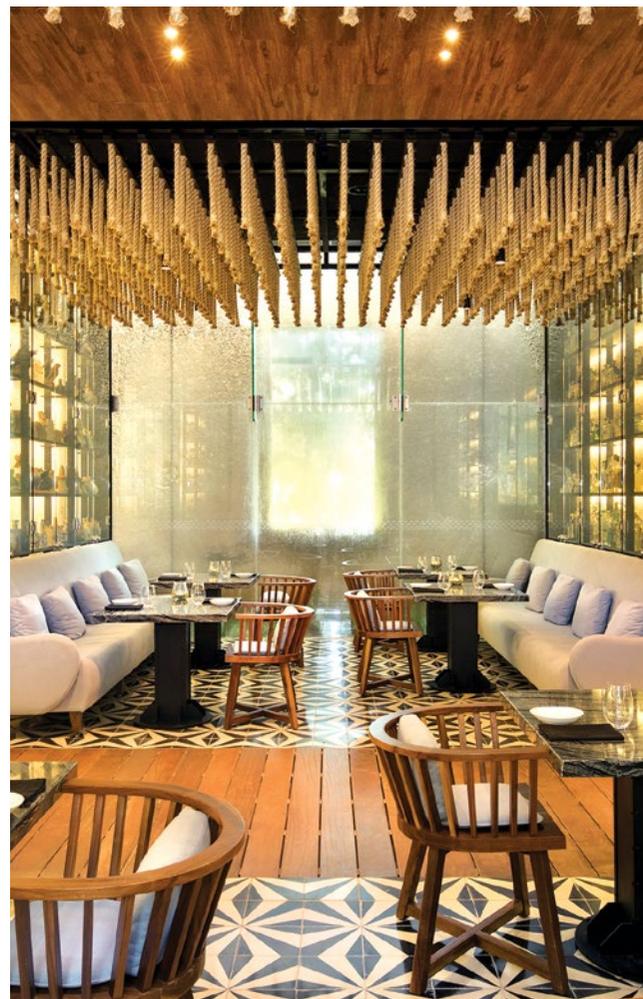
Más allá de los atractivos clásicos e inamovibles, Yucatán hoy ostenta numerosas opciones para dejarse consentir en los entornos más selectos, ya sea que se busque salir de compras, relajarse en un hotel de diseño o sorprender al paladar con deliciosas propuestas gastronómicas. Sobre ello te queremos contar en este artículo.

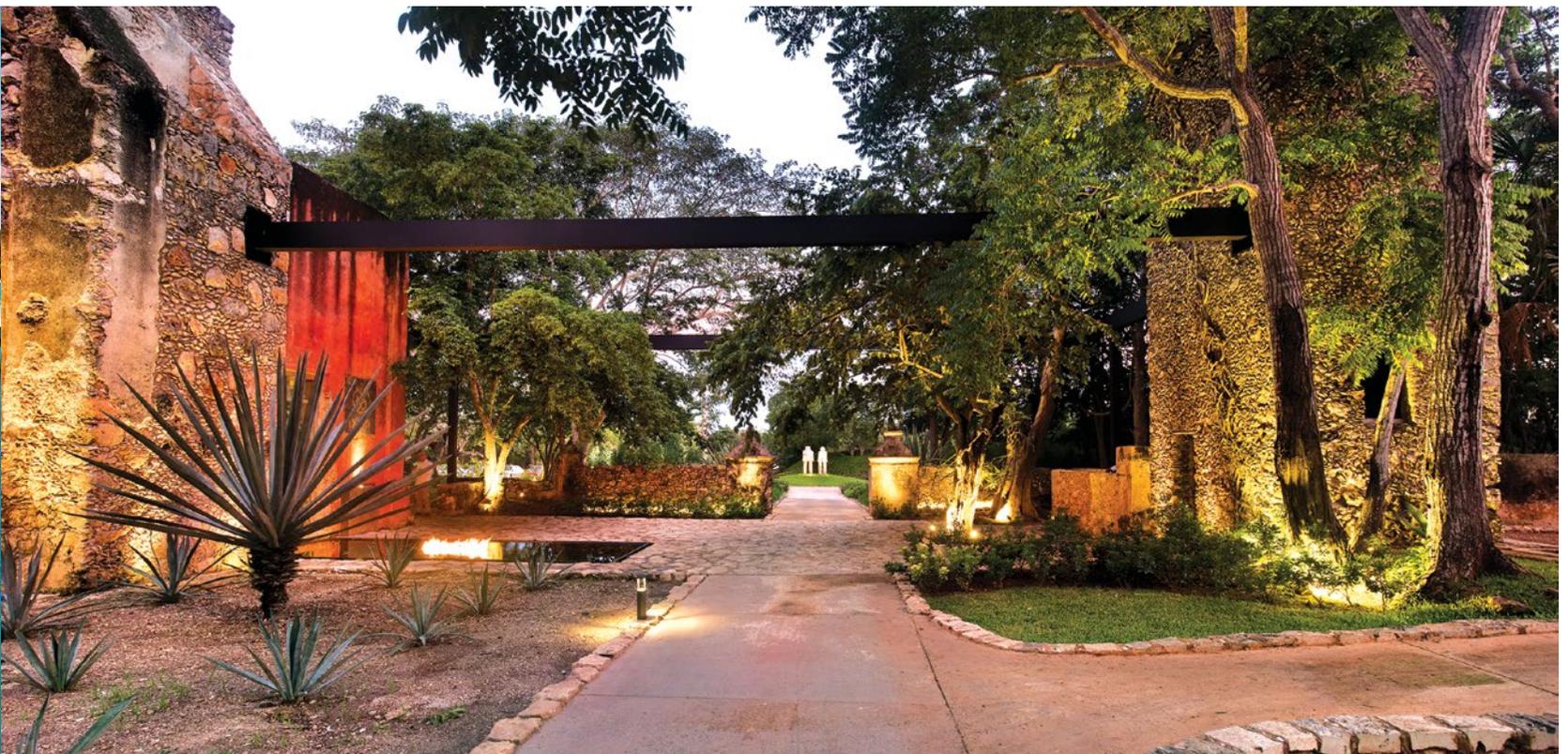
## ESPACIOS PARA SOÑAR

### Chablé Yucatán: edén para los sentidos

El primer hotel de nuestra selección es Chablé Yucatán, una propiedad que se encuentra a solo

26 kilómetros de la ciudad de Mérida, específicamente en la población maya de Chocholá. Rodeado de selva y vegetación endémica, este hotel ofrece cuatro categorías de hospedaje: Casita, Villa Familiar, Villa Residencial y Villa Royal, todas espectaculares y construidas de acuerdo con los dictados arquitectónicos en tendencia. En las suites Casita tendrás privacidad para dos personas y vivirás el confort gracias a su plataforma con hamacas y a su deliciosa piscina privada de 35 metros cuadrados. Por su parte, en las Villas encontrarás las mismas amenidades con el diferencial de contar con más cuartos, por si viajas con niños y amigos o deseas pasar una temporada larga de aislamiento. Eso sí, a pesar de su cercanía con la jungla, Chablé se ha encargado de crear una atmósfera de confort total, de modo que no echarás de menos las modernidades citadinas.





Tranquila playa en Yucatán (izquierda). Hermoso escenario en el hotel Chablé (derecha).



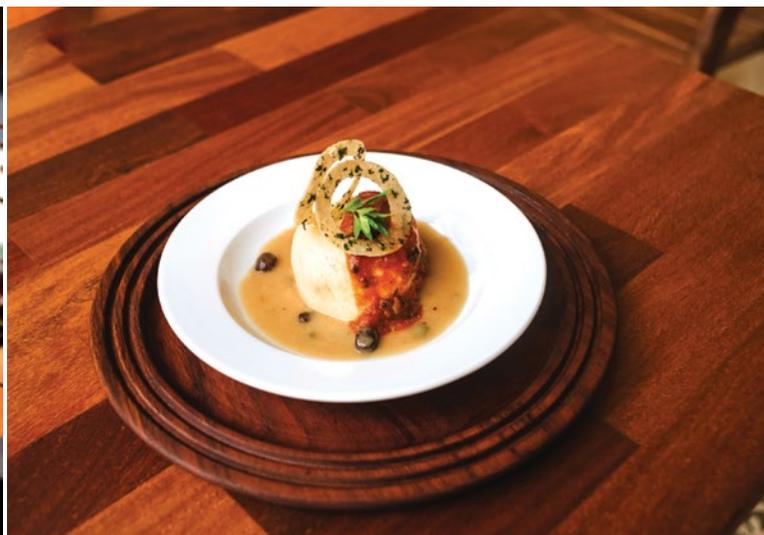
Construcción arquitectónica en tendencia en Chablé (izquierda). Apuesta arquitectónica contemporánea en Diez Diez (derecha).

No podemos dejar de mencionar las experiencias de bienestar de este hotel, creadas para que tu estancia sea curativa y placentera. Puedes participar en sesiones de yoga al aire libre, inmersiones en temazcal o incluso participar en una ceremonia maya, en la que, en compañía de plumas y copal, se busca una comunión renovadora con la madre Tierra.

Finalmente, donde también destaca Chablé es en su oferta culinaria. Imperdible Ixi'im, restaurante instalado en la antigua sala de máquinas de una hacienda, cuyo diseño arquitectónico le hizo ganar el galardón Prix Versailles. De su cocina, a cargo de los reconocidos chefs Jorge Vallejo y Luis Ronzón, emergen platillos locales y mexicanos elaborados con ingredientes del Jardín Maya del hotel; además, su selección de tequilas es una de las más grandes del mundo.

#### **Diez Diez: Mérida a la vanguardia**

Nuestra siguiente recomendación para hospedarse en la capital de Yucatán es Diez Diez, un concepto de hotelería *boutique* que apuesta por el lado más contemporáneo de Mérida. Dotado con solo ocho habitaciones, la intimidad y el encuentro con poca gente están garantizados, sin que ello signifique un alejamiento total de todo lo que hace interesante a Mérida, pues se ubica a una cuadra del concurrido y señorial Paseo de Montejo.



Cocina yucateca de vanguardia con ingredientes locales en Diez Diez (*izquierda*). Degustar lo recién aprendido en su zona de interpretación en el MUGY. (*derecha*).

Algo que distingue a Diez Diez de otros sitios de su categoría es su diseño: moderno y energético, en todas sus instalaciones abundan el cristal, el cuero, el concreto y la madera, todo en apego a las corrientes de diseño contemporáneo. Lo notarás sobre todo en sus *suites*, divididas en las categorías Estudio, Deluxe, Suite, Suite González Lugo Scabal y The Suite. Sin importar cuál elijas, tu estancia incluye los servicios de un *concierge* 24 horas, WiFi de alta velocidad, menú de almohadas y desayuno a la carta. Además, podrás disfrutar de música ambiental curada por el sello discográfico de Diez Diez. Si quieres hospedarte a lo grande, debes reservar The Suite, habitación emblema del hotel que cuenta con terraza privada con vistas al Paseo de Montejo, al bar y a la piscina. Además, podrás gozar de un jacuzzi al aire libre, ducha de lluvia y una decoración inspirada en el automovilismo deportivo.

Mención especial merece el restaurante del hotel, Fronto, ideado por el célebre chef yucateco Roberto Solís, quien aquí propone cocina yucateca de vanguardia con ingredientes locales. En la carta verás ricas preparaciones con cerdo pe-lón, venado, flores y hierbas de temporada.

### Sinfonía sonora y de sabores

Por supuesto, ninguna visita a Yucatán está completa si no se tiene una inmersión con su vida cultural y artística, que este 2021 cuenta con dos nuevos recintos. Uno de ellos es el Museo de la Gastronomía Yucateca (MUGY),



Réplica de una aldea maya donde es posible aprender cómo se prepara la cocina yucateca tradicional en el Museo de la Gastronomía Yucateca (MUGY).

que cuenta con la réplica de una aldea maya donde es posible aprender cómo se prepara la cocina yucateca tradicional. Además, por contar con servicio de restaurante, en el MUGY se puede degustar lo recién aprendido en su zona de interpretación.

Pero Yucatán y la ciudad de Mérida no solo son famosas por la calidad de sus artes culinarias. Heredero de legados mayas, españoles y caribeños, este estado también posee una arraigada cultura musical, de la cual el bolero, la trova y las jaranas son sus principales exponentes. Acerca de estos ritmos y otras tradiciones en el Palacio de la Música, que además de resguardar la riqueza sonora de Yucatán, también cuenta con un auditorio para conciertos y

un estudio de grabación. Lo que te encantará de este recinto es su fachada exterior, el cual asemeja a un rollo de pianola en cuya superficie se pueden leer las notas de la canción *Esta tarde vi llover*, del también yucateco Armando Manzanero.

### En comunión con el entorno

Los aventureros de corazón también encontrarán muchas opciones para divertirse al aire libre y disfrutar los bellos paisajes yucatecos. Ninguna visita está completa sin un tour por la Ría Celestún, un sistema de humedales al que muchísimas aves (entre ellas el bello y elegante flamenco rosado) acuden a alimentarse y reproducirse.



Palacio de la Música (izquierda). En Micaela, los platillos se centran en productos del mar cocinados a la leña. (derecha).

Si prefieres experimentar una actividad menos turística y más sustentable, debes apuntarte al recorrido en kayak por los manglares de Sisal, muy cerca de la capital estatal. El itinerario comprende una parada en la antigua aduana del puerto, que hace casi un siglo fue uno de los más activos de México. También conocerás casonas coloniales para luego adentrarte en los manglares a bordo de un kayak. En el trayecto verás toda clase de aves, peces y reptiles, y te explicarán la importancia de los manglares, encargados de limpiar el agua, nutrirlos y servir como barrera para los huracanes. Este tour es administrado y operado por guías comunitarios, por lo que tendrás asegurado que tu impacto económico se queda con los habitantes de la zona.

### Templos de la culinaria yucateca

Viajar a Yucatán exige probar su cocina a cada oportunidad, por ello debes solicitar una mesa en cualquiera de sus restaurantes, ya sea que busques algo típico o prefieras platillos de autor. Si no sabes qué elegir, te sugerimos conocer Micaela, cuya propuesta se centra en platillos con productos del mar cocinados a la leña. En su carta encontrarás un chile cuaremeño relleno de mariscos y leche de tigre, de inspiración peruana, o el atún en pipián sellado a las brasas acompañado de fresco de tomatillo. Cálida y colorida, su decoración invita a transportarse a las cocinas de las abuelas de antaño.

Si lo que prefieres es probar lo último en experimentación gastronómica, acércate a Kuuk, instalado en una bella casona del Paseo de Montejo. En este espacio, el chef Javier Hevia ha retomado recetas e ingredientes tradicionales para presentarlos con un nuevo rostro de acuerdo con las técnicas de cocina y alquimia más novedosas. De su repertorio no puedes perderte su menú degustación para 2021, que incluye una calabaza al pib (horno tradicional bajo tierra) con queso de cabra y miel de piloncillo; un chicharrón de pulpo con habanero; venado estofado en reducción de sus jugos, así como panal de miel con polen, maracuyá y vainilla.

Finalmente, si deseas disfrutar sabores más clásicos, en un entorno campestre pero innegablemente yucateco, tienes que acudir a Hacienda Teya. Como su nombre indica, este restaurante ocupa el casco y solares de una hacienda del siglo XVII, donde podrás probar preparaciones regionales con una hechura precisa. Recomendable la longaniza de Valladolid y el queso relleno. </>





# Bali

U N M O S A I C O D E C U L T U R A Y S A B O R

**En la inmensidad de sus mares e islas, este paradisiaco lugar envuelve con su mezcla cultural, sabores extraordinarios y paisajes memorables.**

## MARIANNA MAGOS

**I**ndonesia ha tomado fama a nivel mundial por sus hermosas playas para surfear y servicios de lujo, Bali es una isla que cuenta con un sinfín de actividades y dinámicas místicas para todo aquel que sepa apreciar sus templos, arquitectura, costumbres y creencias arraigadas a las cinco religiones que forman parte de su población. Católicos, budistas, musulmanes, protestantes e hinduistas en su mayoría, forman una metrópoli pacífica que con facilidad recibe a los turistas de todo el mundo que buscan

nadar o surfear en las claras aguas, ir de pesca o bien, visitar otras islas cercanas y disfrutar de la vida nocturna de sus clubs de playa privados, entre muchas más actividades.

La opción ideal para encontrar todo tipo de lugares es Kuta, zona turística en la que se concentran restaurantes, bares y hoteles; aunque otra zona muy recomendable es Jimbarán, en donde uno se puede deleitar con los rojos atardecidos que se ven desde la bahía llena de restaurantes que preparan pescados y mariscos al

*grill* y en donde se escucha música en vivo y se acompañan los alimentos con una cerveza fría o un vino rosado a la orilla del mar.

Bali es una mezcla de cultura, siendo ésta la causa de la variedad en sus ingredientes y comidas, que son servidas en los lujosos clubs de playa frente al mar, restaurantes y hoteles. Aunque también es interesante mencionar los sabores callejeros que se pueden probar en los carritos que salen por las noches para ofrecer un rico pescado a la parrilla, con maíz cocido y unas brochetas de



Los templos balineses son un oasis en medio de la ciudad (*izquierda*). Campos de arroz, declarados patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO (*derecha*).

pescado acompañadas con soya y limón. La cocina balinesa se basa en la preparación de vegetales fritos con aceite de coco y tallarines, así como pescados frescos a la parrilla cubiertos con una pasta de cúrcuma, jengibre y especias. Para los postres se utiliza el azúcar de palmera (ligero parecido con el piloncillo), y leche de coco.

Indonesia cuenta con aproximadamente 17,500 islas, y se hablan más de 300 dialectos locales, pero en Bali es común escuchar el balinés, el bahasa y el inglés para los turistas, ya

que Bali es una de las islas más grandes y concurridas de todo el país.

Un imperdible para visitar son los campos de arroz, comunes entre las montañas de la isla, han sido declarados patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO, los arrozales son muy agradables a la vista, pues sus tonalidades en verde y sus terrazas en desnivel forman un extraordinario paisaje; las tres variedades que se cultivan por toda la isla son el arroz blanco, rojo y el negro.

Los templos en Indonesia no pueden hacer falta en tu recorrido, y en Bali hay dos imperdibles que son el «Taman Ayun» y el «Tanah Lot», éste último es uno de los más visitados al año, pues se encuentra construido en una pequeña isla que da el efecto de verlo sobre el mar. Se dice que sus aguas purifican a todo aquel que las toque, así que personas de todo tipo de religión visitan el Tanah Lot para ver el atardecer mientras meditan.

El medio de transporte más común en Bali son las motocicletas, ya que sus calles son angostas y fáciles de transitar, así que se puede llegar a los grandes monumentos en las glorietas en motocicleta y circular por las avenidas principales para apreciar un sinnúmero de templos y atractivos por recorrer.

Es común ver a las mujeres llevar las ofrendas a sus dioses; por las mañanas y tardes ellas preparan flores, inciensos, semillas y dulces para ofrendar fuera de sus casas, templos comunitarios y negocios o locales. El mosaico religioso es muy respetado por todos los visitantes del mundo.

Las actividades culturales son muy vistosas y agradables, como la danza del Barong, la cual representa el dilema entre el bien y el mal en las ceremonias más importantes de cada templo; aunque para los turistas es abierta al público con la explicación traducida en más de ocho idiomas. El Barong representa la fuerza y es un símbolo icónico de Indonesia. </>

Templo Tama Ayun (*arriba*).  
Templo Tanah Lot (*abajo*).  
El medio de transporte más común en Bali son las motocicletas (*izquierda*).





Danza del Barong, la más tradicional en Bali (*izquierda*). Oferta gastronómica de la región (*derecha*).

**Indonesia cuenta con aproximadamente 17,500 islas, y se hablan más de 300 dialectos locales.**



**LO QUE NO TE PUEDES PERDER:**

- Deleitarte en el Street food (BBQ Seafood)
- Rentar una motocicleta para visitar templos, playas y demás lugares de interés
- Beber una «Bintang», cerveza nacional
- Visitar el Tanah Lot
- Apreciar la danza del Barong

**DE INDONESIA PARA EL MUNDO**

El *Kopi Luwak* es considerado el café más caro del mundo, mismo que tiene un peculiar proceso, ya que primero lo engulle una mangosta y lo procesa en sus intestinos, para que después sea limpiado y tostado de manera artesanal y así obtener un sabor inigualable.

Indonesia tiene la mayor producción de *Kopi Luwak* en el mundo, producto escaso y delicado en su sabor.



U N A M I R A D A



# la vida de Chopin

CHRISTA STAHL

La música del compositor polaco Fryderyk Chopin (Varsovia, 1810-París, 1849), ha conmovido corazones a lo largo de los años. Por eso, el visitar su casa, admirar sus objetos más queridos, darnos cuenta de cómo trabajaba, mientras escuchamos sus composiciones, es una experiencia realmente inolvidable.

Ubicado en el Palacio Ostrogski en Varsovia, el recinto es uno de los museos biográficos más modernos de Europa. Ahí conoceremos los hechos significativos de cada etapa de su vida y admiraremos más de siete mil objetos que formaron parte importante del día a día de Chopin: cartas recibidas o redactadas por él mismo,

fotografías, muebles de la época, reconocimientos, valiosos objetos personales... a través de las distintas salas que conforman el edificio rediseñado y en funciones a partir de 2010, año del festejo del bicentenario de su nacimiento.

El Museo incorpora una de las mayores colecciones del mundo dedicadas a un artista, puntualmente recopilada y donada al mundo por su hermana Ludwika y sus amigos más cercanos. En 1999, parte de la colección del Museo Chopin se inscribió en la lista de objetos de «Memoria del mundo» de la UNESCO, que requieren una protección especial debido a su valor cultural único. Actualmente, los artículos del compositor

son adquiridos por el Museo mediante compras o donaciones; entre los más distinguidos se halla el Ministerio de Cultura y Patrimonio Nacional de Polonia, y el Museo Nacional de Varsovia.

Uno de los grupos más valiosos de la colección, lo conforman los manuscritos musicales que documentan su inagotable creatividad. Se aprecian también documentos originales vinculados a escritos biográficos, críticas de sus obras, tarjetas de felicitación que elaboró de niño, un cuaderno de caligrafía, dibujos realizados por él mismo, pasaportes, tarjetas de visita, copias manuscritas de sus obras realizadas por amigos y alumnos, como Auguste Franckomme,

Thomas Tellefsen y Julian Fontana. Los esbozos musicales, apuntes y las partituras nos adentran en su proceso creativo. No podía faltar un espacio dedicado a su relación con George Sand, donde el canto de los pájaros de Nohant –aldea donde veraneaban– nos envuelve, rodeándonos de alegría y sol.

De los objetos iconográficos más valiosos con que cuenta el Museo, pueden apreciarse retratos que se le hicieron al artista en varios momentos de su vida; un molde de su mano, reproducido en hierro fundido; su máscara mortuoria; además de libros de la biblioteca de su padre; el piano que tocó en los dos últimos años de su vida, o un reloj que recibió a los diez años como reconocimiento a su talento.

Encontramos también objetos que ilustran la amplia acogida de este gran músico a nivel mundial, lo mismo que la organización de un Concurso Internacional de Piano que lleva su nombre y de numerosos festivales que se celebran en su honor, todo ello consecuencia del interés que despierta Chopin en artistas creativos que trabajan en diversos círculos culturales de todo el mundo.



El museo ofrece una visita interactiva, y no podía esperarse menos del centro que tiene como objetivo preservar la obra dinámica de Chopin. El recinto está agrupado en torno a doce temas que se resguardan en los cuatro pisos del castillo, e invita a todos a introducirse en programas educativos inspirados en la vida y el arte del compositor: conferencias, talleres, música en vivo están dirigidos a todo tipo de público, desde niños hasta adultos mayores; por ejemplo, existe el programa «Jóvenes talentos en el Museo Fryderyk Chopin», donde un día a la semana se lleva a cabo un recital de una hora, interpretado en una sala de conciertos del museo. </>

# Comida mexicana: historia de una fusión

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

La comida nos da identidad. No sólo pensemos en los ingredientes, en las técnicas de cocción, sino también en la etiqueta a la mesa, los horarios y temporadas, el hábito de la sobremesa, la comida de fiesta y la de penitencia. Detrás de cada platillo hay un entramado de sabores, viajes, manos, colores, tradiciones que lo vuelve único, pero que también revela mucho de quien lo disfruta. Hasta cierto punto, sí somos lo que comemos. Y así nuestra cocina se distingue por el encuentro y fusión de historias y paladares, así también los mexicanos somos seres complejos. Nuestra comida se distingue por tender puentes entre sabores e ingredientes. La cocina mexicana es una zona de uniones donde cada elemento tiene su lugar.

¿Cómo hablar de la comida mexicana? ¿Cómo unir a la langosta estilo Rosarito de Baja California con los papadzules de la península de Yucatán? ¿Cómo se relaciona la barbacoa del centro del país con el cabrito regiomontano? La historia de nuestra gastronomía es un caleidoscopio donde se encuentran y funden ingredientes como el aguacate y el ajo, el chile y el azúcar, la canela y la vainilla, el limón y la tortilla.

El entramado culinario de la comida mexicana tiene siglos de historia. Por un lado, tenemos la base gastronómica de los pueblos originarios y, por otro, la influencia española, así como la influencia china, francesa, libanesa, entre otras. Sin olvidar, claro, que la misma cocina española que llegó a Mesoamérica era ya una fusión de ingredientes y técnicas provenientes de pueblos árabes. Tampoco podemos dejar de lado el paso de la cocina sefardí, cuyo vestigio en la zona norte de México es el cabrito. En la región de Nuevo León llegaron varios criptojudíos huyendo de la Inquisición española por «practicar la ley de Moisés».

No sólo le debemos a la migración extranjera nuestro mosaico gastronómico, sino también a la diversidad de pueblos indígenas. Aunque los pueblos mesoamericanos compartieran una base nutricional (maíz, frijol, chile), cada uno tenía su propia manera de cocinar y de comer.

Pensemos en la salsa atapakua (una salsa espesa de maíz con chile verde y tomate) de los purépechas y su contraste con el pozol (bebida fría de maíz y cacao, ligeramente fermentada) que se consume en Tabasco y Chiapas.

## BIODIVERSIDAD Y GASTRONOMÍA

A esto hay que añadirle la biodiversidad del territorio. México goza de un clima que permite el crecimiento de frutos llamativos y de sabores intensos y dulce como el zapote negro y el mamey. La carne de Chihuahua y Sonora nada tienen que pedirle a los cortes texanos. Tanto nuestras costas del Golfo como las del Pacífico nos brindan una gran variedad de pescados y mariscos. Nuestros lagos no se quedan atrás. El piñón rosa se cosecha en la sierra de coníferas de Puebla. Y porque México no se agota en bondades, también contamos con unas pocas nieves perpetuas en el Popocatepetl y en el Pico de Orizaba, lo que en el siglo XVII fue aprovechado para fabricar helados y nieves, un lujo en una época donde no existían refrigeradores.

## LA TRÍADA MEXICANA

La base de nuestra gastronomía, sin duda, es la tríada de maíz, chile y frijol. Otros ingredientes básicos son el jitomate, el tomate verde y la calabaza. El maíz, ese polimórfico ingrediente fue, y sigue siendo, devoción del paladar mexicano. En el mundo prehispánico, el maíz podía encontrarse en todas partes, en atoles, junto con el cacao, en caldos, palomitas (sí, como las del cine). También se consumía el maíz en su mazorca, desgranado con sal y chile (como esquites) o en la masa de nixtamal para preparar tamales y tortillas.

El maíz es un alimento maravilloso y mitológico. Según el Popol Vuh, el libro sagrado de los mayas, «De maíz amarillo y de maíz blanco se hizo su carne; de masa de maíz se hicieron los brazos y las piernas del hombre. Únicamente masa de maíz entró en la carne de nuestros padres».

El trigo no es tan polimórfico como el maíz, pero tiene un lugar especial en la mesa del mexicano. El bolillo y la telera, por ejemplo, son muy mexicanas, aunque tengan antecedentes europeos. La variedad de nuestro pan dulce deslumbra a cualquiera: conchas, orejas, banderillas, ladrillos, mantecadas, cocoles. Y qué decir de los panes especiales, como el pan de pulque de las ferias, o el delicioso pan de muerto.

Es probable que el maíz no fuera tan bien recibido en Europa debido a que en el antiguo continente se desconocía la nixtamalización. Este proceso da vida al maíz. Gracias al remojo en una solución de cal, el lavado de los granos y el molido en el metate, se activan elementos químicos especiales que aumentan el valor nutricional del maíz y facilitan su digestión. Esta preparación del maíz es verdadera tecnología de punta y un regalo de nuestros antepasados indígenas al mundo.

Aunque hoy comemos tortillas y tamales como los antiguos habitantes de México, nuestros tamales revelan la inseparable fusión de la cocina prehispánica y la influencia española que dan origen a nuestra gastronomía. ¿Saben por qué? Un ingrediente hace la diferencia: la manteca de cerdo. Si viajáramos 500 años atrás a degustar un tamal, descubriríamos que es más compacto y poroso. Hoy, en cambio, es impensable un tamal si grasa.

## VACAS Y ALGO MÁS

Otro ingrediente que llegó para quedarse en nuestra cocina fueron los lácteos. Antes de la llegada de los españoles, en México no había vacas ni cabras de las cuales obtener leche. Sin embargo, no por ello nos quedamos atrás en la creación de quesos propios. El Cotija, por ejemplo, empezó a prepararse en nuestro país a finales del siglo XVI en asentamientos ganaderos en los límites de los actuales estados de Jalisco y Michoacán. El nombre le viene del pueblo de Cotija, donde se popularizó su venta. El queso Oaxaca es otro de los tesoros gastronómicos

mexicanos. Su origen está mezclado con la leyenda. Dicen que a finales del siglo XIX, en Oaxaca, a una niña distraída se le pasó el punto de cuajado de la leche, lo que hizo que el queso estuviera más duro de lo normal. Para no ser regañada, la niña agregó agua caliente a la mezcla esperando que recuperara su suavidad. Lo que obtuvo fue una masa chiclosa que podía deshacerse en hebras. La familia quedó maravillada. La niña se salvó del castigo y nosotros ganamos un delicioso ingrediente.

Contrario a lo que paladares extranjeros puedan pensar, la comida mexicana no es sólo chile con maíz. El chile o ají, como le dicen en Sudamérica, es un fruto originario de América. Del género *Capsicum*, el chile es propiamente un pimiento picante del cual hay muchas variedades, diversos tamaños y colores. En México, lo usamos en incontables guisos; de ahí que se le llame frecuentemente el «rey de la cocina mexicana». Aunque entre los mexicas el chile no era rey, sino una diosa, hermana de Tláloc, conocida como Tlatlahuqui Cihuatl Ichilizintli, o la «Respetable señora del chilito rojo» para los amigos.

Nuestra cocina, aunque exuberante en sus preparaciones y conjugación de ingredientes, tiene el don de la armonía. Y es que no podría ser de otra manera si el chile es un invitado frecuente. Uno de los retos de la comida mexicana es el equilibrio de sabores y la proporción en la que incorporamos el chile al resto de los ingredientes, pues su picor tiende a avasallar al resto de los ingredientes. El picor debe disfrutarse; ser, paradójicamente, un dulce encuentro.

¿Qué es lo que hace tan particular al chile? La presencia del químico llamado capsaicina, el responsable de ese picor que tanto nos gusta a los mexicanos. Más que un sabor, el picor surge de la irritación de nuestras papilas gustativas. Si lo que hace es irritarnos, ¿por qué el chile no puede no estar presente en nuestra mesa? Ah, es que pica rico, ¿no? Hay quienes se enchilan rápido y con muy poco y otros que no se detienen aunque ya estén dejando escapar unas lágrimas. Y es que aunque el chile se ponga bravo, un mexicano no se raja.

Uno de los platillos que mejor conjuga la tensión entre lo prehispánico y lo europeo, lo picante y lo dulce, es el mole, príncipe de la barroca cocina mexicana. Un extranjero podría desesperarse ante la complejidad de sabores

que conforman nuestros platillos. El abanico de ingredientes y la exuberancia que emanan nuestras cocinas son una exaltación estética donde los sentidos todos están invitados a participar. Los colores, texturas, sabores, el crepitar del fuego y los olores que despiden los cazos no dejan nada fuera; toda sensación tiene su lugar. En el mole se dan cita el cacao, una letanía de chiles y especias, el tropical plátano y las almendras, además de otros ingredientes que a los paladares más educados no podrían distinguir sin la ayuda de un recetario. En el mole, del náhuatl *molotl*, guiso, se consagra la complejidad gastronómica del encuentro entre Mesoamérica y Europa.

Además de la comida, las bebidas también cambiaron con el encuentro de dos mundos. Por un lado el pulque, por otro, el vino.

El consumo de bebidas alcohólicas tiene raíces profundas en el México antiguo. Pero hay que decir que los mexicas tenían normas estrictas respecto a la ingesta de alcohol. El consumo de pulque estaba estrictamente reglamentado y sólo estaba permitido a personas de más de 52 años, a los miembros de la elite en ciertas circunstancias y a la gente común durante algunas fiestas. Y aún así debía ser consumido con medida, pues embriagarse estaba mal visto. Pero el pulque, producto de la fermentación de la savia fresca del maguey, es decir, el aguamiel, no era la única bebida alcohólica. También era muy popular el tescüino, producto de la fermentación del maíz. Esta bebida es tradicional entre los pueblos del norte del país.

El maguey o agave, conocido como «árbol de las maravillas», fue una planta adorada por pueblos mesoamericanos y por habitantes de Oasisamérica. Y no sin razón, pues el maguey es una cactácea generosa; puede seguir dejando fluir su aguamiel durante seis meses antes de secarse.

El arte de la destilación, traído por los españoles, quienes lo aprendieron de los árabes, permitió aprovechar al máximo las bondades del agave. De esta manera nacieron el tequila, el mezcal y el sotol.

La comida mexicana es historia viva, presente en cada hervor de los cazos y en cada comal. En una época como la nuestra, donde la macdonalización avanza y relega a la gastronomía regional y casera, vale la pena recuperar los sabores propios de nuestra tradición culinaria. </>



El autor es doctor en Filosofía y catedrático en la Universidad Panamericana (México).

Agradezco su colaboración a Karla Aguilar





*Todo iba bien. Breve ensayo sobre la tristeza, la nostalgia y la felicidad*

Itxu Díaz  
Encuentro, España, 2020.  
188 págs.

# Felicidad... ¿Sin raíces?

ERNESTO AGUILAR ÁLVAREZ-BAY

**R**ecuerdo un estudio médico que debieron realizarme: deseaban saber exactamente en qué lugar de la columna localizar el problema y, haciendo punciones, conocer el grado en el que el dolor era más alto. Yo debía estar sin anestesia. Y es que a veces solo se logra examinar la realidad, observándola sin ninguna clase de sedantes.

Itxu Díaz (La Coruña, 1981) es periodista y escritor español. Le gusta analizar el mundo y reírse de él (del mundo y de él mismo) de vez en cuando. Eso es bueno. Ha escrito varios libros en tono satírico: «Yo maté a un gurú de Internet», «Aprende a cocinar lo suficientemente mal, como para que otro lo haga por ti», entre otros.

Díaz escribe una cuestión privada y la hace pública: su reivindicación de que el hombre

tiene derecho, también, a sus sombras; y no solo eso: sino que son estas –tan frágiles, tan etéreas– las que lo vuelven verdaderamente persona.

Su ensayo rodea la idea, a través de diversos temas, de que la búsqueda social de la felicidad sin raíces no puede ser cierta. La epidérmica vida *happy zen* de los improvisados filósofos tuitos que pueblan el mundo digital, no alcanza para caminar el sendero de la trascendencia.

Al estar en la corrección final del libro, como si de mala broma se tratara –hablando de dolores y de nostalgias–, al autor le alcanzó la pandemia, haciendo íntimamente personal el título de su libro: «Todo iba bien». Por lo que logró incluir un capítulo con dedicatoria al coronavirus: «El año sin primavera».

No es pues un libro fácil, de esos que se leen sin concentrarse demasiado. Itxu Díaz aborda temas profundos, espinosos pero que deben pensarse y más en una época parteaguas como esta. Díaz sueña con que «[...] este libro sea un lugar donde los lectores puedan descansar y sentirse comprendidos en estos momentos de ansiedad, incertidumbre y angustia. En estas páginas estarán acompañados por decenas de personajes literarios y reales que han atravesado también su negra noche».

Fracaso, derrota, nostalgia..., el campo de la pesadumbre que a veces –así, sin anestesia– es la vida, solo puede peregrinarse alumbrado con faroles de esperanza. Este, es un libro luminoso. </>



¡EMPIEZA CON TODO ESTE 2021!

Mantener las competencias y habilidades de los colaboradores en sintonía con el mundo laboral y en constante evolución, es el mayor desafío de talento de nuestros días. En ICAMI tenemos lo que necesitan los Gerentes y Jefes de tu empresa para generar mejores resultados.

**PCG** Online

PROGRAMA  
PERFECCIONAMIENTO  
DE COMPETENCIAS  
GERENCIALES



PRÓXIMA APERTURA:  
**11 DE MARZO**

PROGRAMA NACIONAL

Pregunta por nuestros precios especiales  
y facilidades de pago.

**#TIENESQUEVIVIRLO**

Mejores personas,  
mejores resultados

**[www.icami.mx](http://www.icami.mx)**



3  
AÑOS

GARANTÍA ▶ KMS ILIMITADOS

SERVICIOS INCLUIDOS

Mercedes *me*



## NUEVO CLASE E.

¿Para qué ser CEO cuando puedes ser ECO?

Con un diseño renovado y más poderoso que nunca, el nuevo Clase E plug-in hybrid encarna la visión más inteligente y moderna de Mercedes-Benz.



Las imágenes que aquí aparecen son usadas como referencia. Consulta especificaciones de los vehículos en [www.mercedes-benz.com.mx](http://www.mercedes-benz.com.mx) o en tu Distribuidor Autorizado. Mercedes-Benz® y Mercedes me® son marcas de Daimler.