

istmo *review*®

AGOSTO - SEPTIEMBRE

Nº 23

2024

Expectativas Empresariales

*Alberto Ibarra, Antonio Casanueva,
y José Carlos Rodríguez*

Impacto de la Inteligencia Artificial y el Metaverso en Marketing

Mario R. Paredes y Silvia Cacho-Elizondo

¿Por qué llora la Llorona?

Héctor Zagal



Liderazgo
CON huella
sustentable



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



MONTBLANC



100 Years of Meisterstück.
Written and directed by Wes Anderson.

Nº 393

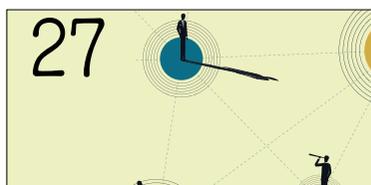
agosto - septiembre 2024

istmo



Liderazgo
con huella
sustentable

ARTE DE DIRIGIR



27

En la construcción de sociedades más justas, todos somos responsables

Entrevista con José Verdugo y Gustavo Pérez Berlanga

La alianza entre una cooperativa de productores de café orgánico y una cadena restaurantera de renombre, demuestra que es posible combinar el aspecto económico y contribuir a las comunidades.



30

La dentista que incluyó a todos los brasileños

Entrevista con Michael Chu

El caso de una emprendedora que se propuso llevar servicios dentales de calidad a la mayor población posible, con un modelo empresarial sólido y eficiente.



36

Transición verde: ¿por qué esperar a los políticos?

Maciej Bazela

Si en el sector privado hay creatividad, eficiencia y velocidad, ¿por qué no tomar el liderazgo en la mitigación de los efectos ambientales?



38

Un negocio que ayuda a convictos

Elías González Rogel

Es una historia de negocio muy potente, en la que el fundador da empleo a más de 200 personas y busca un financiamiento que le permite llevar esta ayuda a más de 1,400 tatuadores.

PARÁFRASIS



58

La responsabilidad de los cristianos en la vida pública

Cristian Mendoza

Algunas reflexiones sobre el papel de la Iglesia en el acontecer político, el bien común y el poder ser.

ANÁLISIS



8

«La última oportunidad de ver una Argentina decente»

Entrevista con Bertie Benegas Lynch

En esta entrevista se ahonda en el porqué y el cómo de las reformas liberales del actual gobierno de Argentina.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo®
liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE

Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

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

EDITORIA EN JEFE

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alincoln@ipade.mx

DISEÑO Y ARTE FINAL

Mónica Manzano Islas
mmanzano@ipade.mx

GERENCIA COMERCIAL

Daniela Flores Basurto
danielaflor@ipade.mx

ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES

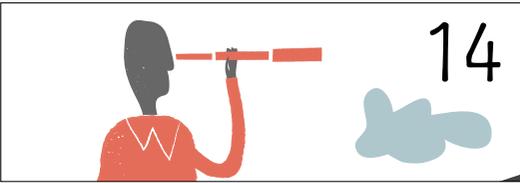
Mariana Domínguez Tamayo
mdominguez@ipade.mx



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx



Expectativas Empresariales IPADE 2024: Los empresarios moderan su optimismo

Alberto Ibarra Garza, Antonio Casanueva Fernández y José Carlos Rodríguez Pueblita

La encuesta anual entre empresarios egresados de IPADE arroja que se espera un periodo de inestabilidad y crecimiento limitado, por lo menos hasta 2026.



Impacto de la Inteligencia Artificial y el Metaverso en el marketing

Mario R. Paredes y Silvia Cacho-Elizondo

El mercado se vuelve cada vez más digital y competitivo. Adaptarse a las tecnologías emergentes será clave para mantener relevancia y liderazgo en un entorno en constante evolución.



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro



«La sostenibilidad es más relevante que nunca»

Gabi Norris

La labor de las Escuelas de Negocios en todo el mundo es crear líderes conscientes de la sostenibilidad y el impacto social. Solo eso contribuirá a generar mejores empresas para el mundo.



Cómo cooperar con las cooperativas

Redacción istmo

Esta figura de empresa social ha quedado muy relegada en México, cuando constituye una excelente alternativa para obtener un país más económicamente eficiente e inclusivo.



¿Por qué nos engañan los defraudadores?

Alejandro Salcedo Romo

La revisión de un gran caso de fraude a inversionistas da pie para preguntarse ¿realmente se trató de genios del engaño o de un sistema propenso a ser víctima por sus propias debilidades?



Panel de expertos Es tiempo de tender puentes

Rodrigo de León, Claudia Jañez, Rodrigo Pacheco y Francisco López Díaz

Las empresas en México deben replantear su papel social, que no puede limitarse a lo económico, sino al bienestar de las personas.

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

81



Safaris marinos. Los mejores lugares para bucear en México y el mundo
Fernanda Carrasco



Pasión por el arte
Tere Alvear García



¿Por qué llora la Llorona?
Héctor Zagal

ISTMO, año 65, número 393, agosto - septiembre 2024, 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 04-2019-082012175300-102, ISSN-0021-261X, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Certificado de Licitud de Título y Contenido No.17358 otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Distribuida por El Economista Grupo Editorial, S.A. de C.V., con domicilio en Av. Coyoacán #515, Col. Del Valle, Alcaldía Benito Juárez, CP 03100, Ciudad de México, México. Porte pagado, publicación periódica. Permiso PP09-02139. Autorizado por SEPOMEX. Servicios Profesionales de Impresión, S.A. de C.V. Calle Mimosas #31, Col. Santa María Insurgentes, CP 06430, Ciudad de México, México. Tel. 55 5117 0100.

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 aplicación 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.

istmo *review* 23

Querido lector: Te damos la bienvenida a la edición: «Liderazgo con huella sustentable». El mundo actual plantea retos diversos en temas de equidad, sostenibilidad, medioambiente e inclusión; para encontrar posibles soluciones hacen falta líderes empresariales que estén preparados, que tengan claro que el objetivo de su labor va más allá de generar riqueza y que apuesten por la creación de valor humano y social.

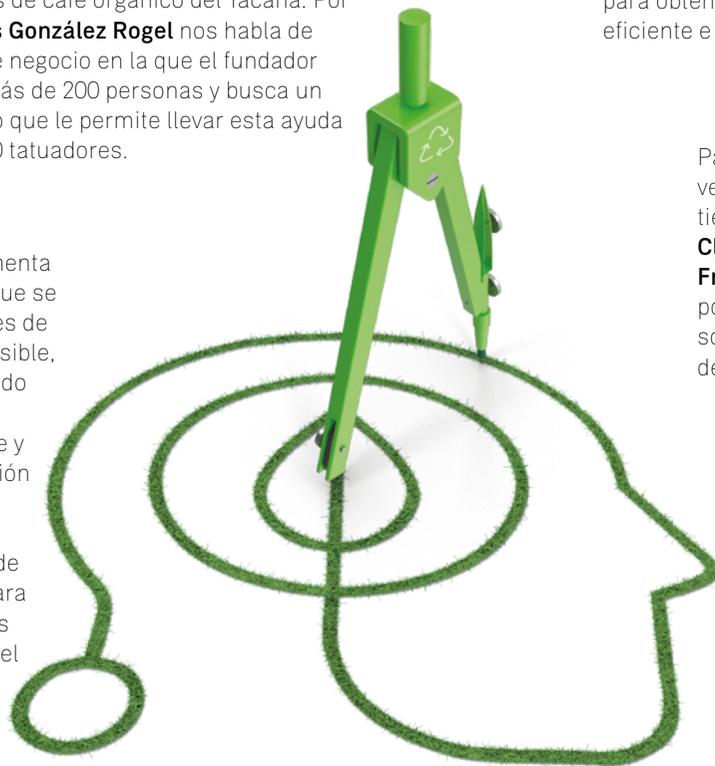
Esta narrativa se abordó en la **Semana Internacional del Executive MBA (MEDEX) 2024**, la cual nos dimos a la tarea de plasmar en esta edición mediante entrevistas a algunos de los *speakers* que participaron en la jornada.



Antes de entrar en materia, te sugiero iniciar tu lectura en la sección Análisis con los artículos: «La última oportunidad de ver una Argentina decente»; «Expectativas Empresariales IPADE 2024» e «Impacto de la Inteligencia Artificial y el Metaverso en el marketing».

Una vez que cuentas con una visión diversa de temas actuales, te invito a darte una vuelta por Arte de Dirigir. En el primer artículo, **Ana Cristina Dahik** entrevista a **Gustavo Pérez Berlanga** y **José Verdugo** sobre la cooperativa de productores de café orgánico del Tacaná. Por otro lado, **Elías González Rogel** nos habla de una historia de negocio en la que el fundador da empleo a más de 200 personas y busca un financiamiento que le permite llevar esta ayuda a más de 1,400 tatuadores.

En entrevista, **Michael Chu** comenta el caso de una emprendedora que se propuso llevar servicios dentales de calidad a la mayor población posible, con un modelo empresarial sólido y eficiente. **Maciej Bazela** invita al sector privado a empoderarse y tomar el liderazgo en la mitigación de los efectos ambientales. Por su parte, **Alejandro Salcedo** toma como ejemplo la historia de Elizabeth Holmes y Theranos para hablar de conductas poco éticas o francamente fraudulentas en el entorno empresarial.



Además, un reportaje sobre algunas cooperativas que salen adelante en nuestro país. Figura interesante de empresa social que ha quedado muy relegada en México, cuando constituye una excelente alternativa para obtener un país más económicamente eficiente e inclusivo.

Para cerrar la sección, disfruta de la versión estenográfica del panel «Es tiempo de tender puentes» en el que **Claudia Jañez**, **Rodrigo Pacheco** y **Francisco López Díaz**, moderados por **Rodrigo de León**, dialogan sobre el papel social que urge desempeñen las empresas.

Por otro último, ¿cuál es la leyenda mexicana más famosa? **Héctor Zagal** indaga en la historia de la Llorona y desvela algunas características de este arquetipo femenino.

Confío en que estas sugerencias te inspirarán al revisar esta edición y te ayudarán a darle un toque especial.

Alejandrina Lincoln
 Editora en jefe de **istmo**



UNIVERSIDAD
Panamericana

La Panamericana es más que una universidad, es una comunidad
que *te acompaña toda la vida.*

¡Actualiza tus datos y no te pierdas lo que tenemos para ti!

ALUMNI SIEMPRE

Actualiza tus datos



<https://alumni.up.edu.mx>



@alumniupmx / @alumni_upbonaterra / @alumniup_gdl



Bertie Benegas Lynch
@NYGBertie
P. 8

Entrevistado

Diputado de la Nación Argentina por la Provincia de Buenos Aires. Egresado del Programa de extensión Académica en Ciencias Sociales de la Escuela superior de Economía y Administración de Empresas (ESADE). También es maestro en Economía y Administración de Empresas.



Alberto Ibarra Garza
P. 14

Articulista

Profesor del área de Análisis de Decisiones en IPADE Business School. Doctor en Ciencias de la Dirección por IESE Business School, España y posee un máster en Ciencias de la Dirección por la misma institución. MBA por IPADE.



Antonio Casanueva Fernández
@AntonioCasanue6
P. 14

Articulista

Director de IPADE Sede Guadalajara y profesor de las áreas de Control e Información Directiva y de Comercialización en IPADE Business School. Doctor por la Universidad de Warwick Business School y MBA por IPADE.



José Carlos Rodríguez Pueblita
@jcpueblita
P. 14

Articulista

Profesor del área de Entorno Económico en IPADE Business School. Doctor y maestro en Economía por la Universidad de Pennsylvania. Licenciado en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM (Mención Honorífica).



Mario R. Paredes Escobar
P. 20

Articulista

Es profesor del área de Comercialización en IPADE. Doctor en Dirección Empresarial por la Universidad del País Vasco. Maestro en finanzas y licenciado en Marketing por la Universidad Rafael Landívar.



Silvia Cacho-Elizondo
@Scacho_Elizondo
P. 20

Articulista

Profesora y directora del área de Comercialización de IPADE. Doctora en Ciencias de la Administración por HEC Paris (Francia). MBA por IPADE, maestra en Ciencias en Administración de la Tecnología (MSc) en la University of Sussex.



José Verdugo
P. 27

Entrevistado

Coordinador de Productores Orgánicos del Tacaná, que producen café en suelos volcánicos y que hacen el cultivo del café con labores ecológicas que llevan a la conservación del ambiente.



Gustavo Pérez Berlanga
P. 27

Entrevistado

Director de Responsabilidad Social en Grupo Restaurantero Gigante. MBA por IPADE Business School y doctor en Bioética por la Universidad Anáhuac México. Licenciado en Finanzas por la Universidad Panamericana.



Michael Chu
P. 30

Entrevistado

Codirector académico del programa ejecutivo de Harvard Business School en Liderazgo Estratégico para las Microfinanzas. Director de IGNIA fund. Egresado de la Universidad de Dartmouth y MBA por Harvard Business School.



Maciej Bazela
P. 36

Articulista

Profesor del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School. Doctor y licenciado en Filosofía y maestro en Bioética por la Universidad Pontificia Regina Apostolorum. Maestro en Relaciones Internacionales por The Fletcher School of Law & Diplomacy.



Elías González Rogel
P. 38

Articulista

Profesor del área de Dirección Financiera en IPADE Business School. MBA por la misma institución y candidato a doctor en Gestión Estratégica y Políticas del Desarrollo por la Universidad Anáhuac.



Gabi Norris
P. 40

Entrevistada

Chief of Staff en Clean The World. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Florida Central. Cuenta con experiencia en gestión de empresas con enfoque en responsabilidad social y sostenibilidad.



Alejandro Salcedo Romo
@AlejandroSalRo
P. 46

Articulista

Profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School. Doctor en Sostenibilidad y Paz por la Universidad de Valencia. Máster en Derechos Humanos, Paz y Desarrollo Sostenible por la misma institución.



Rodrigo de León
P. 50

Articulista

Director y profesor del área de Entorno Político y Social de IPADE. Maestro en Mercadotecnia y Publicidad por la Universidad Anáhuac. Doctor en Negocios por GSU J. Mack Robinson College of Business.



Claudia Jañez
@claujanez
P. 50

Articulista

Presidenta Ejecutiva de ConMéxico. Licenciada en Derecho por la Universidad La Salle, con estudios de posgrado en Leyes por la Universidad Panamericana y Harvard. MBA por IPADE Business School.



Rodrigo Pacheco
@Rodpac
P. 50

Articulista

Periodista de negocios. Colabora en distintos espacios informativos de Grupo Imagen Multimedia y publica una columna semanal en el periódico *Excélsior*. Es miembro del consejo editorial de la Revista **istmo** del IPADE.



Francisco López Díaz
@franlodimx
P. 50

Articulista

Director general Coparmex Nacional. Licenciado en Relaciones Industriales y maestro en Administración Financiera. Fue Vicepresidente nacional de la Alianza para la Educación superior y socio director de Congrexpo.



Cristian Mendoza
P. 50

Articulista

Profesor de Doctrina Social Católica en la Universidad Pontificia de la Santa Cruz en Roma. Doctor en Teología Dogmática por la misma institución. Es miembro del Comité Editorial de Church Communication and Culture.



Héctor Zagal
@hzagal
P. 78

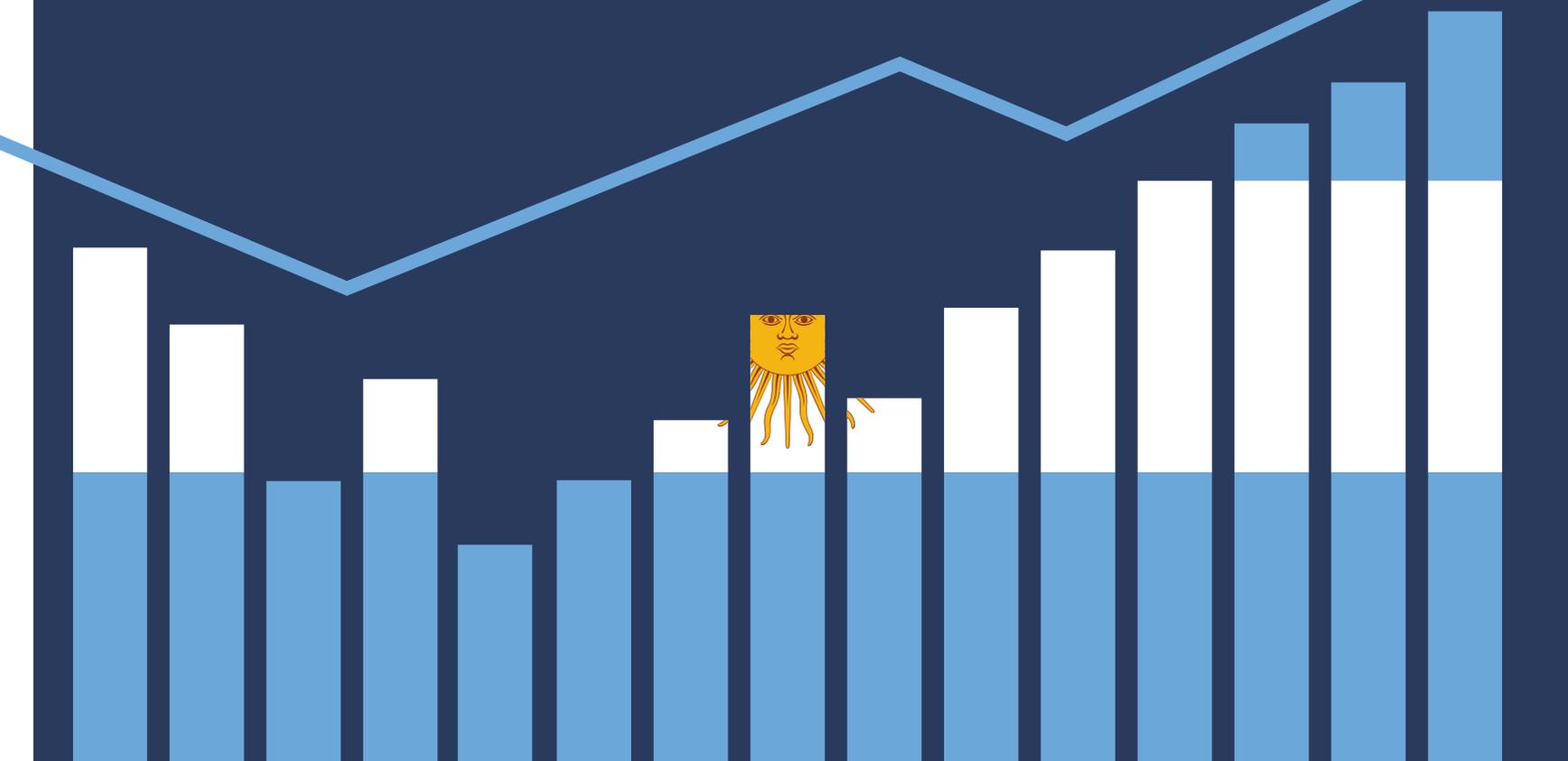
Articulista

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

BERTIE BENEGAS LYNCH

Qué busca hacer el gobierno de Javier Milei, es algo que se conoce a grandes rasgos. En esta entrevista se ahonda en el porqué y el cómo de las reformas liberales del actual gobierno de Argentina.

«La última
oportunidad
de ver una
Argentina
decente



RAFAEL RAMÍREZ DE ALBA

Alberto (Bertie) Benegas Lynch conoce bien al presidente de Argentina, Javier Milei. Su padre ejerció una profunda influencia intelectual sobre el hoy encumbrado político. También de nombre Alberto Benegas, aquel economista profesor, conferencista y escritor, fue reconocido como uno de los mayores promotores y defensores del liberalismo en Latinoamérica. Fue quien acuñó la definición del liberalismo preferida por Milei: «El respeto irrestricto al proyecto de vida del otro».

Bertie es actualmente diputado federal por la provincia de Buenos Aires para el periodo 2023-2027, y miembro prominente de la coalición política La Libertad Avanza. Al igual que el actual presidente, su incursión en política es muy reciente. También economista de formación, toda su vida profesional la había desarrollado en el sector privado: trabajó 10 años en la banca comercial de Banco Santander y durante 12 años fue director general de Universia Argentina, subsidiaria del Grupo Santander que busca conectar a los jóvenes con oportunidades educativas y laborales.

En mayo pasado charló con *istmo* sobre las transformaciones que busca el actual gobierno de Argentina, y sobre la importancia de conocer a fondo el liberalismo, llamando a «dar una batalla cultural», en la que el empresario ocupe el lugar que le corresponde como impulsor del bienestar.

¿Por qué decidiste poner en pausa una prometedora carrera profesional para buscar una diputación por La Libertad Avanza?

Estando Milei en la batalla cultural como académico antes de entrar a la política, me impresionaban sus postulados y sus principios, muy en línea con lo que yo había leído y escuchado en mi casa. La tradición liberal de mi abuelo y mi padre, en el sentido de cuestionar para qué queremos un gobierno y si éste deber ser limitado.

Fue precisamente ese Estado omnipresente, falso ídolo de Eva y Juan Domingo Perón, lo que llevó a Argentina a la decadencia actual. Uno de los atractivos de Milei es que plantea el liberalismo desde el aspecto moral, no solo económico, lo que incluye cuestionar también otros

paradigmas, como el de la justicia social, lo que nadie se atrevía a hacer.

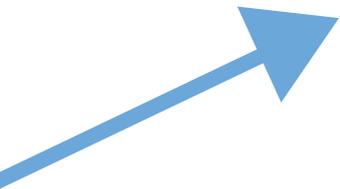
¿Qué le agrega la palabra «social» al término «justicia» a secas -dar a cada uno lo suyo, que es la definición clásica de Ulpiano-? Como dice Friedrich Hayek, cuando en la terminología y en la dialéctica socialista a un sustantivo se le agrega el adjetivo «social», termina siendo su antónimo. La justicia social acaba siendo injusta, porque quiere decir extraerle coactivamente recursos al fruto del trabajo ajeno, para dárselo a otro que no le corresponde. Eso me parece que es el ocaso de la civilización, cuando no se respetan los tres derechos fundamentales: la vida, la libertad y la propiedad.

Lo que ha pasado en la Argentina en los últimos 40 años es que los políticos han sido como aspiradoras fiscales. Donde había recursos generados por un empresario exitoso, se abalanzan encima de ellos y terminaban ahuyentando a quien viene a hacer inversiones. Como el capital no tiene patria, va donde hay rentabilidad y seguridad institucional. En Argentina, esta última dejó de existir. Es lo que venimos a cambiar a rajatabla, sabiendo que los resultados de las inversiones son lo único que mejora los salarios en términos reales.

Esto es lo que necesita la Argentina, y ha estado haciendo justamente lo contrario. Con el pretexto de la justicia social se ha enfocado en el redistribucionismo, en el Estado omnipresente, diciéndole a la gente productiva que tiene que pagar con alegría los impuestos, cuando en realidad todo lo que hace el Estado consume capital, incluso para las cosas más nobles, porque extrae coactivamente recursos del mercado.

Los recursos son escasos y las necesidades son ilimitadas. La única forma de asignar esos recursos limitados es a través del mercado, de la voluntad de la gente. Se dice que no hay que dejar todo en manos del mercado y, sin embargo, eso equivale a decir que no hay que dejar todo en manos de la gente. La gente es el mercado.

Mi involucramiento en la política está relacionado con aquello de «*put your money where your mouth is*». Siento la responsabilidad de acompañar a Javier en este momento en que necesita gente a todos los niveles. Ese es mi



voto de confianza. Lo tomo como la única y la última oportunidad que tengo de ver una Argentina decente.

¿Cuál era la situación económica de Argentina antes de la llegada al poder de Milei? ¿Qué era lo que preveían y qué encontraron?

Argentina se encontraba en la peor pesadilla monetaria, fiscal y cambiaria que pueda ocurrir. Es verdad que venía con esta tendencia durante años, no hay que cargarle las tintas solamente al último gobierno. Ha sido parte de una decadencia de los últimos 100 años, causada por haber abrazado las ideas socialistas, que se aceleró en los últimos 40 y, particularmente llegó casi al delirio con el último gobierno.

Una inflación a nivel estratosférico. El crédito era absolutamente nulo. El comercio exterior estaba completamente distorsionado, el gobierno decía cuánto valía el dólar por decreto, cuando su valor de mercado era muy superior. Se esquilma a los exportadores, tomando el gobierno las divisas para quedárselas, y dándoles a cambio unas migajas, unos pocos pesos.

Por supuesto, este tipo de cambio controlado era muy atractivo para las importaciones, porque estaba barato. Pero, no cualquiera podía importar: el gobierno asignaba con discrecionalidad a quién autorizar las importaciones. Un sistema prácticamente soviético. En el tema fiscal en los últimos 120 años, salvo en algún corto periodo, siempre hemos tenido un déficit, siempre gastamos más de lo que teníamos. Al llegar encontramos un fuerte déficit de 15 puntos del PIB, que es una barbaridad.

Era como una familia donde uno solo trabaja, pero con un empleo mediocre, y como no eran suficientes sus ingresos para el nivel de vida que quería, conseguía préstamos para comprar autos, lancha, casa de fin de semana. Esto eventualmente llega a su fin, entonces hay que vender activos o salir a trabajar, aumentar los ingresos o bajar gastos. Es lo que está haciendo ahora Javier. El mercado laboral también estaba muy distorsionado. En vez de contratar una persona tenías casi que adoptarla. Era un compromiso muy grande, sobre todo para los emprendedores, para las Pymes. Si tu empresa era pequeña, con un juicio laboral te liquidaban prácticamente la empresa.



La dolarización en Argentina no puede ser como en otros países. Para evitar una corrida, primero tienes que resolver el tema del balance del Banco Central.

Con un empleado que te hacía algún problema, la legislación laboral era tan tortuosa que quizás perdías el negocio.

Algunos argumentan que la situación económica se había deteriorado tanto que la población emitió un voto de rechazo, pero probablemente sin entender las implicaciones, de la propuesta de gobierno de Milei. ¿Estás de acuerdo?

Ciertamente, puede haber alguna persona que no estaba muy convencida, o que simplemente no estuvo nunca expuesta a las ideas liberales, que veía simplemente la necesidad de un cambio. Pero estaríamos subestimando al electorado. Creo que la victoria de Javier ha sido producto mayormente de la batalla cultural.

La batalla cultural nunca tiene fin, porque siempre va a haber gente que quiere vivir a expensas de otros. Nosotros mismos tenemos que ser los artifices de nuestro destino y, además de

dedicarnos a nuestros negocios particulares, poner dedicación, sea financiera o de tiempo, a la defensa de nuestra vida y derechos. Siempre los Chávez y los Castro van a estar a la vuelta de la esquina. En el momento que creemos que la batalla cultural se ganó es cuando empieza a avanzar la izquierda. Es lo que le pasó a la Argentina en su época gloriosa de fines del siglo XIX. En algún momento empezaron a ganar terreno las ideas socialistas, que después fueron puestas en práctica en la política.

En mi caso, la batalla cultural viene de mi abuelo, quien desde 1942 se dedicó con un pequeño grupo de amigos a estudiar los principios liberales y después tuvo la oportunidad de conocer a Leonard Read, a Friedrich Hayek y a Ludwig von Mises, en un viaje que hizo a Estados Unidos. A su regreso estableció el Centro de Estudios sobre la Libertad, donde se editaban y traducían libros, y se publicaba una revista de divulgación de sus ideas. Era un trabajo fenomenal.

En 1959 trajo a Mises a dar seis conferencias en Buenos Aires, que se hicieron famosas. También trajo a premios Nobel, como James Buchanan y Friedrich Hayek, y a pensadores, como Michael Novak, Paul Johnson y Vargas Llosa. Eso es dar la batalla cultural que todos estamos moralmente obligados a librar y poner un pequeño grano de arena que influya en nuestro entorno. Si todos hacemos lo mismo, tendremos un país distinto. El problema es que hay mucha gente que se pone de espectador, que el esfuerzo lo haga otro. Yo lo ilustro como una «cinchada» (el juego de la sogá), donde en un extremo están los liberales y en el otro los colectivistas: hay que sumar gente para que tire para las ideas liberales, no cabe el espectador.

¿Cuáles son las principales políticas que está implementando el gobierno de Milei para darle vuelta a la situación?

Desde su asunción el 10 de diciembre, Javier está focalizado en el ajuste fiscal y en achicar al Estado, disminuyendo especialmente el gasto de la política. El gasto político no solo era enorme, sino que estaba plagado de corrupción, con casos que se develan todo el tiempo, de lo que era la época kirchnerista. En el gasto «social» se han encontrado las barbaridades más espantosas, de gente que hablaba de los pobres y de la justicia social, pero les robaba a los comedores de niños el dinero que mandaba el gobierno. Nuestro plan consiste en desregular. El objetivo general es devolverles la libertad a los argentinos, empezar a bajar ese peso fenomenal que teníamos los inversores extranjeros y locales, que cada día llegamos a nuestras casas y nos encontramos con el Estado esperándonos, para robarnos 70% de lo que hicimos. Es una cosa invivible que no tiene posibilidad de funcionar.

La otra parte, es el tema legislativo. Yo participo en el Congreso, donde estamos impulsando la ley de Bases y Puntos de partida para la Libertad de los Argentinos, que se empezó a debatir desde enero y que contenía 664 artículos, muy transversal, de muchos temas, pero que básicamente consistía en desregular y cerrar empresas estatales que no tienen razón de ser. Sin embargo, no tuvimos éxito, porque somos en total 257 diputados, de los cuales en La Libertad Avanza solo tenemos 38, con lo cual necesitamos negociar con

La democracia tiene razón de ser y es exitosa, siempre que pongamos límites al poder político, que tiene la tendencia a desbocarse. El Estado sirve para proteger los derechos de los individuos e impartir justicia, nada más.



la oposición amiga. Yo creo que eventualmente va a salir aprobada la ley. Lo esperable es que lo que se vaya logrando sea un buen gesto para los inversores. Después, con mucha expectativa en las elecciones de 2025, donde buscaremos lograr una mayoría legislativa.

El Poder Ejecutivo está haciendo un trabajo fenomenal, sobre todo Toto Caputo, el ministro de Economía. Lo que se había dejado al gobierno de Milei era una bomba fiscal y Caputo está haciendo un trabajo magnífico para apagar ese incendio. Obviamente, estamos ahora con un enfermo que casi parecería terminal, donde viene el médico todas las noches a darnos el parte de cómo sigue. Cada mes vemos los índices de inflación, que viene bajando sustancialmente.

Ahora hay recesión, lógicamente, porque dijimos, «muchachos, nos incendiaron la casa, tenemos que poner los primeros ladrillos». Hay gente que hoy dice, «bueno, pero ¿qué pasa con el aire acondicionado?». Estamos en el peor de los mundos, estamos reconstruyendo, hay que darle tiempo. Es la misma gente que estaba callada mientras se deterioraban todos los índices y se despilfarraban recursos. Hoy necesariamente hay que pasar por esta transición. Le agradecemos mucho a la gente por la paciencia, pero es la única forma.

Los recursos no vienen de Marte ni los políticos van a poner el dinero que han despilfarrado de su bolsillo. Una vez que la situación se vaya resolviendo y se reactive la economía, aspiramos a tener una muy buena elección en 2025 y poder así tener un mapa legislativo mucho más amigable a las ideas liberales que nos permita reflotar las leyes que hoy no se pueden aprobar y que constituyen una parte de lo que tiene preparado Javier.

Un tema muy discutido durante la elección fue la dolarización. Algunos economistas, por ejemplo, Steve Hanke, han dicho que Milei debió haber ya dolarizado, que se está perdiendo la oportunidad. ¿Hacia dónde quieren llevar al país en términos de la libertad monetaria?

La dolarización en Argentina no puede ser como en otros países. Para evitar una corrida, primero tienes que resolver el tema del balance

del Banco Central, sobre todo porque está conectado con lo que aquí llamamos un cepo, que es toda la intervención gubernamental en el mercado del comercio exterior y el cambiario. Lo que no es negociable es el cierre eventual del Banco Central, con lo cual Javier está diciendo que la gente en Argentina va a tener libre elección de moneda. Ese es el fin último: dolarizar sólo es el tránsito que se requiere para salirse del peso con una moneda que sea familiar.

En este sentido, no solamente combatimos al socialismo, sino que combatimos muchos paradigmas. El Banco Central en Argentina existe desde 1935, todavía no cumplió 100 años. Sin embargo, la gente dice «¿qué vamos a hacer sin el Estado y sin la moneda?». En realidad, la locura es tener un Banco Central, que en la mayoría de los países es causa de los ciclos económicos y de las crisis. Ron Paul en Estados Unidos tiene un libro excelente que se llama *End the Fed*, donde lo explica. También hay mucha literatura, de Hayek y de muchos otros economistas austriacos. No es una cosa nueva de Milei, es simplemente la aplicación práctica, porque este tema ha quedado en la academia, pero ningún político ha tenido la convicción para hacerlo. Javier, justamente por su *background* académico, lo tiene muy claro conceptualmente, y sabe cómo llevarlo a la práctica.

Con base en tu experiencia, ¿qué le puedes recomendar a los empresarios en México?

Primero que nada, dar la batalla cultural. Si los empresarios están muy absorbidos por su actividad diaria como para participar en ella, de todos modos, pueden, con financiación o *fundrasing*, apoyar a gente que dispone de tiempo y capacidad para hacerlo: apoyar lo bueno. Generalmente, los empresarios han financiado *think tanks* de ideas socialistas, porque el *mainstream* iba por ahí y muchas veces ellos también. Eso hace que los empresarios tengamos mala fama, cuando el empresario es un benefactor de la humanidad.

Ahora, también es cierto que muchos han sido pseudoempresarios, siempre queriendo estar al calor del político, para caer bien parados y tener una zona de privilegio, digamos «cazar en el zoológico», como decimos aquí.

Eso justamente es la antítesis del empresario. Adam Smith decía que el empresario es un benefactor de la humanidad, porque para mejorar su condición no tiene más remedio que mejorar la condición de otros. Pero si a un empresario lo ves caminando en despachos oficiales o tomándose un cafecito con algún político, se transformó en un parásito. Es alguien que va a pedir un privilegio, que quiere un monopolio artificial. Esto último consiste en que le pide al gobierno que le cierre la competencia, con una protección arancelaria o teniendo un mercado cautivo. Esa es la mala fama que le hacen los pseudoempresarios a los verdaderos empresarios.

Una llamada de alerta para la sociedad, para advertir una futura debacle si hay síntomas de socialismo: estar pidiéndole todo al Estado, que haga las cosas por nosotros. La gente en Argentina, gracias a la batalla cultural, comprendió



Lo que no es negociable es el cierre eventual del Banco Central, con lo cual Javier está diciendo que la gente en Argentina va a tener libre elección de moneda.

algo que parecería bastante lógico: ¿qué pretendes, que el gobernante ponga dinero de su propio bolsillo? No lo va a hacer. Si tú le pides que haga esto, vas a perder libertades o eventualmente el fruto de tu trabajo, pues lo va a hacer con *tus* recursos.

Otro mensaje es que la democracia tiene razón de ser y es exitosa, siempre que pongamos límites al poder político, que tiene la tendencia a desbocarse. El Estado sirve para proteger los derechos de los individuos e impartir justicia, nada más. Todo lo demás lo resuelve la gente, el mercado. Esta es la gran diferencia: o elegimos la cooperación social y la división del trabajo por arreglos libres y voluntarios o elegimos la planificación central, que significa que gente como tú y como yo (solo que reunida en un comité de burócratas con la fuerza de los tanques) nos obliguen por la fuerza a hacer algo que supuestamente es bueno para nosotros.

Gracias a esta conversación no solamente hemos podido entender un poco mejor la situación de Argentina, nos has ayudado a comprender la necesidad que tenemos todos, especialmente los empresarios, de dar esa batalla cultural. Tal vez no enfrascarnos en conceptos técnicos, sino entrar a fondo en esta batalla de las ideas, ideas por la libertad, ideas para la prosperidad.

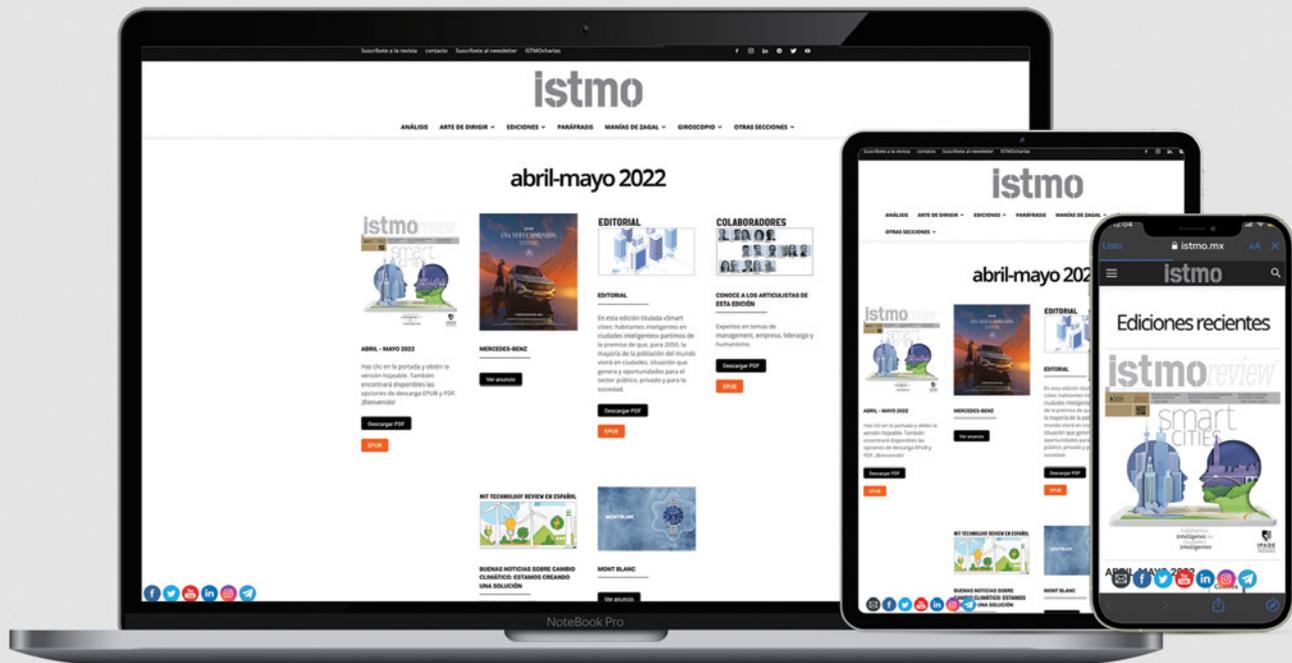
Así es, pero la batalla cultural también depende de una parte que no es fácil: tiempo y dedicación, quemarse las pestañas, agarrar los libros y prepararnos para el debate. No necesitas ser un profesor, escribir libros o artículos en diarios importantes, pero sí hay que prepararse. Muchas veces, la improvisación lleva a lugares equivocados. En Argentina sucedió que algunos defendían las ideas liberales, pero se encontraron con las manos vacías. En cambio, los socialistas sí están preparados, son consistentes e insistentes. Para sostener tus negocios y tener vacaciones y no estar en un *gulag* soviético, necesitas defender las ideas liberales. </>



El entrevistador es director y profesor del área de Entorno Económico en IPADE Business School.

istmo*review*

La **versión digital** contiene las **ediciones más recientes** con opción de lectura descargable y hojeable de la versión completa y por artículo en **formato EPUB y PDF**.

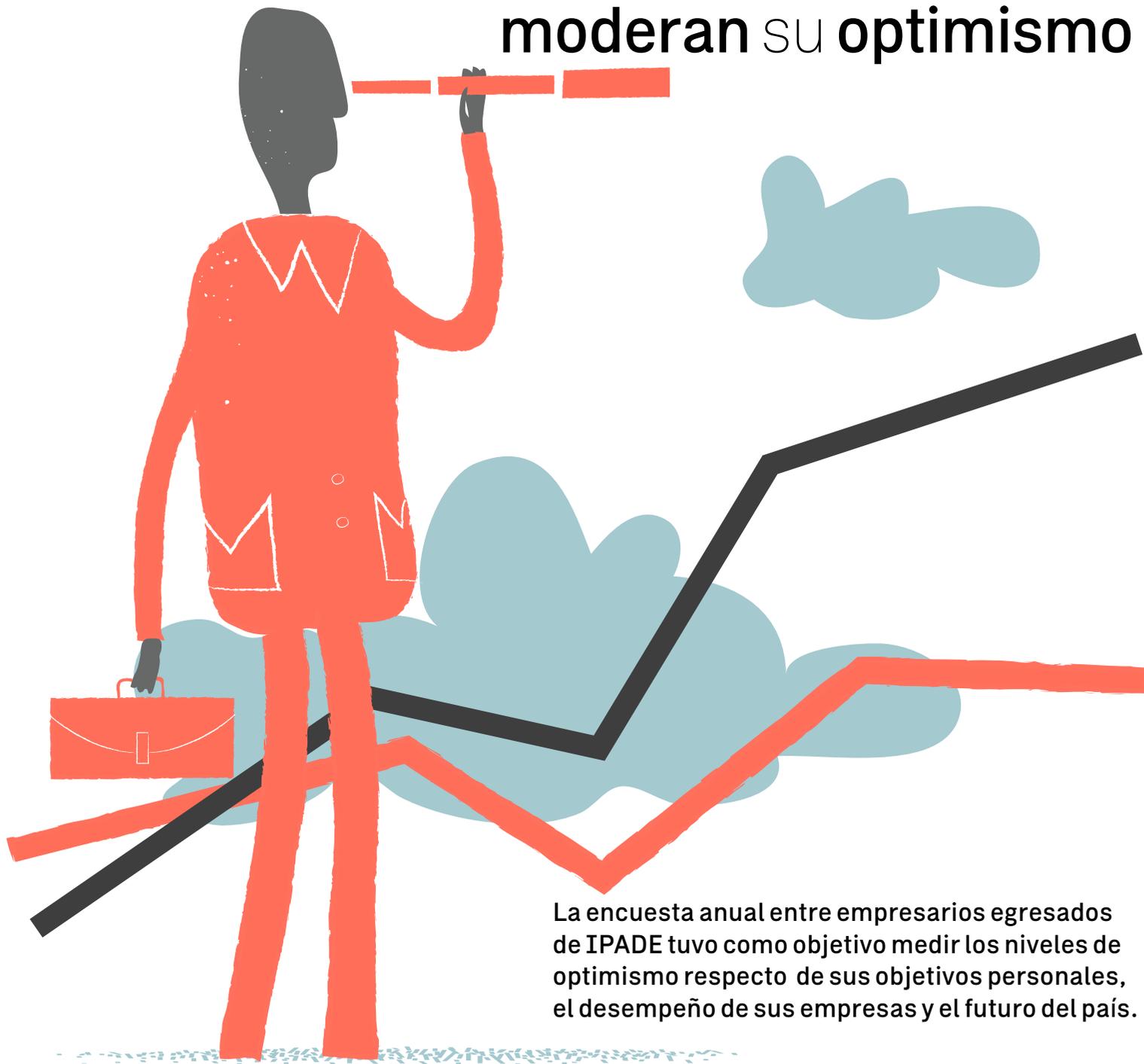


Conócela
y suscríbete
istmo@ipade.mx



EXPECTATIVAS EMPRESARIALES IPADE 2024:

Los empresarios moderan su optimismo



La encuesta anual entre empresarios egresados de IPADE tuvo como objetivo medir los niveles de optimismo respecto de sus objetivos personales, el desempeño de sus empresas y el futuro del país.

**ALBERTO IBARRA GARZA,
ANTONIO CASANUEVA FERNÁNDEZ Y
JOSÉ CARLOS RODRÍGUEZ PUEBLITA**

La medición del entorno empresarial es una tarea desafiante que ha sido objeto de amplios estudios en la literatura de Economía, Negocios y Gestión. Una de las metodologías más reconocidas fue publicada originalmente por el Banco Mundial en su Informe sobre el Desarrollo Mundial 2002 como un «índice de facilidad para hacer negocios».

Este índice evalúa la calidad y pertinencia de las regulaciones para las empresas y la solidez de los derechos de propiedad en hasta 190 economías. Cubre varios aspectos: como iniciar un negocio, gestionar permisos de construcción, obtener electricidad, registrar propiedades y más. Existen varios informes y datos sobre regulaciones comerciales, políticas económicas, libertad comercial y de inversión y competitividad global que afectan la facilidad para hacer negocios¹.

Por otro lado, el Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial evalúa el panorama de competitividad de las economías, incluyendo información sobre los impulsores de la productividad y la prosperidad, e información sobre la facilidad para hacer negocios. La OCDE, la Fundación Heritage y la OMC también publican sus propios informes.

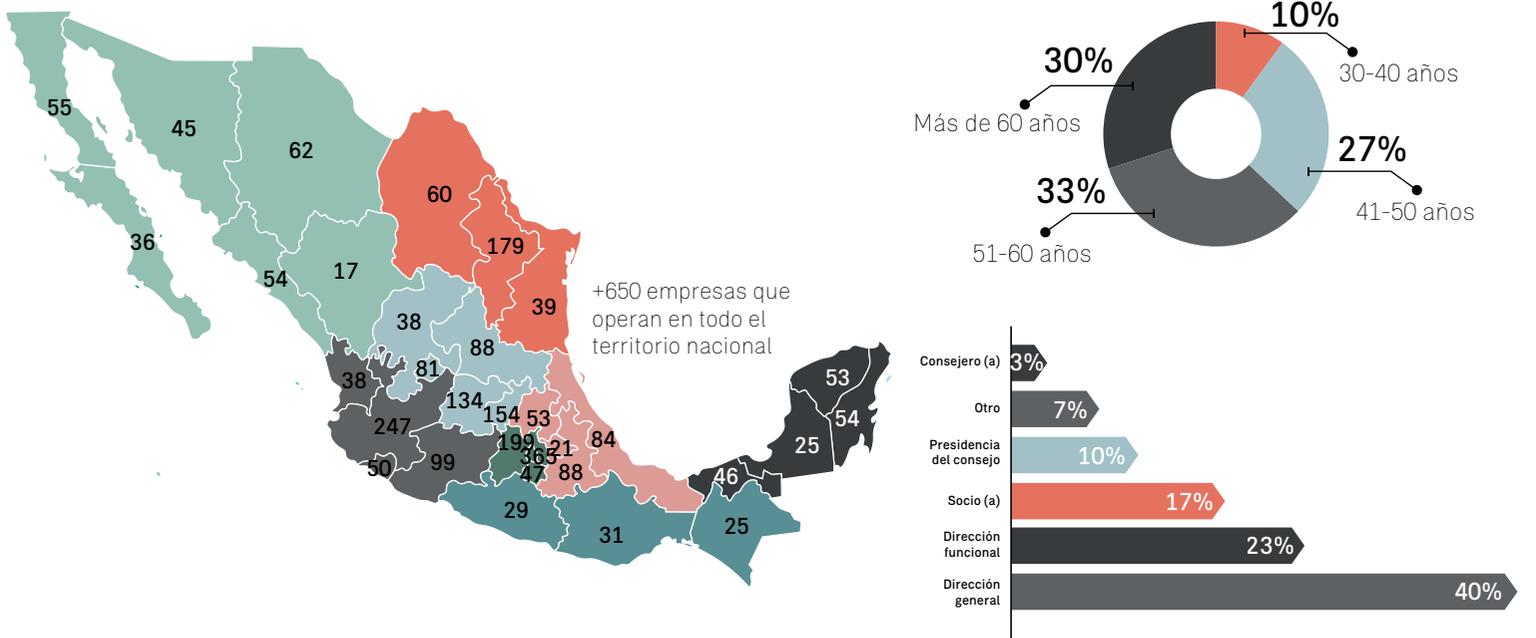
CONOCIENDO EL NIVEL DE OPTIMISMO

En marzo y abril, realizamos en IPADE la Encuesta de Expectativas Empresariales 2024, un cuestionario electrónico dirigido a egresados del instituto. El objetivo fue medir los niveles de optimismo respecto de sus objetivos personales, el desempeño de sus empresas y el futuro del país, así como entender las razones detrás de sus respuestas.

IPADE realizó una encuesta similar en 2023 y en 2021, lo que nos permitió comparar los cambios de ánimo de los empresarios. La encuesta se cerró a mediados de abril, antes del fin de las campañas electorales, por lo que no sabíamos aún cuáles serían los resultados de las votaciones. Sin embargo, ya había suficiente información proveniente de las casas encuestadoras que marcaban tendencia definitiva.

Las respuestas de 1,482 empresarios que ocupan diversos puestos (597 directores generales, 255 accionistas, 334 directores funcionales, 151 presidentes de Consejo de Administración y 47 consejeros, entre otros) en 650 empresas de diferentes tamaños e industrias de todas las regiones del país, nos indicaron claramente que los egresados de IPADE mostraron menor

Tabla 1. Perfil de egresados que respondieron la encuesta



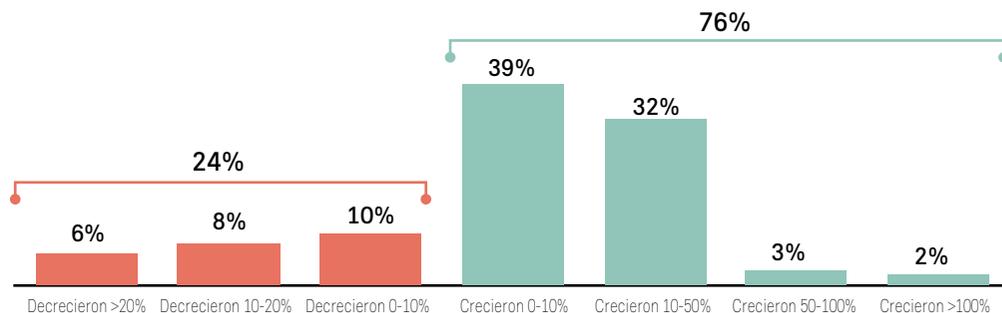
optimismo sobre sus expectativas de ventas para 2024 en comparación con 2023 (ver Tabla 1). Los encuestados identificaron la incertidumbre política y la inseguridad como posibles obstáculos para el crecimiento.

En 2023, 76% de los encuestados experimentó crecimiento en ventas y anticipa un escenario similar para 2024. Sin embargo, este mismo era del 89% en el año anterior, evidenciando una desaceleración del entusiasmo. Aproximadamente 47% espera que sus ventas aumentarán hasta un 10% respecto de 2023, mientras que el 26% prevé un crecimiento de entre 10-50%, y solo 3% anticipa un crecimiento superior a 50%. Por otro lado, uno de cada cinco directivos espera que sus ventas disminuyan en 2024 (ver Tabla 2).

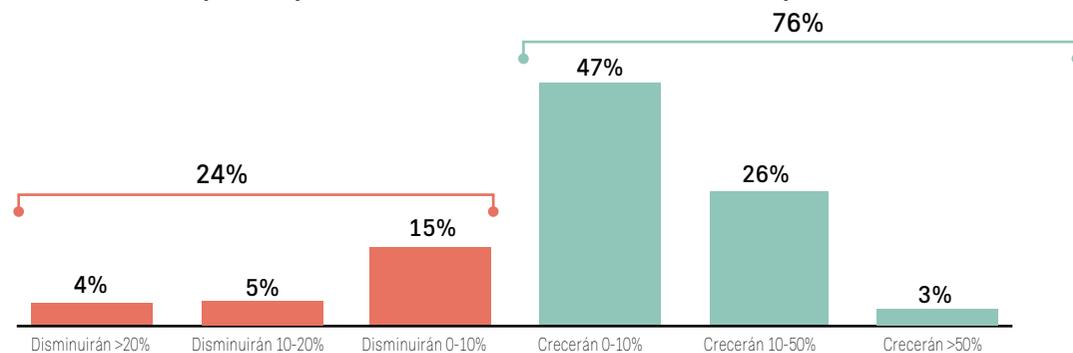
el objetivo fue medir los niveles de optimismo respecto de sus objetivos personales, el desempeño de sus empresas y el futuro del país, así como entender las razones detrás de sus respuestas.

Tabla 2.

¿Cuánto variaron tus ventas en 2023 respecto a 2022?



¿Cuánto esperas que avaríen tus ventas en 2024 respecto a 2023?



Por regiones, el suroeste es el más optimista, con el 81% de los encuestados esperando ver sus ventas crecer en 2024. La región menos optimista es la centrosur del país, donde sólo el 26% estima un crecimiento. En cuanto a sectores, el comercio minorista es el más optimista (84% espera crecer), mientras que el de menor optimismo es el sector de minería, y extracción de petróleo y gas en donde 53% de los encuestados estima un decrecimiento de sus ventas.

La inflación permanece como punto de preocupación entre la alta dirección de las empresas, aunque con expectativas más favorables. En 2023, 94% de los encuestados mencionó que esperaban inflación en sus sectores. Sin embargo,

para 2024 este número fue del 83%. Más de la mitad (60%) anticipa que los precios de los insumos se incrementarán un máximo de 10% anual y una porción mucho menor (23%) estima que la inflación de los insumos será superior al 10%.

Preguntamos fuentes de riesgo percibidas en el entorno nacional e internacional, así como oportunidades de negocio en el horizonte. En cuanto a los factores nacionales que podrían afectar a algunos sectores productivos, el 41% de los encuestados mencionó la incertidumbre político-electoral, seguido por la inseguridad (39%) y la incertidumbre económica (14%).

A nivel internacional, eventos como las elecciones en Estados Unidos (52%), la guerra

Rusia-Ucrania (39%) y el conflicto en Gaza (26%) se consideraron como impactos negativos en las empresas.

La guerra comercial entre EE.UU. y China es vista como un fenómeno internacional que podría tener repercusiones positivas para el entorno empresarial mexicano, el 47% de los encuestados así lo consideraron. El *nearshoring* se destaca como la principal oportunidad para el crecimiento empresarial, según 55% de los participantes (en comparación con 45% en 2023), seguido de la transformación digital de las organizaciones (22%), el tipo de cambio (13%) y los acuerdos comerciales internacionales (10%).

Independientemente de las oportunidades percibidas, solo el 54% respondió que era el momento adecuado para invertir para capitalizar oportunidades en el entorno empresarial. El 32% respondió que no era el momento adecuado y 13% estaba incierto sobre qué hacer con las inversiones.

Cuando se les preguntó sobre la salud de la economía mexicana, 46% de los empresarios espera una mayor estabilidad macroeconómica entre 2026-2028, pero solamente el 28% anticipa mayor estabilidad en los próximos dos años, es decir, la mayoría espera que 2024 y 2025 sean años de poca estabilidad de las variables macroeconómicas.

Independientemente de las oportunidades percibidas, solo el 54% respondió que era el momento adecuado para invertir para capitalizar oportunidades en el entorno empresarial.

Solicitamos a los encuestados que nos compartieran su expectativa de logro de sus metas personales. Sobre una escala del 1 al 10, la nota promedio fue 7.91, ligeramente por debajo del 8.01 de 2023. Los empresarios de entre 40 y 50 años fueron los más optimistas (8.05 en 2024 vs 8.27 en 2023), y los mayores de 60 fueron menos optimistas sobre su expectativa de consecución de metas personales (7.66 en 2024 vs 7.59 en 2023).

Sobre la misma pregunta, pero enfocado al logro de sus objetivos empresariales, el optimismo también se vio mermado (7.73 en promedio en 2024 vs 7.86 en 2023). La industria

más optimista es la de Finanzas y seguros, (8.1 en 2024, igual que en 2023); y la menos optimista es la de Construcción (7.3 en 2024 vs 7.5 en 2023).

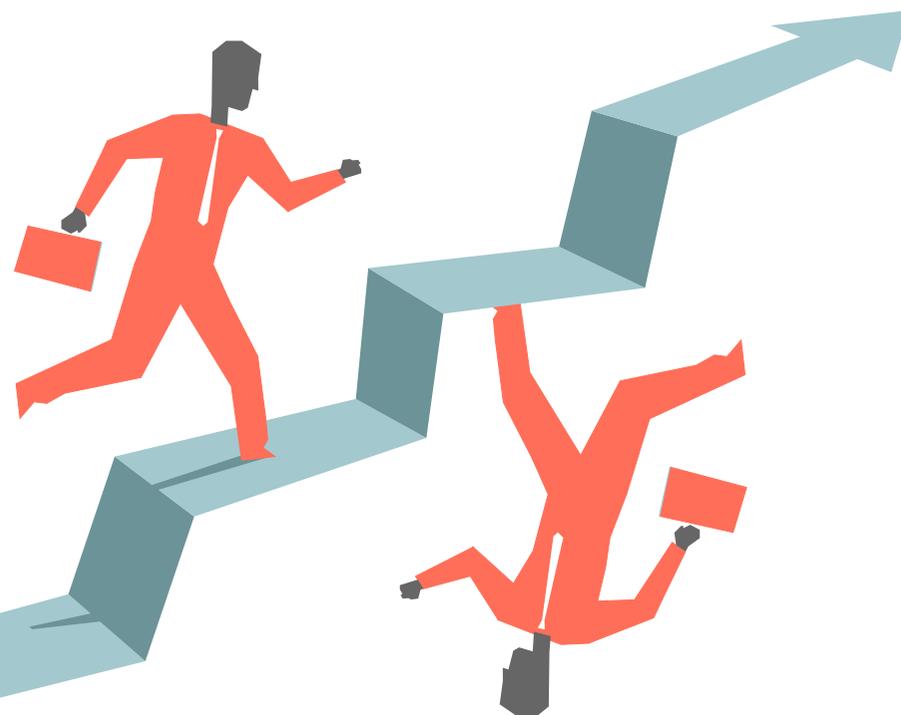
La región con mejores expectativas fue el Suroeste: el 81% piensa que sus empresas crecerán en 2024 vs 91% en 2023. La de menor optimismo fue el Noroeste: el 26% piensa que decrecerán en 2024 vs 14% en 2023. La tendencia general es muy marcada y generalizada, pues en todos los sectores y regiones analizados las perspectivas de negocios sufrieron un desgaste con respecto de la encuesta de 2023 (ver Tabla 3).

Tabla 3. Niveles de optimismo (Escala 1 a 10, este último con el más optimista)

| OBJETIVOS PERSONALES | OBJETIVOS EMPRESARIALES | OBJETIVOS NACIONALES |
|---|--|--|
|  Promedio: 7.91 en 2024 vs 8.01 en 2023 |  Promedio: 7.73 en 2024 vs 7.86 en 2023 |  Promedio: 6.48 en 2024 vs 6.28 en 2023 |
|  Los empresarios de entre 40 y 50 años son más optimistas. Reportan un nivel de 8.08 vs 8.27 en 2023 |  La industria más optimista es la de Finanzas y seguros , con un nivel de 8.1 vs 8.1 en 2023 |  La región más optimista es la del Suroeste , con un nivel de 6.6 vs 6.2 en 2023 |
|  Los empresarios mayores de 60 son menos optimistas. Reportan un nivel de 7.66 vs 7.59 en 2023 |  La industria menos optimista es la de Construcción , con un nivel de 7.3 vs 7.5 en 2023 |  La región menos optimista es la del Noroeste , con un nivel de 6.37 vs 6.37 en 2023 |

En conclusión, la Encuesta de Expectativas Empresariales IPADE 2024 refleja que el ambiente de negocios se ha visto afectado de manera negativa, principalmente por factores domésticos, debido al momento político y económico que atraviesa México.

Los directivos mexicanos perciben incertidumbre por la elección de junio porque, además de ser la más grande de nuestra historia, marcará el devenir de la economía nacional. El menor optimismo se produce por los crecientes retos de inseguridad y la expectativa de que el debilitamiento de los fundamentales macroeconómicos de años recientes ocasione inestabilidad en el mediano plazo.



Será interesante conocer el ajuste de las expectativas de los egresados de IPADE después de conocer los resultados de la elección, considerando que los datos disponibles indican que suelen ser más optimistas que lo que dicen los resultados, algo que se espera de personas que emprenden, asumen riesgos y son líderes de acción.

El empresario mexicano, por necesidad e historia, siempre ha brillado por su resiliencia, y no esperamos menos de ellos ante el nuevo entorno. Ante la incertidumbre de las elecciones y la guerra comercial, entre otros eventos, los empresarios están llamados a la acción: su inversión y su gestión de riesgo, sus buenas decisiones y la adaptación de sus estrategias, llevarán a México a un mejor lugar. </>

Alberto Ibarra Garza es profesor del área de Análisis de Decisiones en IPADE.

Antonio Casanueva Fernández es profesor de las áreas de Control e Información Directiva y de Comercialización en IPADE.

José Carlos Rodríguez Pueblita es profesor del área de Entorno Económico en IPADE.

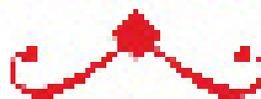
Fuentes

¹ El Banco Mundial detuvo el informe *Doing Business* e inició una serie de revisiones y auditorías del informe y su metodología después de que en junio de 2020 se informaran internamente irregularidades en los datos de *Doing Business 2018 y 2020*. Se publicará un nuevo informe *Business Ready (B-READY)* el cual se lanzará el 25 de septiembre de 2024.



50 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

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

 **Las Moustaches**
 **RestaurantLesMoustaches**
www.lasmoustaches.com.mx
restaurant@lasmoustaches.com.mx

Reservaciones: 5533 3390 • 5525 1265
Río-Sana 98, Ciudad de México, entre Reforma y Río Loma
Comida: lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs

Impacto de la **INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)** y el **METAVERSO** en **MARKETING**



El mercado se vuelve cada vez más digital y competitivo. Adaptarse a las tecnologías emergentes será clave para mantener relevancia y liderazgo en un entorno en constante evolución.

MARIO R. PAREDES
Y SILVIA CACHO-ELIZONDO

En la próxima década, la IA no reemplazará a los gerentes, pero aquellos gerentes que utilicen la IA reemplazarán a los que no.

Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee

Harvard Business Review

En la próxima década, las empresas que no integren la Inteligencia Artificial (IA) y el Metaverso en sus estrategias comerciales no solo perderán terreno, sino que también arriesgarán su relevancia en un mercado cada vez más digital y competitivo. En el programa de Actualización y Continuidad 2024 de IPADE, el área de Comercialización abordó el rol de la IA y el Metaverso, explorando las oportunidades, retos y nuevas aplicaciones para las áreas comerciales. Estas tecnologías poseen la capacidad de revolucionar el entorno digital, a través de mejorar la vida de los consumidores, cambiar industrias y crear nuevos modelos de negocio. Desde una perspectiva empresarial, se debe aprovechar lo que estas tecnologías suponen, así como poder enfrentar los retos, cambios y dilemas éticos que implican para sus estrategias comerciales.

Este artículo presenta una síntesis del contexto actual de la IA y el Metaverso en el área comercial y busca identificar elementos clave para su implementación en la estrategia de marketing de las organizaciones.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

El término IA es común en la actualidad, por lo que es necesario proveer una definición y clasificación práctica que permita una aplicación en la empresa. En términos generales, IA es la capacidad de una máquina para replicar la inteligencia humana, especialmente en su habilidad para resolver problemas¹.

El autor Paul Roetzer, en su libro *Marketing Artificial Intelligence*, señala que las áreas comerciales de las empresas son las que más se han beneficiado con su incorporación y que esta hará que hagamos el marketing de una manera más inteligente². La irrupción de esta tecnología ha cambiado la forma de comercializar

productos y servicios, además de brindar diferentes alternativas para implementar soluciones innovadoras.

Existen diferentes tipos de IA. Primeramente, los sistemas expertos que siguen una serie de reglas para proveer una respuesta específica. Segundo, el *machine learning* que permite a una máquina aprender y hacer predicciones con base en datos, por ejemplo, las recomendaciones de Netflix. Tercero, las redes neuronales que emulan el pensamiento humano a través de análisis de patrones, con la capacidad de analizar

sentimientos de una base de datos. Cuarto, la IA generativa que se refiere a aquel tipo de IA que es capaz de generar nuevo contenido (texto, imágenes o videos) a partir de patrones de datos existentes, por ejemplo, el ChatGPT. Quinto, la IA conversacional que utiliza estructuras para interpretar y responder al lenguaje humano, como son los chatbots. Finalmente, la IA general que, aunque no está disponible actualmente, será capaz de replicar los procesos del pensamiento humano. La Figura 1 resume los principales tipos de IA.

Figura 1: Tipos de Inteligencia Artificial



Fuente: Elaborado con base en Shrier (2024)³

PANORAMA DE LA IA EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

El mercado de la IA a nivel mundial se proyecta en 184 mil millones de dólares para 2024, con una tasa de crecimiento anual estimada del 28.46%. Para 2030, se espera que llegará a 826.7 mil millones, lo que representa un mercado global lleno de oportunidades⁴. Para el caso de México el mercado de la IA se estima en 2.78 mil millones en 2024. Con una tasa de adopción del 40%, lo que posiciona al país entre los de mayor uso, junto con Colombia, Perú, Argentina y Brasil. Según estimaciones de Statista, en México, la IA podría llegar a representar el 6.2% del PIB Nacional para 2030.

En Latinoamérica, los principales desafíos para su implementación se relacionan con factores como: calidad de la infraestructura tecnológica, falta de datos, inversión y políticas públicas que favorezcan la optimización de su uso⁵. Factores culturales como alfabetización digital, actitud, o familiaridad con la tecnología, también son relevantes para que una implementación pueda ser exitosa. A pesar de los beneficios, hay riesgos inherentes a su implementación, entre los cuales están: políticas de privacidad, uso de datos o posible desplazamiento de humanos en la realización de ciertas tareas.

PRINCIPALES APLICACIONES DE LA IA EN EL MARKETING

Los usos más comunes de la IA en las organizaciones están relacionados con Marketing y ventas, incluyendo tales actividades como: generación de contenido para soportar la estrategia de Marketing, personalización y priorización de *leads*; desarrollos de nuevos productos y servicios (McKinsey, 2024)⁶.

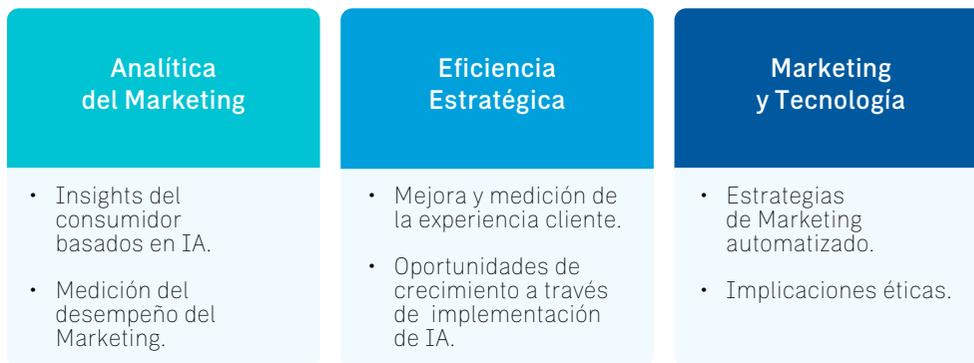
La IA ofrece una amplia gama de oportunidades a nivel de los procesos comerciales, que se pueden dividir en tres categorías que a su vez, tienen subdivisiones. La Figura 2, esquematiza esta clasificación.

A continuación, se presentan casos de aplicación en marketing para cada categoría:

Analítica del Marketing: Caso L'Oréal⁸

L'Oréal utilizó IA para predecir tendencias de belleza, a través del programa TrendSpotter, que recopiló datos de 3,500 fuentes en línea

Figura 1: Inteligencia Artificial y sus principales usos en el Marketing



Fuente: Elaborado con base en Kumar et al. (2024)⁷

Paul Roetzer, en su libro *Marketing Artificial Intelligence*, señala que las áreas comerciales de las empresas son las que más se han beneficiado con su incorporación y que esta hará que hagamos el marketing de una manera más inteligente.

(redes sociales, blogs, foros *online*) para analizar tendencias emergentes. Los algoritmos procesaron alrededor de 25 millones de datos al año. Esto permitió diseñar nuevos productos y personalizar ofertas para sus clientes. Dado que el sistema no estaba automatizado, se tuvo que validar los hallazgos para garantizar su funcionamiento. Con el uso de la analítica, se logró agilidad y mayor capacidad de respuesta de la empresa, brindando mejores experiencias e incrementando la satisfacción del consumidor.

Eficiencia Estratégica: Caso Medallia⁹

Athena AI es una plataforma de Medallia, una empresa enfocada en mejorar el servicio al cliente con tecnología. Utilizando *machine learning*, Athena analiza datos de texto, voz, video y encuestas para proporcionar información en tiempo real. Detecta emociones y sentimientos en los comentarios de los consumidores, lo que ayuda a crear experiencias personalizadas y tomar decisiones basadas en datos automatizando tareas. Con esto las empresas han logrado una mayor eficiencia estratégica en su toma de decisiones y diseño de propuestas de valor, lo que conlleva beneficios en costos y tiempos.

Marketing y Tecnología: Caso SEO Robot¹⁰

Esta empresa transformó su estrategia comercial integrando automatización y personalización

impulsada por la IA. Mejoraron la publicidad con análisis predictivos y las prácticas de SEO (*Search Engine Optimization*), con una optimización en tiempo real. La IA facilitó la transición a un entorno de *Marketing sin cookies*, manteniendo la privacidad de los usuarios. Esto permitió dirigir la publicidad programática de manera personalizada. Como resultado, se logró campañas más efectivas, mejoraron la satisfacción y tasa de conversión.

¿CÓMO IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE IA EN LAS ÁREAS COMERCIALES?

Una vez identificadas las necesidades de la empresa, se debe tomar en cuenta los diferentes niveles de IA, tanto en su desarrollo como en su integración en la organización. Estos niveles van desde aplicaciones que elaboran tareas independientes no integradas a otros sistemas de la empresa, como ChatGPT para crear contenido de la marca, hasta aplicaciones de aprendizaje automático integradas en sistemas CRM, que pueden enviar información personalizada con base en datos históricos del cliente.

Para ilustrar un proceso de implementación en el contexto mexicano, se puede citar el caso de CEMEX TAVO, un asistente virtual basado en IA generativa, que ofrece soluciones de venta consultiva, apoyada en datos. CEMEX logró la adopción de esta aplicación teniendo un enfoque progresivo (Castellanos y De la Colina, 2024)¹¹.

La implementación de una estrategia de IA requiere de una implementación gradual. Las organizaciones deben empezar con aplicaciones simples, basadas en reglas y automatización de tareas para adquirir habilidades básicas en IA y comenzar a recopilar datos. Conforme se avanza en la implementación y se gana experiencia se puede migrar a aplicaciones de machine learning más complejas, integrándolas en las plataformas existentes. Posteriormente se pueden ir automatizando tareas, especialmente en áreas que requieran toma de decisiones repetitivas y rápidas.

A lo largo de este proceso es fundamental que las empresas tengan un código de ética y de privacidad, estableciendo protocolos para proteger los datos de los clientes y mantener su confianza.

el mercado de la IA a nivel mundial se proyecta en 184 mil millones de dólares para 2024, con una tasa de crecimiento anual estimada del 28.46%. Para 2030, se espera que llegará a 826.7 mil millones.

Este equilibrio entre la adopción progresiva de la IA y la protección de datos permitirá a las empresas aprovechar mejor el potencial de esta tecnología en las áreas comerciales, asegurando la sostenibilidad en el tiempo.

METAVERSO

El término fue acuñado en 1992, en la novela «Snow Crash» de Neil Stevenson, en la que describía un mundo virtual en la que los usuarios podían interactuar a través de sus avatares. Este se popularizó al hacer el *rebranding* de Facebook a Meta. El Metaverso puede entenderse como un entorno tridimensional digital, en donde las personas pueden interactuar entre sí a través de *avatares*, además de poder relacionarse con otros objetos y entornos virtuales¹². En este universo se puede crear contenido y experiencias propias, difuminando la barrera entre el espacio físico y digital. Esta tecnología ofrece aplicaciones para diversos sectores. Entre sus principales diferenciadores está en que permite a las personas tener una inmersión en este universo, desde cualquier parte del mundo.

La incursión de empresas como Meta en esta apuesta y el desarrollo de dispositivos como los Apple Vision Pro, unos lentes que permiten interactuar con el entorno físico y digital, han hecho que más usuarios se interesen en las posibilidades de este universo. Para Park y Kim (2022)¹³, primero, *hardware*: incluye cascos, lentes y guantes hápticos (dispositivo para las manos) que permiten visualizar, escuchar, interactuar y moverse en el mundo virtual. Esto es crucial para brindar una experiencia inmersiva e interactiva. Avatares: son la representación digital del usuario, con la que navegan en el mundo virtual, interactuando con marcas y usuarios. Software: soporta la ilusión cognitiva necesaria para la inmersión y que crea la experiencia en el mundo virtual. Contenido: son las historias y eventos que generan las marcas para los usuarios, que buscan crear una experiencia satisfactoria y relevante.

PANORAMA DEL METAVERSO EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

Statista estimó que el Metaverso alcanzará un valor de mercado de 74,400 millones de dólares,

con un crecimiento anual de 37.73% para 2024, pasando de una tasa de crecimiento de usuarios del 14% (2024), a 39.7% (2030)¹⁴.

Analysis Group indica que el Metaverso representará el 5% del PIB de América Latina para 2030, aportando alrededor de 320,000 millones de dólares, y 3 billones de dólares a nivel global, representando el 2.8% del PIB mundial¹⁵.

Las barreras de adopción y crecimiento de esta tecnología para Latinoamérica son similares a las de la IA: infraestructura tecnológica (hardware y software), alfabetización digital e inversión en capacitación y tecnología. Es importante remarcar los riesgos relacionados con el potencial aislamiento social que podrían experimentar las personas a través de estas experiencias inmersivas, la privacidad de los datos y el uso fraudulento que puedan darse de los casos de los clientes con fines perjudiciales, como ciberacoso¹⁶.

PRINCIPALES APLICACIONES DEL METAVERSO EN EL MARKETING

Esta tecnología presenta oportunidades para innovar la experiencia de compraventa de productos y servicios. La Tabla 1, resume algunos de los principales cambios que el Metaverso introduce y sus implicaciones para el Marketing

El Metaverso transformará industrias como por ejemplo, la audiovisual, dando lugar al Metacine y Metatelevisión. Estos conceptos combinan elementos físicos y virtuales, cambiando la experiencia del cliente en narración, producción, distribución y consumo de contenido. Empresas como Netflix y potencialmente TV Azteca están utilizando estos avances (Cacho-Elizondo & Lázaro, 2023).

¿CÓMO IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE METAVERSO EN LAS ÁREAS COMERCIALES?

El Metaverso representa una oportunidad para ofrecer al consumidor nuevas experiencias phygital. Su carácter inmersivo hace que las marcas o empresas puedan crear experiencias reales en un entorno simulado.

Empresas como NVIDIA, desarrollan infraestructura para democratizar esta alternativa, su

Tabla 1. Oportunidades de Marketing en el Metaverso

| OPORTUNIDAD | IMPLICACIONES PARA EL MARKETING | APLICACIÓN |
|---|---|--|
| Virtualización de entidades físicas | Introduce nuevas oportunidades para crear o cocrear mundos virtuales | Representación de mundos físicos en entornos virtuales que ofrecen interacción en tiempo real e involucramiento del usuario. |
| Hiperconexión de usuarios en diversos dispositivos y plataformas. | Brinda nuevas maneras de generar y difundir información de las marcas. | Virtualización de contenidos interactivos de las marcas que permiten desarrollar elementos de <i>gamevertising</i> e integración directa con <i>avatares</i> . |
| Nueva representación de identidad | Permite a los consumidores crear sus representaciones digitales (<i>avatares</i>) y consumir productos virtuales. | Comprar y vender activos digitales y nuevas formas de autoexpresión de los consumidores. |
| Experiencia Phygital ¹⁷ | Combina realidad mixta que tiene un impacto cognitivo, social, emocional y sensorial en el consumidor. | Ofrece diferentes niveles de inmersión que proveen nuevas formas para brindar experiencias al consumidor. |

Fuente: Adaptado de Barrera y Shah (2023)

plataforma *omniverse*, permite la creación de mundos virtuales, que pueden visualizarse en tiempo real y simulaciones de mundos virtuales desarrolladas por equipos alrededor del mundo. IKEA lo utiliza para reclutar personas para trabajar en su tienda virtual de Roblox (mundo virtual para jugar *online*), en donde los jugadores podrán llegar e interactuar en tiempo real con otra persona este universo.

Una aplicación en el contexto mexicano es la de Arte Capital, una plataforma de arte contemporánea que desarrolló un Metaverso para que los artistas y usuarios tuvieran una experiencia phygital en donde pudieran brindar espacio de interacción con los artistas y a la vez se convierta en un nuevo canal de venta (Cacho-Elizondo y Casanueva-Fernández, 2024)¹⁸.

REFLEXIÓN FINAL

La IA y el Metaverso proveen a las organizaciones oportunidades para crear una ventaja competitiva frente a aquellas que decidan no hacerlo. La adopción de estas tecnologías está creciendo de manera acelerada a nivel mundial, como en Latinoamérica y representarán una parte importante de la economía en el futuro. Los procesos de implementación de estas tecnologías requieren una serie de pasos graduales que inician con un conocimiento y familiaridad con la tecnología respectiva y una estrategia comercial asociada a la creación de valor. Finalmente, no podemos subestimar los riesgos y factores éticos que conlleva esta tecnología, tanto para el usuario como para la empresa. Para concluir este artículo, nos gustaría dejar una última reflexión a la comunidad empresarial: **¿Qué rol e impacto pueden jugar la Inteligencia Artificial y el Metaverso en la Estrategia de Marketing de tu empresa? </>**

La implementación de una estrategia de IA requiere de una implementación gradual. Las organizaciones deben empezar con aplicaciones simples, basadas en reglas.

Para ingresar al Metaverso, las empresas deben considerar:

1. Identificar y seleccionar objetivos: Conocer su mercado meta y establecer el propósito de implementar el Metaverso. Además de evaluar comportamientos y tendencias de sus consumidores.
2. Analizar la competencia: Monitorear la tecnología que utilizan y tener ejemplos tangibles de iniciativas para visualizar los objetivos de la marca en el Metaverso.
3. Explorar aplicaciones particulares: Evaluar cómo el Metaverso puede mejorar la atención y experiencia del consumidor.
4. Involucrar una agencia especializada: Diseñar y desarrollar contenido de marca con personal especializado para garantizar la experiencia. Desarrollar una estrategia de entrada y gestionar la permanencia, siguiendo tendencias tecnológicas y necesidades de los consumidores.
5. Educar al usuario: Orientar a las audiencias sobre cómo navegar e interactuar en estos espacios virtuales, explicando los beneficios y posibilidades del Metaverso. Continuar desarrollando la tecnología para democratizar la experiencia inmersiva.

A medida que los usuarios se vuelven más sofisticados, las estrategias de marketing deben evolucionar, adaptándose a nuevas expectativas y comportamientos, explorando constantemente formas de crear valor.

Notas al final

- 1 www.ibm.com/topics/artificial-intelligence
- 2 Roetzer, P., & Kaput, M. (2022). *Marketing Artificial Intelligence: AI, Marketing, and the Future of Business*. BenBella Books.
- 3 Shrier, D. (2024). Welcome to AI: A Human Guide to Artificial Intelligence. Harvard Business Review.
- 4 www.statista.com/outlook/tmo/artificial-intelligence/worldwide
- 5 www.ikusi.com/mx/blog/inteligencia-artificial-en-mexico/
- 6 www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai
- 7 Kumar, V., Ashraf, A. R., & Nadeem, W. (2024). AI-powered marketing: What, where, and how?. *International Journal of Information Management*, 102783.
- 8 www.thesilab.com/downloadables/case-study-how-loreal-uses-ai-to-predict-consumer-trends-and-stay-ahead-of-competitors
- 9 www.cmswire.com/customer-experience/how-ai-is-impacting-the-voice-of-the-customer-landscape/
- 10 www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2024/03/22/the-journey-from-automation-to-personalization-in-ai-driven-marketing/
- 11 Castellanos, C. y De la Colina, M. (2024). Cemex Tavo: Desarrollo de la venta consultiva con apoyo de la inteligencia artificial. Caso IPADE.
- 12 Ritterbusch, G. D., & Teichmann, M. R. (2023). Defining the Metaverse: A systematic literature review. *Ieee Access*, 11, 12368-12377
- 13 Park, S. M., & Kim, Y. G. (2022). A Metaverse: Taxonomy, components, applications, and open challenges. *IEEE access*, 10, 4209-4251.
- 14 www.statista.com/outlook/amo/metaverse/worldwide
- 15 www.analysisgroup.com/globalassets/insights/publishing/2022-the-potential-global-economic-impact-of-the-metaverse.pdf
- 16 Cacho-Elizondo, S. y Lázaro, JD. (2023). ¿Sobrevivirán el Cine y la Televisión al Metaverso? *Istmo*, diciembre, 389, 12-16.
- 17 Una experiencia *Phygital* puede definirse como aquella que combina la realidad física (physical) y digital, lo que le permite a los consumidores experimentar parte de los dos mundos.
- 18 Cacho-Elizondo, S. y Casanueva-Fernández, A. (2024). Arte Capital: Integrando Inteligencia Humana y Artificial para Revolucionar el Mundo del Arte. Caso IPADE.



Mario R. Paredes es profesor del área de Comercialización en IPADE Business School.

Silvia Cacho-Elizondo es directora y profesora del área de Comercialización en IPADE Business School.

SUSTENTABILIDAD Y LIDERAZGO

Semana Internacional del Executive MBA (MEDEX) 2024

El calentamiento global está provocando importantes consecuencias económicas, políticas y sociales, sumadas a los desafíos de desigualdad y pobreza persistente. La disrupción tecnológica y la transición energética agravan la misión de construir un mundo más sostenible. A esto se suman los conflictos geopolíticos que se extienden globalmente.

Frente a este panorama, los futuros líderes empresariales deben estar preparados para afrontar retos relacionados con la equidad, sostenibilidad, medioambiente e inclusión. El objetivo empresarial debe ir más allá de generar riqueza, incluyendo la creación de valor humano y social. Se necesitan líderes que entiendan las complejidades actuales y desarrollen habilidades para dirigir empresas en entornos cambiantes.

En este contexto, se celebró la Semana Internacional del Executive MBA (MEDEX) 2024, centrada en sustentabilidad y liderazgo, del 9 al 11 de julio, con cerca de 400 participantes de México, América del Norte, Latinoamérica y Europa. Se discutieron temas como el emprendimiento sostenible, la transformación energética y la creación de valor con impacto social, además de la construcción de un liderazgo con propósito y relevante ante el cambio.

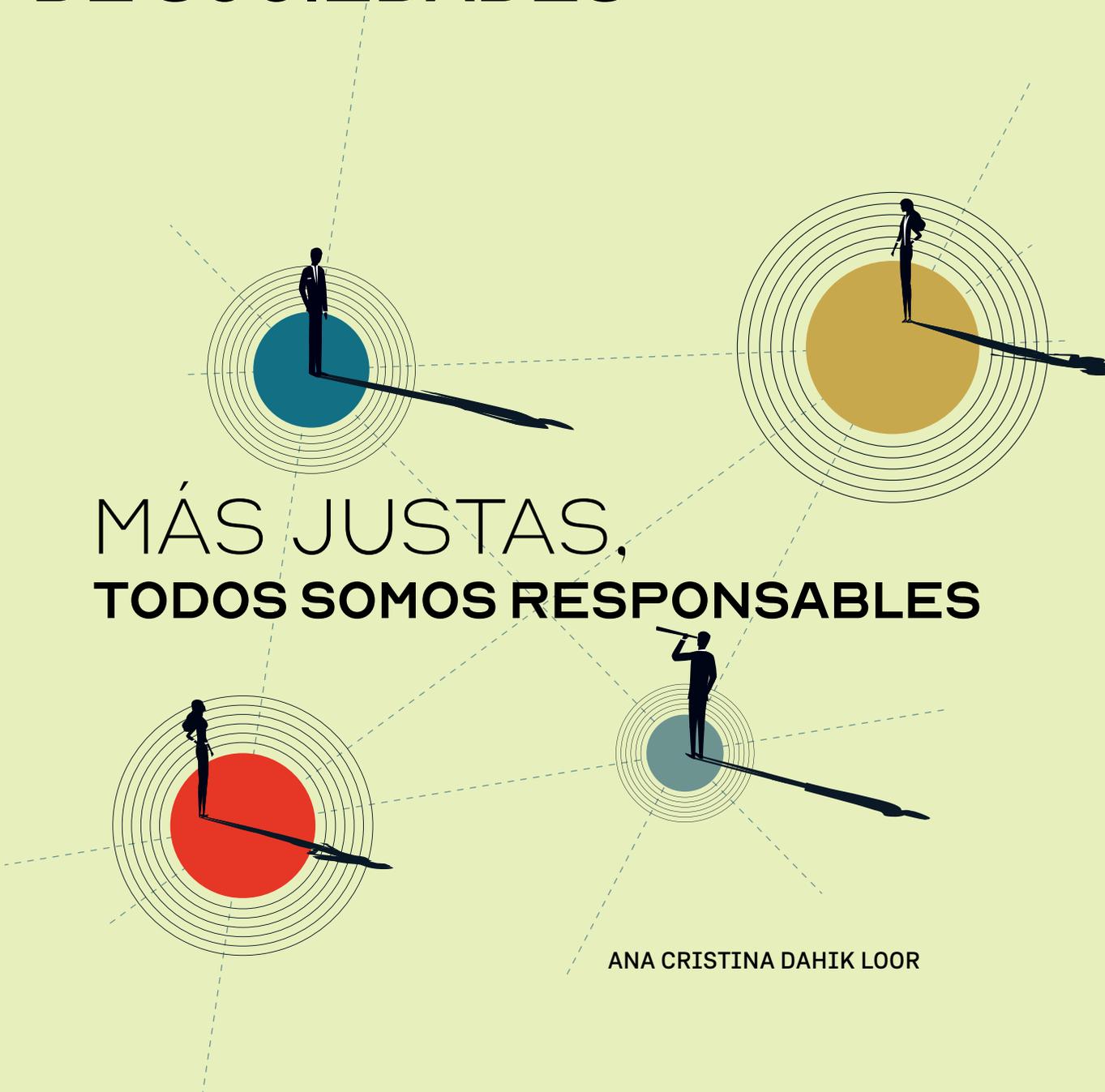
Este evento también sirvió como plataforma para documentar las opiniones y perfiles de conferencistas y participantes, destacando el ambiente de diálogo y el enriquecimiento de ideas facilitado por un entorno de *networking*.





Liderazgo
con huella
sustentable

EN LA **CONSTRUCCIÓN** **DE SOCIEDADES**



MÁS JUSTAS,
TODOS SOMOS RESPONSABLES

ANA CRISTINA DAHIK LOOR

La alianza entre una cooperativa de productores de café orgánico y una cadena restaurantera de renombre, demuestra que es posible combinar el aspecto económico y contribuir positivamente a las comunidades.

En el marco de la Semana Internacional del Executive MBA (MEDEX) 2024 tuve la oportunidad de conversar con José Verdugo; director y fundador de un proyecto maravilloso, la cooperativa de productores de café orgánico del Tacaná. En ese espacio, también charlé con Gustavo Pérez Berlanga, director de Responsabilidad Social y Sostenibilidad del grupo de restaurantes Gigante.

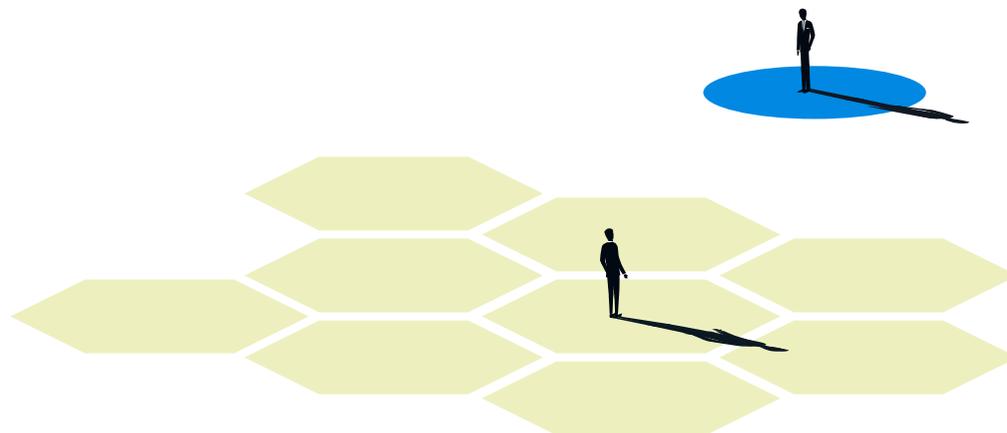
Nuestra conversación giró en torno a temas de responsabilidad social, comercio justo y sostenibilidad. Aquí comparto las principales reflexiones de esa charla.

Quisiera empezar por preguntarles, ¿de qué va el proyecto de producción de Café Tacaná?

José Verdugo. Somos un grupo de pequeños productores que nos encargamos de producir un café orgánico, con técnicas agroecológicas y sustentables. Nuestro café se vende en cadenas restauranteras que comparten con nosotros la visión sostenible. Esto implica que toda la cadena es sostenible y que se busca el desarrollo económico, social y ambiental de la región, del sector vulnerable como son los pequeños productores de escasos recursos.

Gustavo Pérez Berlanga. Nosotros, desde 2016, decidimos eliminar a los nueve intermediarios que existían entre el pequeño productor y nuestra cadena de restaurantes como último eslabón. De esta manera, ayudamos a José y a un equipo de productores a formar la cooperativa Productores Orgánicos del Tacaná, así se agruparon para poder surtirnos un café árabe orgánico y eventualmente con condiciones comerciales justas y equitativas. Es un orgullo decir que desde hace 8 años este café se sirve en restaurantes Toks.

Es un modelo pionero por la manera en que integra el pequeño productor a la cadena de restaurantes. Y en el corazón de esa conversación está lo que verdaderamente implica el comercio justo. Normalmente, lo asociamos con solo una variable que es el precio. Para ustedes, ¿qué significa para este proyecto comercio justo?



toda la cadena es sostenible y busca el desarrollo económico, social y ambiental de la región, del sector vulnerable como son los pequeños productores de escasos recursos.

Gustavo. Como bien lo comentas, va mucho más allá del precio, refiere a todas las condiciones sociales, ambientales y económicas justas. Desde la parte económica, un precio acorde a las necesidades de la comunidad y claramente a la calidad y características del producto que estás obteniendo, en este caso el grano de café. De igual manera, alude a los temas de pago. Que sea en tiempo y bien remunerado para que los productores tengan la capacidad de cumplir con sus necesidades de alimentación, vestido, vivienda, educación, salud.

Por otro lado, el comercio justo también tiene una vertiente ambiental, al estar comprometidos con cumplir con todas las condiciones para que los ecosistemas estén sanos y

se conserve la biodiversidad. Por último está el componente social que básicamente se manifiesta en estas aristas: educación, vivienda, salud, alimentación y vestido.

José. Nosotros debemos contribuir a la protección y conservación del medioambiente. El precio justo abarca muchos temas como: justo con lo social, con lo ambiental, con el precio. Contar con condiciones justas para un pequeño productor es vital, pues enfrenta muchas limitantes. Por ejemplo, vive en Chiapas, en la montaña o en la sierra y no tiene la posibilidad de mover su producto en la ciudad. En este escenario se agradece el apoyo y soporte de una cadena de restaurantes como Toks, que se preocupa por acercar nuestros productos a los clientes potenciales.

¿Qué distingue a Toks de otras empresas con las que trabajan los pequeños productores?

José. Usualmente, las empresas dedicadas a comprar café se enfocan únicamente en la cosecha. Van por el café, lo traen y lo venden. No se preocupan por el desarrollo económico, social y ambiental. En cambio, restaurantes Toks está pendiente de nosotros todo el año; sí, nos compran el café, pero también se ocupan de organizarnos, por ejemplo, jornadas médicas, donde llevan médicos especialistas de la Ciudad de México. Nos apoyan en diferentes cosas, como financiamiento, capacitación, asesoría.

En su opinión, ¿cuáles son los principales logros de este proyecto?

Gustavo. Se pueden ver desde varias aristas. Desde el punto de vista del cliente, que puede disfrutar de un producto orgánico, de altura en cualquiera de nuestros restaurantes. Del lado social y ambiental, está la contribución a una sociedad más justa e incluyente. Y sé que puede sonar romántica la frase, pero al final, todos somos corresponsables (empresa, gobierno, sociedad) en la construcción de sociedades más justas. Y este modelo, claramente abona.

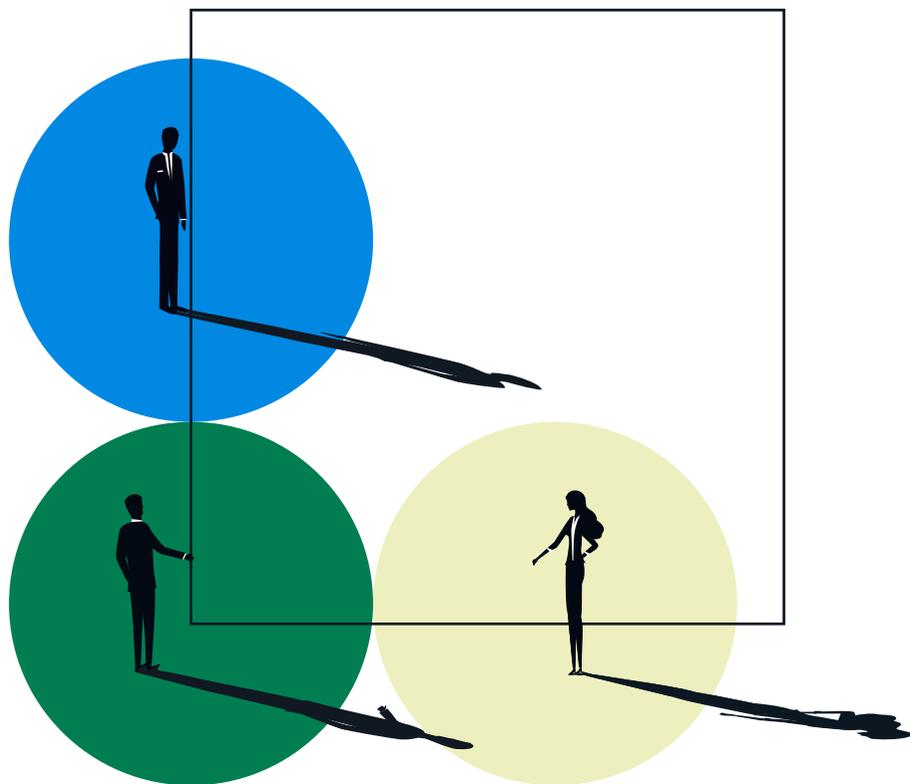
En la parte medioambiental me siento muy orgulloso de que, gracias a nuestras prácticas sostenibles, también estamos aportando. Hace poco, una de las cámaras captó en las parcelas un tigrillo, lo cual fue todo un suceso en la comunidad porque hacía muchos años que no se veía uno en la zona.

Estoy convencido de que contribuimos en los tres elementos a los que alude la sostenibilidad: económico, social y ambiental.

¿Este proyecto ha recibido algún reconocimiento?

José. Recientemente, la ONU eligió a nuestra comunidad como un grupo modelo, que merece ser

sé que puede sonar romántica la frase, pero al final, todos somos corresponsables (empresa, gobierno, sociedad) en la construcción de sociedades más justas.



replicado en las demás cooperativas de productores orgánicos. Creo que nosotros cumplimos con proteger y conservar. Estoy convencido de que si hay agua, hay vida. Donde hay vida, hay futuro. Y donde hay futuro hay sostenibilidad.

Para cerrar esta plática, ¿algún mensaje que deseen compartir con la comunidad empresarial respecto al rol que deben de jugar para la sostenibilidad de la sociedad?

Gustavo. Mi mensaje sería: si es posible combinar el aspecto económico (que es la razón de ser de la generación de riqueza en las empresas privadas) y a la vez contribuir social y ambientalmente a comunidades más resilientes, más robustas y más empoderadas. Sí hay un camino que aprender, porque no es tan terso como lo estamos platicando; hay cualquier cantidad de

aristas y baches en el camino; sin embargo, el gran tomador de decisiones es el sector empresarial, que puede hacer muchísimo bien a este país.

José. El único consejo que daría es de que no todo se vea como una compra y venta, sino como un desarrollo, porque al final de cuentas para frenar el cambio climático, todos tenemos que contribuir desde nuestra trinchera, desde el consumidor, el restaurantero, hasta el pequeño productor. Esa es la visión que necesitamos en este mundo. </>

 La entrevistadora es directora del Centro de Investigación en Responsabilidad Social (CIRES) y profesora del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School.



LA DENTISTA que **incluyó** a **todos** los **brasileños**

El caso de una emprendedora que se propuso llevar servicios dentales de calidad a la mayor población posible, con un modelo empresarial sólido y eficiente.

ALEJANDRO SALCEDO

Michael Chu es un académico de Harvard, experto en liderazgo y microfinanzas, quien se enfoca en el uso de mecanismos de mercado para crear rentabilidad económica y valor social. Por su lado empresarial, es también director de IGNIA Fund y asesor *senior* de Pegasus Venture Capital, enfocados en invertir en países en desarrollo.

Michael, con motivo de la Semana Internacional MEDEX, conversó con *istmo* sobre un caso interesante de un negocio exitoso que se enfoca en llevar servicios dentales de calidad a los brasileños de todos los estratos socioeconómicos.

El caso que expusiste durante la Semana Internacional del Executive MBA (MEDEX), fue el de Sorridents, un proyecto para hacer la atención dental accesible para todos en Brasil. ¿Podrías comentarnos sobre el caso?

El caso trata sobre la doctora Carla Sarni, fundadora de Sorridents, que es la cadena de clínicas dentales más grande de América Latina. El propósito es muy importante, es traer calidad mundial en atención dental a un precio accesible a la base de la pirámide de Brasil, es decir, los sectores C y D del mercado, que es la mayoría de los ciudadanos brasileños, 60% o 70% de la población. Para enfatizar esa diferencia, Sorridents tiene un modelo donde cobra un tercio de lo que cobraría una clínica dental, pero entrega una atención dental de calidad mundial que, en el mejor de los casos, las clínicas privadas se acercarían a eso.

¿Cómo se hace viable este modelo?

Contestando esa pregunta es por qué escribí el caso. Son varias cosas que se juntan en una forma coherente y muy poderosa, empezando desde un enfoque en el cliente -el de la base de la pirámide-, y en el equipo de Sorridents, mediante el cual se ofrece confort, comodidad y calidad. Se logró un modelo para que esa mayoría de la gente de Brasil tuviera el acceso, definido principalmente por dos aspectos: precio, y ubicación, en los barrios populares.

El confort está basado en un modelo de franquicias, donde la imagen que se plantea en el consultorio, las butacas de los dentistas,



Tiene un modelo donde cobra un tercio de lo que cobraría una clínica dental, pero entrega una atención dental de calidad mundial que, en el mejor de los casos, las clínicas privadas se acercarían a eso.

es absolutamente uniforme a través de toda la cadena, y es de calidad *top*. Entonces, en términos de comodidad, importa mucho dónde está ubicado y la facilidad de tener toda la atención odontológica bajo un mismo techo. También como parte de esto, Sorridents le da crédito a las personas para tratamientos dentales que se pueden prolongar por semanas o meses, para que lo pueda ir solventando.

Para dar una apreciación concreta de la calidad, la doctora Sarni, estaba en mi clase en Harvard Business School cuando di con el caso. Un día me preguntó si podía arreglarle una visita a la Escuela Dental de Harvard. Ella regresó de aquella reunión muy aliviada, según me comentó, porque pudo asegurarse de que los equipos que utilizaban allí eran iguales a los de Sorridents.

El modelo de negocio que puede aportar todo eso depende de varias cosas: uno es tener éxito al captar clientes. Tiene economías de escala que justamente le dan el volumen para obtener descuentos. Un factor diferencial en los costos clave es el funcionamiento. Por ejemplo, el ítem más grande en el estado financiero son los dentistas. Sorridents ha desarrollado un sistema propio para hacer la agenda de los clientes, con el cual aseguran la óptima utilización de su recurso más caro, así como también los insumos y la construcción de la clínica por su volumen.

También van directamente a los proveedores, cortando intermediarios, con el cual hay un factor importante de precios más bajos. Después, han desarrollado propiedad intelectual para su sistema de programación de visitas, pero también incluye un ERP único y un CRM, que también es desarrollado por ellos. Como toda operación a nivel *retail*, lo que importa mucho es la ubicación. Entonces un dentista puede solicitar una franquicia y decir que está interesado en cierta colonia, pero la ubicación del lugar exacto lo determina Sorridents a través de un sistema de propietario.

Suena robusto por la mezcla de varios factores. El mercado al que va dirigido, pero también la maximización de los recursos y el desarrollo de propiedad intelectual propia, que no está solamente enfocada al tema dental. ¿Cuál es el punto

en este caso, es muy interesante para los estudiantes ver que el camino nunca es directo, que puede haber retos muy grandes, que en este caso no tenían nada que ver con el modelo de negocio, sino con el financiamiento.



de inflexión que hizo que la fundadora volteara a ver precisamente a la base de la pirámide? ¿Por qué con este modelo? Con todo lo ha desarrollado, podría posicionarse perfectamente en otro lugar.

La doctora Carla es, como diríamos en inglés, *a force of nature*, emprendedora, simpatiquísima, con unas energías bárbaras. Es una persona de origen humilde que nació en un poblado rural cerca de Sao Paulo y que creció en una familia donde su padre era un chofer de autobús y su madre modista. Es una persona que nunca tuvo los recursos como para soñar que iba a ser dentista, pero tenía un primo que estaba estudiando para la admisión. Ella siempre muy buena estudiante, aplicó y la aceptaron. Entonces se convirtió en dentista, pero siempre con una idea.

Una cosa que le impresionó muchísimo como estudiante es que tuvo sesiones de prácticas donde atendía a las poblaciones de menos recursos, con todo el material de primera de su escuela dental. Entonces eso le quedó mucho en la mente. Cuando se graduó, fue a Sao Paulo y empezó su primer trabajo en una clínica en un barrio popular, que era como las clínicas en las colonias populares: de mala apariencia, con muchas dificultades. Le horrorizó el material que utilizaban y el nivel de calidad. Duró pocos días ahí.

Luego, se empleó en un consultorio dental para segmentos A y B en una avenida de mucha reputación en Sao Paulo. Era una situación, cuenta, en donde quien menos importaba era el cliente: cobraban caro, pero si llegaba las cinco, se iban. Entonces pensó que esto tampoco era para ella. Finalmente, un día iba caminando por barrios populares, y vio una clínica dental que parecía desocupada. Ella empezó ahí su práctica dental y fue descubriendo varias cosas.

Primero, que ella está muy centrada en el cliente. Segundo, que tenía que operar en el horario que le conviene a la gente. Eso le dio una perspectiva de poder hacer lo que ella quería cuando era estudiante, que era traer a la mayoría de la gente un tratamiento de cierto nivel, con un estándar de calidad mundial muy interesante.

Debe haberse topado con muchos retos en sus inicios. ¿Cuáles fueron estos hitos

que tuvo que ir sorteando con Sorridents, por ejemplo, desde una perspectiva financiera u operativa?

Sí, el caso habla de cómo fue desarrollando el modelo con el cual terminó y cómo empezó a juntar bajo un mismo techo la tensión de cubrir las necesidades odontológicas, y al mismo tiempo mantener una visión muy clara de proyectar una imagen de primera hacia el exterior. En barrios populares, colores brillantes y siempre limpios, material de primera.

Pero no nació como una franquicia sino, como todo emprendedor: montó una clínica, le fue muy bien, montó varias otras butacas, empleó dentistas. Después hizo socios a los dentistas y juntos montaron clínicas y compartieron las ganancias. Fue desarrollándose con todos los desafíos de un primer negocio, hasta que llegó a la modelo de franquicias. En éste, la franquicia le pagaba a la empresa un porcentaje de las ventas, que va a un fondo de marketing.

Los desafíos que tuvo, para obtener capital para crecer fueron muchos, como sucede con todo emprendedor en la región. La mayor crisis en realidad no nació del modelo de negocio, que fue muy robusto desde el comienzo. Sucedió que, al haber todavía mucha demanda insatisfecha, Carla se lanzó a buscar financiamiento para extender la cadena.

Le llegó entonces como algo del cielo financiamiento de un programa gubernamental del Banco de Desarrollo de Brasil: tasas bajas, plazos extendidos, período de gracia, algo soñado por un emprendedor. Entonces empezó a comprometerse a una expansión muy grande y, como pasa a veces, de repente el gobierno acabó con el programa. La pobre doctora ya había montado clínicas contando en ese financiamiento, pero además se había comprometido con los proveedores de equipos y gente que la estaba apoyando porque había sido una experiencia positiva tratar con ella. De repente no tenía más financiamiento y eso la llevó a una situación donde por poco quiebra.



si uno trata de crear algo nuevo, lo más probable es que el plan inicial no se cumpla y entonces habrá que adaptarse. En el caso de Carla, tuvo que adaptarse a esas situaciones financieras

Para ilustrar mejor lo que sucedió entonces, ante el compromiso con los proveedores e incluso con sus empleados, ella vendió su casa a mitad de precio y se mudó a un apartamento muy pequeño. También obtuvo un financiamiento de emergencia, que como bien sabemos se hace con tasas altas.

Sin embargo, como la vida es un conjunto de buenos modelos y suerte, en medio de esa situación, el diario más prestigioso de Sao Paulo realizó un evento donde se nombra al emprendedor o emprendedora del año. Era una de las tres finalistas, así que acudió a la cena de premiación, en donde un panel distinguido iba a elegir al ganador. Ella ganó el premio y conoció ahí mismo a una empresaria que es la dueña y motor de una cadena de tiendas muy grande en Brasil. Ella la presentó con algunos bancos y en 30 días obtuvo un financiamiento que pudo ayudarle a salir de sus crisis.

En este caso, es muy interesante para los estudiantes ver que el camino nunca es directo, que puede haber retos muy grandes, que en este caso no tenían nada que ver con el modelo de negocio, sino con el financiamiento.

Básicamente, habiendo construido un modelo muy robusto, cuando solucionó esta parte financiera, logró superarse. Parte del caso es descubrir que los resultados financieros, tanto para la franquicia como para la franquicia maestra de Sorridents, son estupendos, son muy superiores al promedio, lo cual le ha permitido crecer y desarrollarse de forma significativa.

El caso fue escrito hace unos años, Sorridents tenía 175 clínicas, hoy tiene 480, más un *pipeline* de dentistas que ya han acordado ser franquiciados y están esperando solamente que Sorridents complete la apertura. Además, hoy cuenta con otras 400 unidades, pues el modelo se diversificó a servicios de oftalmología, estética e incluso vacunación.

Con esto último, me viene a la cabeza un elemento que no siempre está tan claro en las personas de empresa.

Lo has mencionado de dos maneras en el caso de Sorridents. ¿Qué tan determinante es el factor de la suerte de cara al desarrollo de estos emprendimientos, sabiendo todas las dificultades que tiene plantear este factor?

En realidad, me interesan mucho los casos donde hay una disrupción de lo establecido. Evidentemente, fue una disrupción enorme en una industria muy establecida, la de odontología. Cuando uno hace eso, en términos futbolísticos, se debe tener mucho juego de cintura, porque si es un modelo nuevo, seguramente el riesgo de ejecución es muy grande, mayor que simplemente replicar algo que ya existe.

Entonces es muy claro: si uno trata de crear algo nuevo, lo más probable es que el plan inicial no se cumpla y entonces habrá que adaptarse. En el caso de Carla, tuvo que adaptarse a esas situaciones financieras como startup, donde por culpa del financiamiento entra en una situación muy difícil. Primero con la responsabilidad personal de cumplir con sus obligaciones, lo cual le permitió sobrevivir, con muchos sacrificios. Después sí fue muy afortunado que obtuviera algunos contactos para salir de la crisis. Para mí eso refleja que es bueno tener suerte, pero es bueno también tener la capacidad de aprovecharla.



Se decía en la Ilustración que la suerte es el encuentro entre la preparación y la oportunidad. ¿Qué tiene que enseñar el caso de Sorridents? ¿Cuáles son las lecciones que deberían de quedarse, sobre todo teniendo presente, los conceptos de liderazgo y sostenibilidad?

Me parece muy importante el liderazgo, porque desde mi perspectiva, para quienes estamos en escuelas de negocio, esencialmente nuestra meta e interés es el liderazgo; es cómo las personas pueden llegar a ser eficaces para poder ejecutar en situaciones inciertas. Este es un gran caso de liderazgo, de formar equipo y de poder tomar decisiones en situaciones graves. Por otro lado, me parece muy interesante atar el concepto de sustentabilidad con el hecho de tener un modelo que atiende algo muy importante: la salud de la mayoría de los brasileños, pero con un modelo que es altamente rentable en lo comercial, y cómo uno se compagina con el otro, porque la sustentabilidad quiere decir que tiene que durar a través del tiempo para tener impacto, debe crecer. Eso es, a fin de cuentas, lo que posibilita un modelo comercial robusto.

¿Cuál es la importancia de llevar a cabo eventos como la Semana Internacional MEDEX?

Hay dos aspectos importantes. Uno es exponer a este grupo a ideas nuevas, a solidificar conceptos que va desarrollando, y en ese sentido es la preparación profesional de los participantes del MEDEX. La segunda es el cruce de ideas con personas que vienen de diversos lados. Un encuentro así, tanto para los mexicanos como para los extranjeros, es exponerse a personas muy distintas, aunque estén en el mismo programa.

Para cumplir nuestra misión, en IPADE y Harvard Business School, nuestro rol es hacer que la gente cambie su comportamiento. Si la persona entra, tiene la experiencia educativa y termina para hacer exactamente lo mismo, ¿para qué sirve? Por ello nuestra definición de éxito es que la gente que participa en un programa salga actuando de otra manera.

La única forma de lograr esto es cambiar cómo la gente piensa. Esto solo pasa cuando uno está expuesto a ideas nuevas, a enfoques nuevos, a culturas distintas. Esto es lo que me parece que da gran valor de estos encuentros. </>



El entrevistador es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

LIDERAZGO, MOTOR IMPULSOR DE CAMBIO

Solo quienes lo viven día a día, comprenden la magnitud de ejercerlo con responsabilidad; de comenzar con la evolución personal, para generar un crecimiento colectivo; de ver en los problemas, oportunidades; y en los diferentes puntos de vista, otras perspectivas de la realidad de los negocios.

Hablemos de Alta Dirección

DA EL SIGUIENTE PASO

Acompañamos a los líderes en las diferentes etapas de su desarrollo personal y profesional. Proponemos la opción de la oferta académica a cada aspirante, de acuerdo con su momento de vida, experiencia y grado de responsabilidad.



ipade.mx

TRANSICIÓN VERDE:

¿POR QUÉ ESPERAR A LOS POLÍTICOS?

MACIEJ BAZELA

Si en el sector privado hay creatividad, eficiencia y velocidad, ¿por qué no tomar el liderazgo en la mitigación de los efectos ambientales?



el cambio climático y sus impactos están entre los tres principales riesgos estructurales, que son materiales y cruciales para el mundo, tanto para el sector público como el privado.

Hablemos de liderazgo climático en el sector privado. En el marco de la Semana Internacional del MEDEX, impartí dos sesiones: una estaba enfocada en el tema de innovación empresarial relacionada con el medioambiente. La otra trataba de geopolítica, sociedad y medioambiente.

¿Por qué son cuestiones relevantes? Sabemos, por todos los datos globales que tenemos a nuestra disposición, que el cambio climático y sus impactos están entre los tres principales riesgos estructurales, que son materiales y cruciales para el mundo, tanto para el sector público como el privado.

La primera sesión, que tuvo que ver con innovación, consistía en una gran invitación al sector empresarial para enfrentar el riesgo del cambio climático, como una oportunidad. No estamos hablando de escenarios apocalípticos. Si así fuera, lo que haría falta en este momento sería «apagar las luces» y, básicamente, darnos por vencidos en esta lucha.

Es todo lo contrario. El sector privado puede jugar un papel sumamente propositivo en la transformación de la economía y la sociedad. Esta transformación tiene muchos nombres: se habla de economía verde, de economía circular, de economía baja en carbono, de economía *net zero*, etcétera. Más allá del nombre que le queramos poner, la cuestión fundamental es la siguiente: el mundo necesita rediseñar su manera de producir y consumir cosas y servicios para reducir la huella de carbono, gestionar el capital natural de una forma sustentable y ofrecer una calidad de vida mucho más sana para las sociedades.

El tema de una transición verde no trata solo sobre incentivos y subsidios. Trata sobre el trabajo directo entre productores y consumidores de bienes y servicios con un objetivo común: encontrar una manera de vivir, que genere el valor económico, pero al mismo tiempo respete los límites naturales y sociales del desarrollo y del crecimiento.

En el tema de geopolítica, medioambiente y sociedad, partimos de la siguiente pregunta ¿por qué es relevante para los empresarios? Pareciera que la reducción de huella de carbono, de la contaminación, es una cuestión de grandes

convenciones y negociaciones directas entre los Estados. Sabemos que la diplomacia internacional es compleja, es lenta, y no podemos esperar avances o soluciones inmediatas. Por tanto, todo lo que pasa a nivel internacional tiene impactos indirectos, aunque importantes para el sector privado.

Por citar un ejemplo, podemos hablar de migración medioambiental. Cada año vemos miles y miles de personas que tienen que cambiar de lugar dentro de sus propios países o cruzar fronteras. Se habla cada vez más de países vulnerables como Tuvalu, como Haití y muchos otros que se enfrentan no solo al drama de la violencia e inestabilidad política, sino también al de la vulnerabilidad medioambiental. Es así que los problemas no resueltos a nivel internacional y a nivel del marco regulatorio nacional, se convierten en realidades sociales y de sector privado muy complejas.

El riesgo número uno al cual se enfrentan hoy día las empresas en cuanto al medioambiente es el riesgo físico. Es decir, ¿hasta qué punto vas a poder mantener tu planta, tu hotel, tu restaurante, en un entorno medioambiental que está cambiando? Si no estás preparado, si no te estás

adaptando al nuevo clima que viene, por supuesto pones en riesgo no solo tu negocio, sino también a tu familia, las familias de tus trabajadores y el entorno social en el cual operas.

Yo diría que no podemos esperar de los políticos lo que no nos pueden dar. Hoy en día hay muchas expectativas sociales y del sector privado hacia el sector público. Se habla mucho de nuevos incentivos, ayuda fiscal, nueva política pública, elementos todos sumamente importantes, pero yo diría que, a pesar de lo que vemos y lo que pasa en el sector público, el sector privado tiene la responsabilidad, la libertad y la autonomía de avanzar en la transición verde, que tiene que ver con costos operativos, con la competitividad y con la estabilidad física de tu empresa. </>

UN NEGOCIO QUE AYUDA A CONVICTOS

ELÍAS GONZÁLEZ ROGEL



Es una historia de negocio muy potente, en la que el fundador da empleo a más de 200 personas y busca un financiamiento que le permite llevar esta ayuda a más de 1,400 tatuadores.

El caso Prison Art, financiamiento con sentido humano, es una historia de empresa muy interesante, en la que queda de manifiesto que se puede hacer negocio apoyando una causa social.

Se trata de una historia de transformación personal, que ofrece la oportunidad de abordar las diferentes fuentes de financiamiento que encuentra el protagonista del caso para hacer crecer su negocio de manera exponencial y, con ello, impulsar el apoyo a esa causa social.

Es la historia de Jorge Cueto Felgueroso, fundador de Prison Art, empresa que vende productos de piel de alta calidad, piezas únicas tatuadas a mano, con venta a través de cuatro canales distintos en México y en el ámbito internacional a través de *boutiques* privadas, distribuidores internacionales, puntos de venta y ventas en línea. Estas piezas están tatuadas por presos y exconvictos, quienes cumplen algunos requisitos para mantener este trabajo, el cual les permite dar sustento, un propósito de vida y tener un nuevo camino para redirigir su vida.

Es una historia de negocio muy potente, en la que el fundador da empleo a más de 200 personas y busca un financiamiento que le permite llevar esta ayuda a más de 1,400 tatuadores. El caso presenta como primera opción financiar el crecimiento a través de la generación de utilidades retenidas, lo que tiene ventajas y desventajas. Una segunda alternativa, que es el financiamiento a través de capital privado, y una tercera que da pie a profundizar en un formato de financiamiento relativamente reciente, novedoso, que finalmente ayuda a la empresa a su crecimiento y que es el financiamiento Mezzanine.

Esta clase de financiamiento se registra como deuda, sin embargo, tiene ligada permanentemente la opción de convertirse en capital, en acciones, a una valuación que se hace previamente a este financiamiento. Quien lo otorga le da plena libertad al director y fundador para ejecutar su plan de acción. Sin embargo, en la contingencia de que la empresa no cumpla con las obligaciones de hacer y no hacer, tanto financieras como de negocio, quien provee este financiamiento se reserva el derecho de convertir el crédito, el saldo por pagar, en acciones a una valuación relativamente baja.

Es un financiamiento normalmente de cantidades más grandes de lo que la banca comercial estaría dispuesta a dar, por plazos más largos, con un costo ligeramente más alto, pero que le permite a la empresa recibir una cantidad de dinero que apoya su crecimiento y que, en un escenario deseable, si cumple con todos los requisitos, la llevará a que ese crecimiento resulte muy atractivo, manteniendo, para el director, fundador y dueño, el 100% de la propiedad.

Prison Art es un caso que nos permite reflexionar, entre otras cosas, sobre cuáles son algunas de las alternativas de financiamiento viable con las que cuentan las empresas para llevarlas a un crecimiento acelerado, pero también sobre cómo se puede hacer negocio ayudando a una causa social.

Adicionalmente, una tercera gran idea nos permite entender, en este caso en particular, cómo el sistema de readaptación social, no solo en México, sino también en las economías latinoamericanas, no está siendo el ideal, y cómo la sociedad, los empresarios, los directores, pueden colaborar y contribuir con alguna causa como la

rehabilitación de las personas, a través de emprendimientos con carácter social.

Conforme pasa el tiempo es cada vez más claro y evidente que la responsabilidad de los directores no termina con la generación de riqueza para los accionistas. Empresas y empresarios ven, cada vez con mayor claridad, la necesidad de generar riqueza para sus empleados, proveedores y para las comunidades en las que trabajan, además de sus clientes y accionistas. De ahí que resulte no solo muy atractivo sino indispensable generar foros como la Semana Internacional MEDEX, para sentarnos a reflexionar sobre la forma en que las empresas pueden llevar, dentro de su modelo de negocio, alguna causa social de las muchas que existen en nuestras economías en desarrollo. </>

El autor es profesor del área de Dirección Financiera en IPADE Business School.

Prison Art es un caso que reflexiona sobre las alternativas de financiamiento con las que cuentan las empresas y cómo se puede hacer negocio ayudando a una causa social.



GABY NORRIS

«LA
SOSTENIBILIDAD
ES MÁS **RELEVANTE**
QUE NUNCA»

REDACCIÓN ISTMO



La labor de las Escuelas de Negocios en todo el mundo es crear líderes conscientes de la sostenibilidad y el impacto social. Sólo eso contribuirá a generar mejores empresas para el mundo.

Hace 14 años, los fundadores de Clean the World encontraron un nicho en donde podrían ayudar de gran manera a la sostenibilidad global, así como apoyar a millones de personas en sus necesidades de limpieza diaria. Encontraron que diariamente los hoteles del mundo desperdiciaban millones de barras de jabón apenas usadas por sus huéspedes. Lo mismo pasaba con las pequeñas botellas de shampoo, acondicionador o crema, que representaban toneladas de plástico que se iba directo al relleno sanitario.

Así, crearon un Programa Global de Reciclaje Hotelero que impulsa a las grandes cadenas hoteleras a no tirar este jabón a la basura, sino donarlas para la refabricación de nuevas barras, que luego se donarían los más necesitados. Hoy cuentan con más de 8,200 participantes, que equivalen a 1.4 millones de habitaciones de hotel al día. De esta forma, han evitado que más de 11.7 millones de kilos de desechos lleguen a los rellenos sanitarios, y han donado más de 82 millones de barras de jabón reciclado.

En una breve charla con istmo, Gaby Norris, jefa del equipo Comercial en Clean the World Global, señala que la sostenibilidad está afortunadamente siendo acompañada por las empresas del mundo, en gran parte gracias a los líderes que van tomando consciencia, de la urgencia de hacer algo en favor del medioambiente.

¿Cuál es el propósito principal de Clean the World?

Clean the World es un líder global en soluciones de impacto social y sostenibilidad. Nuestro objetivo es hacer del mundo un lugar mejor a través de soluciones innovadoras de impacto. Trabajamos con la industria hotelera en todo el mundo para evitar que todo el jabón en barra y los productos de tocador desechados terminen en los vertederos, y también colaboramos con empresas en todo el mundo para ofrecer experiencias de responsabilidad social corporativa que pongan suministros críticos de hidrógeno en manos de comunidades vulnerables.

¿Cómo integra Clean the World la sostenibilidad en su modelo de negocio y operaciones diarias?

La sostenibilidad está en el núcleo de nuestra misión. Nacimos de la comprensión de que millones y millones de barras de jabón terminan en los vertederos cada año. Así que eso sigue siendo el núcleo de nuestro negocio. Nos enorgullecemos de ser una solución de sostenibilidad para hoteles en todo el mundo, pero también hacemos un esfuerzo consciente por pensar en la sostenibilidad dentro de nuestras propias operaciones internas.

Creo que nuestra evolución de *kits* de higiene es un gran ejemplo de eso. Hemos hecho un tremendo esfuerzo en los últimos años para pasar a artículos más sostenibles. Por ejemplo, los artículos del *kit*, en lugar de estar empaquetados en una bolsa de plástico, usan una bolsa compostable.

Los cepillos de dientes están hechos de bambú en lugar de plástico. En algunos casos, tenemos tabletas de pasta dental en lugar de un tubo tradicional. Así que realmente tratamos de pensar en formas dentro de nuestras propias operaciones internas para implementar más sostenibilidad.

En los últimos años, ¿cómo ha cambiado tu percepción de la sostenibilidad en las estrategias corporativas?

La sostenibilidad es más relevante que nunca. Creo que los consumidores son cada vez más demandantes de que las empresas sean más amigables con el medioambiente y más sostenibles. Si alguien está decidiendo dónde gastar su dinero o qué producto comprar o no comprar basado en la sostenibilidad de la empresa, eso realmente afecta la estrategia que estas empresas implementan.

¿Cómo inspira Clean the World a otras organizaciones y líderes a adoptar prácticas de sostenibilidad?

La organización ha logrado un impacto realmente increíble a lo largo de los años. Eso por sí solo es extremadamente inspirador. Creo que nuestra historia ha mostrado a otros líderes, a otros emprendedores, a otras empresas, cómo si ves un problema, realmente hay una manera de abordarlo una vez que tienes ese momento de obligación.

¿Por qué es importante que los participantes de MBA de las escuelas de negocios discutan sobre liderazgo y sostenibilidad?

Estos son nuestros futuros líderes. Son las personas que influirán en cómo otras personas lideran. Creo que la demanda y el enfoque en la sostenibilidad solo continuarán aumentando. Así que todos aquí aprendiendo sobre sostenibilidad y liderazgo tendrán esa ventaja competitiva hacia el futuro.

Esta es la generación de nuestros futuros líderes. Ellos serán quienes impulsen otros negocios y cómo piensan sobre sostenibilidad. Así que creo que tendrán esa ventaja competitiva. Considero que la demanda de sostenibilidad y liderazgo solo continuará aumentando en los próximos años. </>

Nuestro objetivo es hacer del mundo un lugar mejor a través de soluciones innovadoras de impacto.

CÓMO COOPERAR CON las COOPERATIVAS



Esta figura de empresa social ha quedado muy relegada en México, cuando constituye una excelente alternativa para obtener un país más económicamente eficiente e inclusivo.



REDACCIÓN ISTMO

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional, la descripción de cooperativa consiste en una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

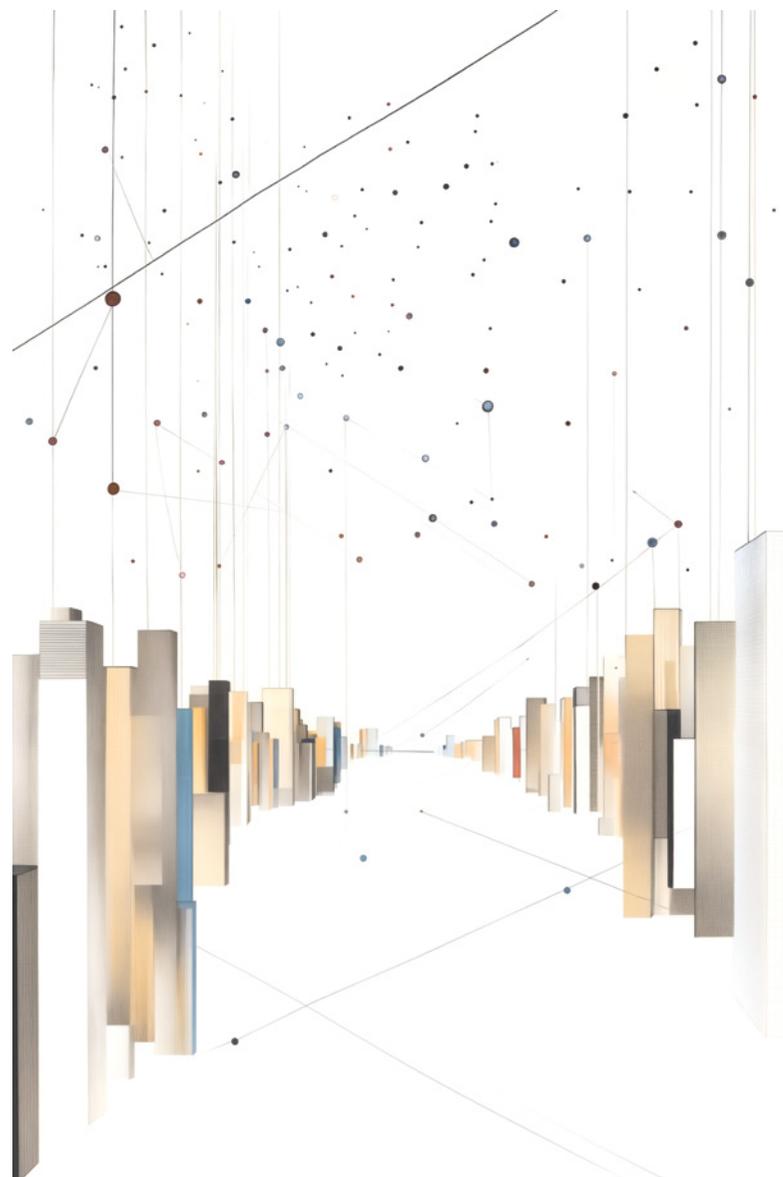
El cooperativismo es un movimiento que en algunos países tiene un peso muy importante en el desarrollo económico y social, y tiene principios que promueven las ideas de fraternidad, solidaridad, desarrollo y justicia. Lo caracterizan siete principios, que se establecen desde las entrañas del movimiento cooperativista: la adhesión voluntaria y abierta de sus miembros, el control democrático de los mismos, la participación económica de los miembros, la autonomía e independencia, la educación, la formación e información, la cooperación entre cooperativas y el compromiso con la comunidad.

La cooperativa es una forma de hacer empresa que promueve unos principios que hoy están muy en boga dentro de las economías de mercado. Hoy es un gran momento para resaltar y reivindicar los principios del cooperativismo en México. Aunque contamos con una Ley de Sociedades Cooperativas y con organizaciones importantes -sobre todo las cooperativas de producción, de consumo, de ahorro, de préstamo y de servicios-, tenemos muchísimos desafíos.

El cooperativismo en México, en términos generales, no ha logrado darle vida en su totalidad a estos principios tan valiosos de fraternidad, solidaridad, desarrollo y justicia. Algunos de los desafíos que enfrenta en México tienen que ver, por supuesto, con el acceso a capital.

Muchas de las cooperativas que conocemos están en la industria agroalimentaria, en el sector agrícola, lo cual las hace padecer falta de capital, y también de profesionalización, de institucionalización. Además, aunque contamos con marcos legales, estos no necesariamente incentivan o fomentan que las cooperativas puedan crecer.

Sin embargo, dado que la importancia de las cooperativas para lo que conocemos como economía solidaria es tan vital, es un gran momento para ver cómo desde la comunidad empresarial podemos impulsar, ayudar e incluso



Hay que preguntar de forma directa, de qué manera podrían otras organizaciones o personas en la sociedad ayudar a las cooperativas, pues no se encuentran solas en el vacío.

aprender de estas cooperativas que se desarrollan en México.

CASOS DE COOPERATIVISMO

Pavo Down, una cooperativa que promueve la inclusión laboral de jóvenes con alguna discapacidad, sobre todo con síndrome de Down, que transforma y comercializa productos derivados de la carne del pavo. El triple impacto que tiene esta organización desde el impacto económico, social y ambiental es sensacional.

En charla con istmo, Francisco Nava, uno de los socios, señala que esta organización se creó en 2016, y un año después se constituyó como cooperativa. «Buscábamos legalizar nuestro trabajo con los chicos, y la sociedad cooperativa fue la forma en que pudimos hacerlo, donde todos trabajamos en conjunto y nos apoyamos», refiere.

Coincide con esto Servando Carranza Salinas, de Apícola Aleyair, una firma familiar que comercializa productos de miel bajo la marca Del Jardín. «Es una forma que nos permite a las pequeñas empresas familiares desarrollar un trabajo conjunto. Inicialmente familiar y posteriormente, según su crecimiento, con nuevos socios».

Del Jardín surge en Aguascalientes, es familiar y además de dedicarse a la comercialización y transformación de productos derivados de la miel, tiene como una de sus prioridades darles lugar a las abejas en el ecosistema, promover que sigan aportando su papel tan importante en la biodiversidad, así como el desarrollo de las comunidades.

Para Alejandro Rodríguez, socio de la cooperativa Yomol A'tel, «es una forma de trabajo que nos permite resaltar valores que están ya en las comunidades. Dentro de la cultura Tzeltal hay mucha vida comunitaria, de modo que el cooperativismo es una forma de nombrar ese servicio desinteresado que damos a la comunidad».

Yomol A'tel se formó en Chiapas, y destaca por promover la cooperación entre las propias cooperativas, al buscar la comercialización de productos de artesanos de la región, incluyendo café, artesanías y productos de belleza. La organización ha hecho una labor sensacional por el desarrollo de la región.

Finalmente, para Guadalupe y Guillermina Velasco, socias de Granja Apampilco, se trata de «en lugar de competir, cooperar, y hacerlo

Las cooperativas son vitales para lo que conocemos como economía solidaria, es un gran momento para ver cómo desde la comunidad empresarial podemos impulsarlas en el país.

para el resguardo y restauración de este espacio, para nosotros y para generaciones futuras, entendidas no solo como hijos sino como humanidad». Esta cooperativa se encuentra en Xochimilco, y ha hecho una labor muy importante en el rescate de la agroindustria sostenible y la recuperación de los mantos acuíferos del lago. Sus productos se producen dentro de las chinampas originales, con efectos positivos ambientales, económicos y sociales.

RETOS Y AMENAZAS

Ningún negocio viene sin obstáculos, pero en el caso de las cooperativas el gran reto es adquirir las capacidades y conocimientos para crecer. En el caso de Apícola Aleyair, el cambio climático, que altera la reproducción de las abejas ha sido un reto adicional, afectando la producción, refiere Servando Carranza. «También la falta de apoyos gubernamentales, principalmente el financiero para crecer hacia los mercados internacionales, que es donde está realmente el poder para comercializar nuestros productos».

En ese sentido, Alejandro Rodríguez, de Yomol A'tel, el gran desafío ha sido «la generación de capacidades que nos permitan desarrollar la cadena de valor, y llegar del productor al consumidor, generando dinámicas distintas de comercio, trabajo y vinculación entre realidades».

Por su parte, Granja Apampilco enfrenta un reto muy específico: conservar su espacio, ante el imparable crecimiento de la mancha urbana, pero también la contaminación del agua y la falta de espacios dignos para la comercialización de sus productos. «Siempre estamos gestionándolos, pero la sostenibilidad económica es nuestro principal reto», refieren las Velasco. «También hay mucho turismo de alto impacto que invade las zonas de producción. Se están dejando de lado las chinampas o para lo que se hicieran, y se les está dando otro giro».

Por su parte, Pavo Down tiene sus propios desafíos: «No es fácil encontrar inversión. Un banco difícilmente confía en ellos, porque no los considera con capacidad jurídica de adquirir una deuda y los chicos son socios de la cooperativa. Aun cuando nosotros estamos detrás, no es sencillo. Hemos buscado donaciones, pero las cooperativas no son sujetos de donativos. Hemos buscado



hacer campañas, pero no hemos encontrado quien quiera hacerla con nosotros», describe Francisco Nava.

¿CÓMO AYUDAR?

Hay que preguntar de forma directa, de qué manera podrían otras organizaciones o personas en la sociedad ayudar a las cooperativas, pues no se encuentran solas en el vacío.

«De muchas formas -dice el apicultor Servando Carranza-. Por ejemplo, ayudando a desarrollar la parte empresarial, de la que muchas veces no tenemos conocimiento, ni interés, como llevar la contabilidad. No tenemos una organización empresarial y eso impide el crecimiento. Vamos, como quien dice, a lo que Dios quiera y a lo que el mercado nos vaya pidiendo».

Para Guadalupe Velasco, de Apampilco, una gran ayuda consiste en recomendar, seguirlos en las redes sociales, en sus páginas y, por supuesto, comprar lo que venden si la conveniencia los permite. «En ocasiones el productor, el cooperativista está muy enfocado en sus procesos productivos y deja de lado comunicar lo que está haciendo».

Agrega Alejandro Rodríguez la recomendación de acercarse a éstas realidades, conocer las distintas culturas en México, especialmente las del Sureste. «Es importante, para poder articular cadenas de consumo y suministro que les permitan salir adelante con su producción», dice el cooperativista de Yomol A'tel

En específico, hay varios mensajes que quedan muy bien a la comunidad empresarial, como este, de ayudar a consolidar cadenas de valor con las cooperativas. Para decirlo de un modo, hay que ser más inclusivos y trabajar con ellos.

Por ejemplo, para Carranza, de Apícola Aleair, está claro que «las cooperativas requerimos que nos acompañen a pasar del sector primario a mercados nacionales e internacionales. Creo que tienen la posibilidad de apoyarnos con nuevas ideas, propuestas e impulsos que se requieran».

Otras tienen objetivos más modestos. Para Apampilco no tiene utilidad abrir mercados



La cooperativa es una forma de hacer empresa que promueve unos principios que hoy están muy en boga dentro de las economías de mercado.

internacionales, cuando su producción, por volumen, está dirigida al mercado local y funcionar con redes cortas de comercialización. «Es lo que más no ayudaría», apunta Guadalupe Velasco.

Señala Francisco Nava es muy directo, aquí hay un caso sólido de responsabilidad social. «Los pequeños emprendedores crecemos en

etapas, pero sin el apoyo empresarial resulta muy difícil. Esto va más allá de cuando una empresa en su publicidad declara ser socialmente responsable, o que se solidariza con pequeñas empresas. Creo que pueden existir programas dirigidos hacia los pequeños empresarios, confiando en nosotros. En nuestro caso, que se dé una oportunidad a nuestros muchachos. Me atrevo a decir, sin temor a equivocarme que no existe una sola empresa que cuente con el concepto de inclusión de Pavo Down. Los contratarán por unos cuantos meses nada más».

Estos son algunos ejemplos de lo que las cooperativas en el contexto mexicano han logrado hacer. Dan pistas de la labor tan importante que se realiza en el país desde el poco conocido cooperativismo, pero también impulsan a pensar en cómo podemos promover el crecimiento de estas organizaciones y sus principios, a través de otras instituciones que no necesariamente tienen esta figura legal, pero que de igual forma quieren promover la fraternidad, el desarrollo justo, solidario y equitativo dentro de nuestras comunidades. </>

¿Por qué nos engañan los DEFRAUDADORES?

ALEJANDRO SALCEDO ROMO

An illustration with a teal, textured background. A large red circle is suspended from the top, casting a bright, conical beam of light downwards. In the foreground, silhouettes of four people are shown: three men on the left and one woman on the right, all facing right. They appear to be in a computer workstation, with a monitor and keyboard visible. The scene is lit by the beam from the red circle, creating a dramatic, focused atmosphere.

La revisión de un gran caso de fraude a inversionistas da pie para preguntarse ¿realmente se trató de genios del engaño o de un sistema propenso a ser víctima por sus propias debilidades?

La historia de Elizabeth Holmes y Theranos no parece un caso para analizar en el entorno de sostenibilidad y liderazgo del que hemos hablado en el marco de la semana Internacional del Executive MBA (MEDE). Sin embargo, es adecuado como un contraejemplo, enfocándonos en un tema que resulta crucial. En los últimos años, son cada vez más frecuentes distintos escándalos por conductas poco éticas o francamente fraudulentas en el entorno empresarial.

Es muy fácil pensar que en el caso de Theranos hay un solo culpable. No obstante, cabe la pregunta: ¿Realmente se llega a estas situaciones a través de una sola persona con una capacidad genial para burlar todo un sistema? ¿O este tipo de fraudes se comete a través de todo un ecosistema? Si bien Elizabeth Holmes es culpable y enfrenta ahora mismo un tiempo en prisión, ¿es la única a la que podemos señalar?

LOS SIETE NIVELES DE RESPONSABILIDAD

El caso de Theranos fue desarrollado por el Centro de Investigación de Responsabilidad Social Empresarial y el Centro de Investigación de Filosofía y Empresa de IPADE. No se trató únicamente de un tema de fraude en el que se engañó a inversionistas o actores relevantes, como Walgreens, sino que también se cometió engaño y hubo perjuicios a pacientes, que tuvieron diagnósticos erróneos que repercutieron directamente en su salud y expectativa de vida.

La sentencia fue únicamente por fraude. No se llegó a ninguna conclusión respecto de aquellas otras afectaciones a los pacientes de Theranos. En este entorno es que examinamos, a través del caso, a actores como el Consejo Directivo, integrado por los exsecretarios de Estado George P. Shultz y Henry Kissinger, y otros cinco exfuncionarios de alto nivel del gobierno de Estados Unidos, entre otra gente relevante, tanto en el entorno político como en el de Silicon Valley. ¿Cómo es que este envidiable Board pasó por alto algo tan obvio, como que no existía la

tecnología para desarrollar lo que Theranos estaba proponiendo?

Hay también otros implicados. ¿Qué puede decirse de los medios de comunicación? Holmes fue nombrada una de las mujeres y empresarias más relevantes del año. Todos los medios, televisión, radio y prensa, hablaban de la próxima Steve Jobs, pero ¿ninguno fue capaz de ver la inconsistencia de la propuesta que Holmes ponía sobre la mesa?

Cuando nos cuestionamos todo esto, nos damos cuenta de que difícilmente estuvo ella sola en esto. El Consejo, los medios de comunicación, pero también todo el entorno de Silicon Valley, que tiende a ser bastante monitoreado. Además, estaba la expectativa de los inversionistas, de la bolsa, junto a un sinnúmero de organismos como la FDA y otros propiamente económicos, que debieron monitorear, en mayor o menor medida, el proceso de avance de esta organización.

Al final, la empresa cayó, pero la gran acusada fue Elizabeth Holmes. Muchas veces nos planteamos el tema de sostenibilidad frente al entorno político, ecológico y social, observando qué debe hacer la empresa de cara a los distintos implicados, para poder impactar de manera positiva. Sin embargo ¿no existe una obligación correspondiente de los distintos *stakeholders* sobre la empresa, sobre sus directores? Dado que es cada vez más frecuente encontrar este tipo de conductas, a pesar de todas las regulaciones, ¿no será que en estos casos también tenemos algo que decir, o que hemos aportado tú y yo?

Aquí es donde entra la propuesta reciente del profesor Max H. Bazerman de Harvard Business School, que al menos debería provocar a la reflexión en cuanto a la sostenibilidad del entorno empresarial, viéndolo de manera amplia. Bazerman, en su última publicación, llamada «Cómplices», analiza cómo en torno a estos casos icónicos, a estos personajes que señalamos de manera fácil, hay todo un ecosistema en el que intervienen o, por qué no decirlo, intervenimos, distintos actores.



En los últimos años, son cada vez más frecuentes distintos escándalos por conductas poco éticas o francamente fraudulentas en el entorno empresarial.

Bazerman propone siete perfiles, siete formas en las que tú y yo podemos terminar siendo cómplices de conductas negativas, nocivas, dentro del ámbito empresarial. Las enlisto:

1. **«Socios verdaderos»** o *true partners*: aquellos que conscientemente deciden implicarse en un acto negativo. En el caso de Elizabeth Holmes estaría Sunny, CFO de Theranos.

2. **«Apoyadores»** o *enablers*, que, si bien no son del todo conscientes de la acción incorrecta, terminan facilitándola, por temor a llevar la contraria, a preguntar más o a indagar qué hay detrás de acciones que pueden llamarles la atención. Terminan renunciando a esto y facilitando que se perpetúe una acción nociva. Para 2015, Theranos estaba valuada en 9,000 millones de dólares, y no se llega a esto de la noche a la mañana, ni de forma solitaria.

3. **«Cómplices inconscientes»**. El nombre es bastante elocuente acerca de quién estaría en este grupo. Se aplica a aquellos que terminan implicados, acompañando este tipo de acciones por falta de conciencia, lo que no necesariamente es excusa para facilitar una acción negativa.

4. **«Beneficiarios directos»**. Los que terminan apoyando, siendo cómplices, porque sí alcanzan a ver detrás de la acción que ellos no han orquestado, ni están impulsando, ni están habilitando. A pesar de darse cuenta de que ahí hay algo mal, también saben que si esa acción negativa se cumple, pueden llegarles beneficios, ya sea a ellos mismos o a personas de su interés.

5. **«Seguidores de órdenes»**. Son aquellos que renuncian a decir qué es lo que está pasando por temor a llevar la contraria a una orden directa. En el caso de Theranos vemos a muchas personas en el laboratorio, gente de ventas, los negociadores que estuvieron en distintos proyectos con Walgreens. Sabiendo que no existía sustento y habiéndolo manifestado dentro de la empresa, finalmente cumplen las órdenes, van a negociar, hacen el *pitch* de venta y sostienen el argumento que finalmente hizo que Theranos llegara a donde llegó.

¿Cómo es que este envidiable Board pasó por alto algo tan obvio, como que no existía la tecnología para desarrollar lo que Theranos estaba proponiendo?



6. **«Testigos pasivos»**. Aquellos que se terminan dando cuenta de acciones negativas, como seguramente te ha pasado. Quizá no soy parte de esa empresa, ni tengo una responsabilidad específica, pero tengo noticia de ese acto y de sus implicaciones negativas, pero no digo nada. A esta actitud se ajusta la expresión «prefiero no mojarme», como si eso nos quitara responsabilidad del acto del que tenemos noticia.

7. **«Beneficiarios sistémicos»**. Muchas veces terminamos siendo cómplices de todo un sistema cultural, o de una industria. ¿Quién iba a decir que la propuesta de Theranos no era más que un sueño? ¿Qué acaso no formaba parte de la mística «*fake it until you make it*» propia de Silicon Valley? ¿Quién sería yo para desafiar ese *statu quo* de innovación? Finalmente, terminamos siendo un beneficiario sistémico, porque si Elizabeth Holmes se hubiera convertido en la siguiente Steve Jobs, ¿nos habríamos sumado a esta ola, a esta leyenda de los unicornios y de las mujeres y hombres que se hacen a sí mismos de la noche a la mañana?

¿CÓMO EVITAR NUEVOS THERANOS?

Frente a contextos como este, en los que podemos ver con realismo que difícilmente una sola persona logra llevar a cabo conductas de gran impacto nocivo para el entorno empresarial, Bazerman también propone conductas muy concretas que nos pueden ayudar a darnos cuenta de cómo podemos evitar convertirnos en cómplices, aunque no hay manera de ser perfectos. Ya lo decía el filósofo Blaise Pascal, «el ser humano no es ángel ni bestia, y la fortuna ha querido que aquel que quiera hacer de ángel termine por hacer de bestia».

Estas son las conductas propuestas por Bazerman: La primera es desarrollar conciencia y educar de manera ética en las empresas. Puede parecer algo bastante trivial, pero no lo es. Tener conciencia de que tú y yo somos falibles, de que tú y yo podemos no solamente ser el gran protagonista, como Elizabeth Holmes, sino un cómplice tras bambalinas, nos despierta la capacidad de poner atención a las distintas acciones. Tener los perfiles de complicidad nos ayuda a preguntarnos si en determinada acción o decisión estamos

siendo cómplices de algo negativo, de una conducta que reste a la sostenibilidad empresarial.

La segunda propuesta es fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Afortunadamente, podemos en nuestro tiempo subirnos a la ola de *governance and compliance*. Todos estos mecanismos que ayudan a que haya seguimiento -que los números sean accesibles, que se pueda preguntar, que haya líneas de denuncia- ayudan a que se establezca un monitoreo entre personas de carne y hueso, como tú y como yo. De esta forma, si por determinada presión nos estamos inclinando por actuar de manera negativa, en una cultura de transparencia tendremos la conciencia de que lo hecho aquí y ahora podrá ser visto -mañana o en un minuto- por todos los que forman parte de mi equipo.

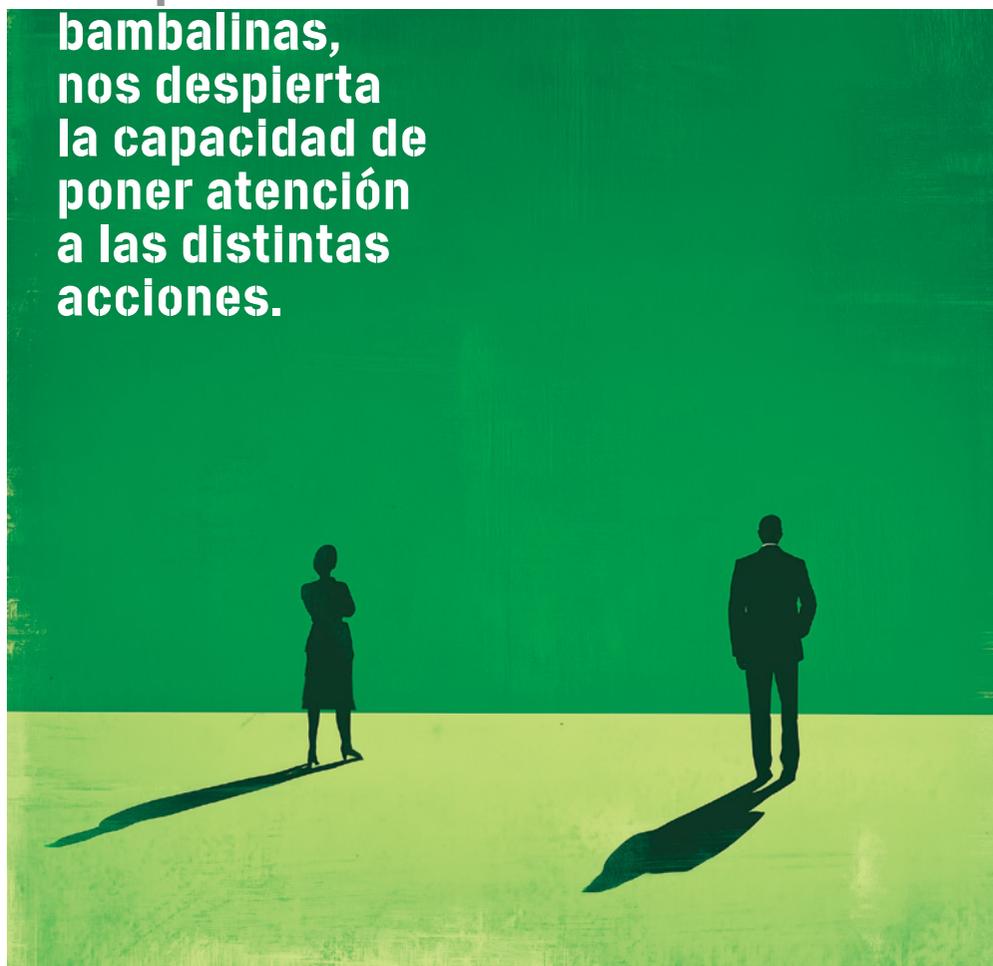
La tercera conducta propuesta por Bazerman es implementar líneas de denuncia segura y de protección para aquellos que lo hacen, para poder denunciar de manera anónima las conductas negativas. En más de una ocasión, como en el caso del perfil de los seguidores de órdenes, no se denuncia por temor a la represalia de quienes tienen mayor poder dentro de la empresa, pero cuando brindamos vehículos para poder denunciar ese tipo de acciones, las personas son más propensas a hacerlo.

Una cuarta conducta es evaluar y reformar los incentivos. Esto resulta bastante interesante y es uno de los retos más grandes que nos lanza Bazerman. Muchas veces nos quejamos de este tipo de conductas, de fraudes ocupacionales, vemos cómo se incrementan año con año, y sin embargo no movemos los objetivos o los estímulos, cuando hemos puesto una expectativa irreal. Por ejemplo, las que como Consejo imponemos a nuestro equipo de Alta Dirección.

O bien, solamente hemos fijado la meta de llegar a determinado número en nuestro equipo de ventas, sin establecer indicadores de con qué medios y de qué forma, dándoles el seguimiento adecuado. Incluso sin verificar que se encuentre esto alineado con la mística, con la filosofía de la empresa. Lo raro en ese caso sería que las personas no cometieran conductas que se desviarán de nuestra identidad. Importa, por lo tanto, que haya una alineación de los incentivos, de las políticas, con la identidad, con la integridad de la propia empresa.

Tener conciencia de que tú y yo podemos, no solamente ser el gran protagonista, como Elizabeth Holmes, sino un cómplice tras bambalinas, nos despierta la capacidad de poner atención a las distintas acciones.

La propuesta final de Bazerman es promover un liderazgo ético. Todos los anteriores no dejan de ser mecanismos que ayudan a evitar que nos convirtamos en cómplices, pero quizá el mayor referente sigue siendo el ejemplo, principalmente de los equipos de Alta Dirección, de la mujer y el hombre de vértice. Aunque las políticas apunten hacia un lado y existan líneas de denuncia segura, aunque pongamos todos estos medios internos y externos, el ejemplo de la Alta Dirección será el que termine por arrastrar la cultura de la empresa. Ahí es donde nos jugamos la sostenibilidad y el liderazgo. </>



 El autor es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School.

PANEL DE EXPERTOS



Es **tiempo**
de **tender**

Las empresas en México deben replantear su papel social, que no puede limitarse a lo económico, sino al bienestar de las personas. Esto, que no es sino un aspecto de la sustentabilidad, es ahora indispensable en el contexto mexicano tras las elecciones.

PUENTES

REDACCIÓN ISTMO

Durante la Semana Internacional MEDEX, se llevó a cabo un panel de expertos, con Claudia Jañez, quien actualmente preside el Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo; Rodrigo Pacheco, periodista titular del programa de radio Imagen Empresarial; y Francisco López Díaz, director general de Coparmex. El tema fue México, la sustentabilidad, la equidad de género y el papel de las empresas mexicanas en el entorno actual. Estas fueron las ideas destacables del diálogo, moderado por Rodrigo de León, director del área de Entorno Político y Social de IPADE.

Rodrigo de León: En México acabamos de vivir un proceso de elecciones federales, que incluyeron gran cantidad de cargos legislativos y locales, además de la presidencia del país. Desde nuestro punto de vista, obtenido de los empresarios que pisan estas aulas, el sector empresarial vivió un *shock* el día después de la elección.

Esta situación me recuerda el día posterior a la elección de Donald Trump, en diciembre de 2016. Estaba en mi último año de doctorado, viviendo en un condado cercano a Atlanta, Georgia. Fue un estado que Trump ganó, pero en Atlanta Hillary Clinton se llevó 90% de los votos. Aquella mañana, en el Starbucks de siempre todo estaba en total silencio, como en luto. Este mismo sentimiento se apreció el 3 de junio en México en ciertos círculos. El *shock* y la incredulidad, el dolor y la sorpresa. Días después leí un editorial titulado

«Yo pensé que mi burbuja era más grande». Me parece que varios pensábamos lo mismo.

Claudia Sheinbaum, la actual presidenta electa, llegó a 36 millones de votos, contra 16.5 millones de Xóchitl Gálvez, que fue el segundo lugar. Estamos hablando de una diferencia de 20 millones, el triunfo más contundente de la historia moderna de México.

La reacción al día siguiente fue de incredulidad, algunos hablaban de fraude. Desde luego, hubo incidencias, movilizaciones, los programas sociales fueron muy relevantes en la inclinación al voto. Sin embargo, lo más riesgoso es la negación. De acuerdo con las encuestas de salida, no hubo un solo segmento de ingresos que ganara la oposición. Ni siquiera el de 50,000 pesos hacia arriba.

¿Por qué ni si quiera la clase media votó mayoritariamente por la oposición? ¿Por qué programas de 3,000 o 4,000 pesos por casa provocaron una inclinación del voto hacia el gobierno actual? ¿Por qué ingresos tan menores son determinantes?

Cuando entiendes que en México el sector privado es la clave de la economía -no tenemos una industria dominante del gobierno, sino empresas privadas con alta integración internacional y altísima diversificación nacional-, donde está el ingreso de las personas, su formación, donde se desarrollan y construyen su vida, diría que si a algo tienen que cimbrar estas elecciones es al sector privado.

Es preciso un cuestionamiento, al margen de todo lo que el gobierno haya hecho y aprovechado con su infraestructura, para ver hacia dónde vamos, cómo vamos a hacerlo mejor, a ser socialmente más responsables, a construir cultura y ciudadanía, a provocar que los ingresos sean mayores y que en algún momento el país se desarrolle y la gente vote distinto.

Con la llegada de Claudia Sheinbaum al poder, si revisan diarios, revistas, programas internacionales, México está en el *spot light* mundial. Una de las cosas más importantes hoy es la posibilidad de que una mujer presidente lleve a un país y por lo cual el rol de la mujer se vuelva preponderante.

Me gustaría comenzar preguntando a cada uno de nuestros invitados algo diferente. Quiero empezar con Claudia Jañez, sin duda una de las mujeres más emblemáticas de este país. Es consejera de innumerables empresas y tiene una trayectoria en el mundo corporativo. Cuando alguien quiere saber qué expectativas hay de la mujer en este país, hay que preguntarle a Claudia.

Claudia Jañez: Soy generación MEDEX 2000-2002, fuimos 70 personas en la generación y sólo cuatro mujeres. Empiezo con eso, porque efectivamente este país es uno antes y otro después del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Lo mismo aplica para la equidad de género y el avance de la mujer en el sector empresarial.

Ojalá que teniendo una presidenta mujer se garantice que habrá equidad en políticas públicas, pero este hecho, o tener equidad en el Congreso y un gabinete paritario no garantiza nada, porque es cuestión de voluntades. Se trata de cómo trabajamos la Academia, la sociedad civil, los gremios empresariales y sobre todo las empresas en tener políticas e instituciones que verdaderamente impulsen a las mujeres en la vida pública. El mundo está de cabeza viendo a dónde llevar su dinero, y creo que tener en México una presidente mujer no es lo que hay que resaltar.

Tomé la presidencia de Dupont hace diez años. Hoy ya no estoy ahí, soy presidenta ejecutiva de ConMéxico, el Consejo Mexicano de la Industria del Consumo. Cuando recibí la presidencia de Dupont, hay que imaginarse, fui la primera mujer en ese puesto en una compañía química de 210 años y 95 en México. Era como un marciano. La compañía tenía plantas, yo tenía 43 años y no soy ingeniera. Era impresionante, pero lo que me preguntaban en todos lados era: ¿qué opina tu esposo? ¿Qué se siente ser la primera mujer? Eso no lo viven mis colegas hombres. Aprendes a lidiar con este tipo de preguntas, porque no me nombraron en Dupont, ni estoy en el Consejo de Administración de América Móvil por ser mujer. La linda cara ayuda, pero eso se termina en tres minutos. Quien no da resultados, ejecuta, hace alianzas, no dura.

Creo que hoy este país necesita cambiar y hacer alianzas, después de lo que Rodrigo nos compartió. Sí creo que ayuda mucho tener una mujer en la presidencia, pero eso no necesariamente significa que habrá políticas públicas con visión de equidad. No me refiero nada más a género sino a minorías. Cuando tienes 85% del producto interno bruto con Pymes, no puedes estar pensando que los grandes empresarios rigen el país. Están estos pequeños empresarios a los que debe apoyarse y hoy muchas mujeres necesitan capital, acceso al crédito, oportunidades, piso parejo.

Creo que hay un retroceso grave en el mundo respecto de la equidad de género, y no es culpa más que de la pandemia. Lo dicen ONU mujeres, INEGI, McKinsey. Lo que hizo la pandemia fue retrasarla diez años, porque en el mundo, quienes dejaron de trabajar para ir a cuidar



enfermos y niños que no iban a la escuela, fueron las mujeres.

Tenemos que comenzar a hablar más de talento, porque las mujeres que estamos hoy aquí sentadas no somos víctimas. Si ya estudiaste una carrera, si tienes un trabajo, si tienes acceso a estos foros, si estás estudiando el MEDEX o una Maestría, no puedes ser víctima, no puedes ser parte del problema. Estos feminismos aguerridos, de lucha, están bien para un cierto momento, pero lo que hoy tenemos que lograr es un piso parejo, creo que de eso se tratan las políticas públicas.

Estoy en seis Consejos de Administración, todos de empresas públicas gigantes y, en casi todos, o soy la única mujer, o somos dos. El único en donde somos cuatro es en la Bolsa Mexicana de Valores. Suelen preguntarme qué se necesita para llegar a los Consejos. Se vuelve un círculo vicioso porque te piden experiencia, y que hayas sido presidente o director general, pero si no dan oportunidad de serlo, ¿cómo? Por eso en los Consejos de Administración, parte de la sustentabilidad está en la diversidad, inclusión y, sobre todo, la equidad. Sustentabilidad no únicamente trata de energías limpias, de operar con responsabilidad, de ser rentables, sino también de preocuparse por la sociedad y el desarrollo. La iniciativa privada tiene mucho que hacer y la Academia en todos sus niveles debe hacer mucho más por la sustentabilidad.

«Cuando tienes 85% del producto interno bruto con Pymes, no puedes estar pensando que los grandes empresarios rigen el país. Están estos pequeños empresarios a los que debe apoyarse y hoy muchas mujeres necesitan capital, acceso al crédito, oportunidades, piso parejo».

Claudia Jañez

Rodrigo de León: Paso con Rodrigo Pacheco. Uno de los temas que pueden tener mayor incertidumbre en este país es qué va a pasar con las libertades, con los contrapesos. La palabra «república» supone, como parte fundamental, la división de poderes. No es que hoy no exista, pero *de facto* ya no habrá un Poder Legislativo que haga contrapeso, y tampoco un Poder Judicial.

Eso supone que los contrapesos fácticos toman mayor relevancia, como los mercados. Otros son contrapesos legales, pero internacionales. El Tratado de Libre Comercio comenzará a jugar un rol de que no era tan preponderante antes. Otro fundamental son los medios de comunicación. ¿Cómo esperarías que fuera el entorno de libertad de expresión en este sexenio? ¿Cuál es el rol que los medios de comunicación, que los líderes de opinión deberían de jugar?

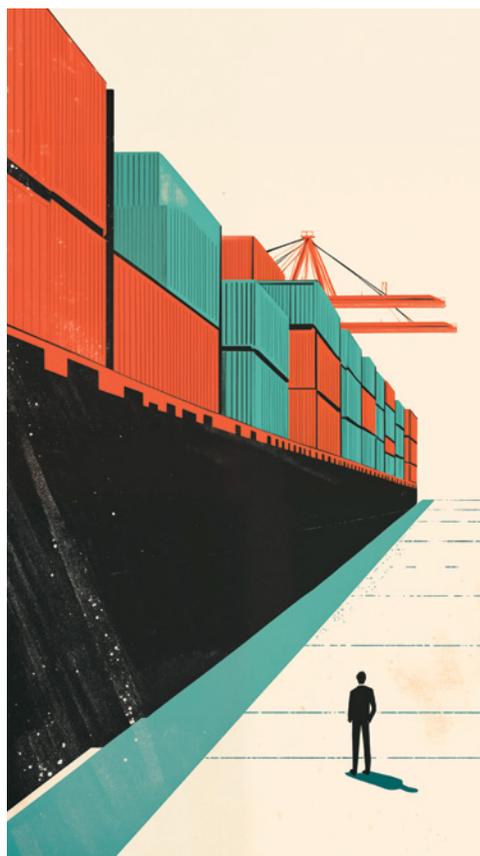
Rodrigo Pacheco: Comparto la incertidumbre, porque estamos todavía en momentos muy tempranos. Claramente hay una reconfiguración profunda del país, coincido. Creo que lo fundamental ahora es tener buenos diagnósticos de qué ocurrió. Con datos muy puntuales, podemos ver que en Chihuahua Claudia Sheinbaum se llevó una ventaja de 11%. Si revisas el estado por clases sociales, de acuerdo con INEGI, es evidente que mucha de la clase media votó en su favor; en Jalisco y Guanajuato, también. El único en que no ganó Sheinbaum fue Aguascalientes.

La sofisticación del votante no alcanzó para visibilizar la complejidad de otorgar una mayoría calificada para hacer reformas constitucionales. Esto por supuesto nos ha colocado en una situación muy desafiante a los medios de comunicación. A lo largo de la administración que termina, hubo empresarios valientes, como Olegario Vázquez Aldir, dueño de Grupo Imagen, con los incentivos de un jugador muy grande. Muchos dueños de comunicación grandes han tenido la capacidad de resistir, pero seis años más con la señal que dieron las urnas seguirá siendo muy desafiante.

Afortunadamente la revolución tecnológica que hemos vivido, especialmente en los últimos 20 años, ha quitado intermediarios en la información, y hoy cada uno de ustedes, si tiene una computadora conectada a Internet con una cámara, puede comunicar. Esto cambia el

«El país se mueve y navega bajo un esquema internacional. Somos una economía de mercado, una democracia, hay que asegurar que sigamos siéndolo».

Rodrigo Pacheco



paradigma del siglo pasado, donde aparecían en pantalla Jacobo Zabludovsky o Joaquín López Dóriga, y esa era la narrativa oficial. Hoy ya no es así, y hay una enorme oportunidad de narrativas distintas.

Uno de los temas fundamentales es que la oposición no está presente. México resulta contrastante con lo que vimos en la democracia británica, tras la renuncia del primer ministro Rishi Sunak. El político se responsabilizó por la derrota de su partido en las elecciones legislativas, en un ambiente armonioso, de cero venganzas, a pesar de que es un cambio importante que tomen el mando los laboristas. Lo volvimos a atestiguar con el voto sofisticado de los franceses en un mecanismo de segunda vuelta. Nosotros no tenemos una oposición que esté a la altura.

Lo que tendría que decir al sector privado es que se requieren más mecanismos de participación política. Un empresario, por naturaleza, no quiere participar porque no está diseñado para eso, pero claramente, por el desafío que vive el país, esto tiene que comenzar a cambiar. Por ejemplo, sobre el tema del salario mínimo Coparmex fue una de las voces en favor de actualizarlo, antes de que esta administración lo impulsara. Todavía continúan estas enormes distancias económicas, que en una democracia tienen como resultado lo que acabamos de vivir.

Desde el punto de vista de los medios de comunicación, va a ser un desafío, porque son seis años más. El mandato fue muy claro y el poder político está más concentrado que nunca, lo que supondrá un reto para todos los periodistas.

Objetivamente, hay cosas que no cambian, como la necesidad de la inversión en energía. Puede ser que los mexicanos piensen de una forma y los votos lo expresaron, pero necesitamos inversión en infraestructura eléctrica, capital privado para el sector de hidrocarburos, resolver el problema en seguridad. Los mercados de capital no cambiaron tampoco, ni el método como asignan el riesgo de un país que ya no tiene división de poderes.

El país se mueve y navega bajo un esquema internacional. Somos una economía de mercado, una democracia, hay que asegurar que sigamos siéndolo. Muchos tienden a despreciar a quien votó distinto a ellos, sobre todo en las cajitas de resonancia, pero lo más importante es tender

puentes, porque los vamos a necesitar. Hay que entender cuál fue el racional de quien pensó distinto a mí y tender lazos para, cuando sea el momento crítico, ver si es posible cambiar su percepción.

Rodrigo de León: Pasamos con Francisco López Díaz, director general de Coparmex, que es la organización patronal más importante de este país y que durante este sexenio se distinguió por ser un contrapeso constante. En el mismo contexto, ¿cuál crees que tendría que ser el rol del empresario?

Francisco López Díaz: Quiero hablar del *shock* del 3 de junio. Previo a la elección estuvimos haciendo desde Coparmex un trabajo muy importante promocionando el voto. Nuestra teoría es que mientras más participara la gente, más se iban a equilibrar las decisiones, pero nos fallaron todos los cálculos. Pensábamos en el voto joven, que se fue por otro lado. El voto de las clases medias, el voto culto. Creíamos que la gente que no quería opinar en las encuestas seguramente votaría por la oposición, y no fue cierto. Como dicen, el golpe de realidad nos llevó a reflexiones muy profundas.

Coparmex cumple este año 95 de existir, siempre ha sido de libre afiliación y estamos en 105 ciudades del país. Es un organismo con una representación regional importante. La mayor cantidad de nuestras empresas son micro y medianas, aunque tenemos también grandes corporaciones. Tenemos empresas de servicio, de comercio, de industria. Lo que nos caracteriza es que tenemos diversidad empresarial, sectorial, regional y nos da una visión de lo que pasa en el país. Aun así, nos fallaron todos los pronósticos y consideramos que hay algo que reforzar.

Desde hace unos cuatro años el presidente de Coparmex, José Medina Mora, ha impulsado una fórmula a la que llamamos «Modelo de Desarrollo Inclusivo», que implica cambiar el lenguaje del empresariado. Por supuesto, queremos generar inversión y desarrollo económico, pero también tenemos que atender la desigualdad social. Los empresarios tenemos que ver por los que menos tienen, hablar de equilibrio. No podemos ver sólo lo económico y que los políticos se encarguen de lo social.

«Decimos que hay que ser realistas, pero con esperanza. Realistas porque cruzamos la calle y vemos que todavía hay mucha desigualdad, falta de oportunidades. Debemos buscar que todas las personas tengan la oportunidad de un desarrollo inclusivo, que puedan crecer».

Francisco López Díaz



La empresa tiene una gran misión: el impacto social que tiene en el mundo y por supuesto en México a veces no lo comunicamos, lo damos por hecho. Es ahí donde tenemos que cambiar la forma de comunicarnos, el lenguaje. El sector empresarial sí tiene que ver por los intereses económicos, pero tenemos también que hablar de la persona, de los trabajadores.

Ya lo decía Rodrigo de León. Hace cerca de ocho años que Coparmex comenzó a hablar de incrementar el salario mínimo y parecía raro. Hicimos un análisis y el tamaño de la economía mexicana no tenía correlación con el tamaño de los salarios en México, había que dar un impulso a la productividad, pero yéndonos a la base de la pirámide. No era posible que un salario mínimo no alcanzara para una canasta básica alimentaria. Hoy día todavía no lo hace. Tenemos que irlo incrementando, hay que poner atención a esa base social. La buena noticia es que cuando la base crezca, también estimulará los negocios, el comercio, la formalidad. Esto ayuda al crecimiento del país.

Regresando a la pregunta sobre la labor de los organismos empresariales, la enfocaría desde la perspectiva de la participación. No pasan de ser dos de cada 10 compañías las que participan en algún organismo empresarial. Los gremios tenemos que dar un valor a las membresías y hoy,

al hablar de una nueva configuración política donde la oposición quedó muy disminuida, los contrapesos son muy importantes, y los gremios empresariales requieren voz.

Coparmex no puede ser un gremio en donde estemos todos en contra del gobierno, porque saldríamos del radar, del diálogo con las autoridades. Tampoco puede ser un gremio que siempre le diga que sí, porque hay cosas en las que no estamos de acuerdo. Hicimos un semáforo sobre las 100 propuestas de la presidenta electa, y consideramos los temas en los que estamos totalmente a favor. Por ejemplo, en el tema de desarrollo inclusivo, salud universal para todos. Tenemos que ver cómo los sistemas de salud pública tienen que mejorar en este país y cómo el sector empresarial puede contribuir.

Otro rubro es la educación. En México estamos a punto de salir de la prueba PISA, que mide las habilidades matemática, lectora y ciencias, lo que sería un grave error. Por ello nos cuestionamos cómo, desde el sector empresarial, podemos buscar un Modelo de Desarrollo Inclusivo, en donde nadie se quede fuera. No queremos hablar del modelo neoliberal, o del modelo 4T, queremos hablar del Modelo de Desarrollo Inclusivo.

Decimos en Coparmex que debemos promover que todas las personas tengan la oportunidad de desarrollar su máximo potencial. Cada persona es única e irrepetible. La buena noticia es que dentro de la empresa podemos ser artífices de esto, no tenemos que esperar a que venga el gobierno a resolverlo.

Una autocrítica que hemos hecho en Coparmex fue que nos faltó comunicarnos con la sociedad. Debemos comunicar la importancia no del empresario, sino de la empresa en el entorno público y entonces sí, en la representatividad, poder ser un contrapeso. ¿Qué tanto has platicado sobre la labor de tu empresa, del impacto tiene en la comunidad? ¿Qué tanto participas en la comunidad empresarial y lo compartes?

Decimos que hay que ser realistas, pero con esperanza. Realistas porque cruzamos la calle y vemos que todavía hay mucha desigualdad, falta de oportunidades. Debemos buscar que todas las personas tengan la oportunidad de un desarrollo inclusivo, que puedan crecer. Las empresas tenemos aquí una labor que llevar a cabo y tenemos que comunicarlo.



«El sector empresarial sí tiene que ver por los intereses económicos, pero tenemos también que hablar de la persona, de los trabajadores».

Francisco López Díaz

Nos preocupa mucho el tema de la Suprema Corte de Justicia, la sobrerrepresentación y lo estamos haciendo público. Lo que estamos haciendo es fomentar el diálogo con las autoridades, con el Tribunal Electoral, exponiendo que se tiene que respetar la Constitución. Los empresarios no somos, político-partidistas, pero sí somos políticos. Tenemos que meternos a la política desde la parte empresarial, sin entrar a un partido; hay que ser una voz dentro de la opinión pública.

Rodrigo de León: Nos platicaba José Medina Mora que fueron a ver al Papa Francisco junto con un grupo de empresarios con orientación social. El Papa les dijo: «Después de todo lo que me han platicado no me resta sino felicitarlos por el desarrollo económico que sus empresas han provocado en sus países. Me queda la pregunta de qué están haciendo por el desarrollo social». A final de cuentas, en el sector empresarial no nada más se queda el desarrollo económico. Ahora unas preguntas del público.

Pregunta 1: Tomando en cuenta el tema de la sobrerrepresentación, y los retos de desigualdad y falta de equidad, ¿consideran ustedes que las condiciones en México están dadas para la inversión extranjera o nacional?

Claudia Jañez: Yo creo que sí. Cuando comenzó el presidente López Obrador yo era presidente del Consejo de Empresas Globales: más de 50 empresas, públicas y extranjeras. Ha sido uno de los sexenios en que mejor les fue a las empresas industriales. Hoy que tengo el gusto de presidir el Consejo Mexicano de la Industria del Consumo, hay 40 empresas, las más grandes del país, como Bimbo, Lala, Alpura y hasta Mattel. Han tenido no solo un buen año en temas de rentabilidad, sino que han crecido los empleos.

Sí, creo que hay condiciones para invertir y nos está ayudando mucho que el mundo está de cabeza. Creo que no hemos aprovechado el *nearshoring*, ni 10% de lo que deberíamos y tendríamos que ser mucho más vocales para tener contrapesos, lo que no significa pelear. Hoy hay que colaborar.

Los empresarios hoy deben tener un enfoque sobre que ya no basta con generar empleos, con decirle a la gente que gracias a nosotros tienen trabajo. Las empresas nos estamos peleando el talento y tenemos verdaderamente que preocuparnos por el bienestar, porque a las empresas, a las ciudades y a los países, las hacemos las personas.

Pregunta 2: Hablan de tender puentes, pero se antoja complicado porque hay una polarización fortísima, y hay un riesgo ya manifestado sobre perder la independencia de los tres poderes. ¿Cómo mantenerse moderado ante un ambiente que invita a lo contrario?

Rodrigo Pacheco: Me parece que hay que ser ecuanímenes, algo que se ha perdido mucho. Acabo de tener una entrevista con el número dos de la Secretaría de Hacienda, y encontré a un tipo racional, bien intencionado, que quiere hacer lo mejor. En el podcast fue muy abierto y me decía que nunca trabajó en el sector privado. Los funcionarios tienen una percepción de estar cuidando la cartera frente a los empresarios. Y los empresarios piensan que les van a expropiar, pero cuando dialogas con ambos lados, te das cuenta de que ambos son bien intencionados, que piensan lo mismo, que tienen solo diferencias en los «cómo» y en los «porqués».

Una de las asociaciones más importantes que se dieron en esta administración fueron Univisión y Televisa. ¿Dónde se anunció? En «La mañanera». En 2020 la inversión más importante que en su momento hizo Microsoft, 5,000 millones de dólares, también se anunció aquí. Desde el discurso político, el presidente tiene cierta consistencia, pero al final se reúne con el empresariado, por la estructura de país que somos, en buena medida, un país de manufacturas vinculado a la región de Norteamérica.

Me parece que Coparmex ha sido extraordinaria porque siempre ha tenido esta ecuanimidad de aplaudir, pero cuando hay que decir que la inseguridad es un problema, levantan la voz. No es algo menor. Es más fácil llevarte bien; también como periodista, es mucho más rentable, cuando menos en el corto plazo.



Las empresas tenemos verdaderamente que preocuparnos por el bienestar, porque a las empresas, a las ciudades y a los países, las hacemos las personas.

Francisco López Díaz: La pregunta fue muy oportuna porque pareciera que estamos en un callejón sin salida. Cito un ejemplo: cuando diseñamos el Modelo de Desarrollo Inclusivo hicimos el trabajo de comentarlo en todos los círculos: sociedad civil, academia y partidos políticos. Por una situación, una diputada federal de Morena, Patricia Armendáriz, escuchó a José Medina en una conferencia y lo invitó a platicar sobre el modelo con los diputados de su partido en San Lázaro.

Pepe aceptó: Eran 120 presentes, más 80 conectados. Al inicio estaban los diputados con cara como de querer atacar. Hablé de los atributos y sobre lo que creíamos. Cuando terminó, las caras cambiaron y comenzaron a pedir la palabra. Una diputada dijo que era líder del comercio ambulante de Tepito, que estaba de acuerdo con el planteamiento de lo inclusivo, dijo que suscribía todo lo que Coparmex planteaba, y que se podría hacer algo, cambiar la ley para que se incluyera a las empresas informales. En ese momento hicimos el vínculo.

Otra diputada que estaba en silla de ruedas dijo que ella representaba a personas discapacitadas del país, que las empresas solían discriminarlos y planteó que Coparmex hiciera un programa para incluirlas. Le respondí que era buena idea, que hiciéramos el puente de diálogo para que pudieran participar. Así fue cómo una plática de dos horas duró cuatro, platicando con los diputados de Morena, encontrando puentes de diálogo. Nos dimos cuenta de que lo que ha faltado son más espacios de conversación. Cuando abrimos el diálogo, nos damos cuenta de que hay algo que nos une a todos: el amor por México. Queremos el bien del país. Cuando estableces puentes, rompes paradigmas.

Pregunta 3: Soy de República Dominicana. Para mí es muy interesante la política mexicana. Fue muy impactante constatar que habrá una presidenta mexicana, porque internacionalmente se conoce a México por ser un país muy machista. Leyendo sobre su trayectoria, parece que proporcionó mucha ayuda a mujeres artesanas. Sé que en los países latinoamericanos hay un presupuesto para ayuda social

y mi pregunta es ¿cómo ven con el nuevo gobierno esas ayudas sociales?

Claudia Jañez: No hay un plan como tal, pero han sido muy vocales, tanto ella como su equipo, en que creen en las participaciones público-privadas. Todavía no hay un marco legal específico, pero esto va a lo largo y ancho del país. Es algo lo que en la iniciativa privada tenemos que ser más vocales: cómo juntos podremos sacar adelante a este país, acortar la brecha social y es algo que nosotros <tenemos que proponer al gobierno.

Francisco J. López: A veces se dice que hay que enseñar a pescar, no dar el pescado. En Coparmex creemos que hay que hacer las dos cosas, porque hay situaciones de pobreza extrema en la que sí tienes que dar el apoyo social para la supervivencia, y paralelamente ayudar a salir de la pobreza. Creemos que las políticas públicas sociales tienen que empezar a orientarse hacia que la persona salga de la pobreza, no a mantenerse en ella. Esto obviamente lleva a la evaluación del impacto de las políticas públicas. Si algo se perdió en este sexenio fue esa evaluación. Tenemos que retomarla.

Rodrigo Pacheco: Es cierto que en estos seis años se han transformado los programas sociales como un mecanismo de rentabilidad política. Se había construido por décadas, desde tiempos de Solidaridad o incluso antes, pero se había dado una profesionalización en el despliegue de programas sociales. En esta administración se pintaron todos de guinda, orientados hacia una rentabilidad política. Eso hay que saberlo y decirlo. Si hubo una utilización de programas sociales y recursos públicos para tener rentabilidad política. Creo que al final está en el interés de esta administración generar una estructura económica que realmente genere riqueza, porque, lo saben, no va a alcanzar el dinero para seguir teniendo rentabilidad política.

Hay políticos que dicen que una familia promedio en México está recibiendo en promedio 12,000 a 13,000 pesos mensuales a través de programas sociales. Sin embargo, la manufactura de exportación para en promedio 18,000 pesos. No hay punto de comparación. En eso nos

tenemos que apalancar, más que esperar a ver qué hace el gobierno.

Si en algo fue exitoso López Obrador fue lograr la rentabilidad política de los programas sociales. Fue la capacidad de comunicación y la narrativa. ¿Qué comunica el presidente? Autenticidad, un mensaje muy claro y obvio, consistente. Me parece que eso debe tener una contraparte, porque el sector privado no comunica con esa intensidad, claridad, consistencia y me parece que hay un área de oportunidad importante, además de reactivar la oposición.

Rodrigo de León: Como comentario de cierre, hay que recordar que, así como Claudia Jaén decía que hay pluralidad de pensamiento en Femsá, Bimbo y los que estamos aquí, lo mismo pasa en el gobierno. Es difícil decir «el gobierno piensa», «Morena piensa». Una de las cosas con las que bromeo con empresarios es que les comento que, si están asustados, se imaginen estar en los zapatos de Claudia Sheinbaum.

Están los grupos internos de Morena, todos los grupos de la coalición; un Partido Verde que es hoy la segunda fuerza más importante en el Legislativo, por encima de Acción Nacional; el actual primer mandatario que en cierta medida no querrá irse. Hay que imaginar el nivel de cabildeo, el nivel de puentes que deberá tender. En algún momento el empresario puede ser alguno de esos grupos de influencia que no estaba naturalmente con el presidente anterior, pero que ahora pueda tender puentes con la presidenta.

Me parece que viene un país de negociaciones, de puentes, de cabildeos, pero también de oportunidades y termino retomando el tema de la juventud de este país. La edad media de Japón es de 54 años, lo que quiere decir que más de la mitad de los japoneses tienen más de esa edad. La mediana de edad de España es de 49 y la mediana de México es de 29. Es un país que tiene retos y complejidades, pero todo por construir. </>

Viene un país de negociaciones, de puentes, de cabildeos, pero también de oportunidades.



La **responsabilidad** de los **cristianos** en la **vida** **pública**



Algunas reflexiones sobre
el papel de la Iglesia en el
acontecer político, el bien
común y el poder ser.

REDACCIÓN ISTMO

El pasado martes 25 de junio, IPADE Business School recibió al padre Cristian Mendoza, quien es doctor en Teología y profesor en la Pontificia Universidad de la Santa Cruz. Durante su estancia impartió a los colaboradores la sesión «La responsabilidad de los cristianos en la vida pública». Aquí se muestra un breve resumen de dicha participación:

Quisiera comenzar con una historia que se remonta a la mitad del siglo XX. Luego de la independencia de India y Pakistán, se registraba una guerra entre musulmanes e hinduistas de aquellos países. En cierta casa, donde vivía un niño indio, entró un día un musulmán, perseguido por los hinduistas, porque venía a trabajar a una zona que ellos dominaban. Era jardinero y tenía que trabajar para comer. Ese mismo día, al volver a su casa, lo mataron.

El niño de aquella casa comenzó a preguntarse ¿por qué tuvo que venir este jardinero a trabajar en medio de una crisis? ¿Por qué una persona tiene que salir a trabajar? Lo más evidente era que tenía que sacar adelante a la familia: necesitaba el dinero. Por lo tanto, lo más importante en la vida de una persona es la posibilidad de hacer aquello que es mejor para ella. Esto fue una conclusión para este niño, quien después fue un famoso economista, Amartya Sen, Premio Nobel de Economía.

Lo que nosotros queremos hacer, lo mejor para cada uno de nosotros, es lo que constituye nuestro bien personal. Lo que todos podemos hacer, lo que al final tenemos la capacidad o no de hacer, es lo que se llama bien común.

LA POLÍTICA Y EL BIEN COMÚN

Hay que pensar dos cosas cada uno de nosotros: ¿Qué quiero hacer en mi vida? ¿Quiero tener una familia, querer a alguien, ver crecer a mis hijos? La segunda pregunta es: ¿qué es lo que puedo hacer? Hoy nos vamos a centrar en esta segunda pregunta, porque el poder hacer depende de muchas cosas: del gobierno, de la seguridad, de que tenga agua, de que me paguen puntualmente.

¿Cuál es la diferencia entre un monje tibetano, recluso en la montaña, que está ayunando y, por lo tanto, no come nada en la mañana, y un niño pobre que no tiene comida? Los dos hacen lo mismo: no comen en la mañana. La primera es que uno tomó esa decisión; el otro, no. La segunda es que el primero tiene la madurez para tomar esta decisión, el otro no.

Por lo tanto, cuando pensamos cómo podemos ayudar a las personas para que quieran algo, tenemos que permitirles que puedan algo. Si al niño le doy la oportunidad de desayunar, entonces él puede querer. Si no puede decidir, no puede ni siquiera querer.



**no es política, sino que se trata de lo siguiente:
¿qué puedo hacer para que quienes están a mi
alrededor puedan hacer más cosas?**

Otro ejemplo: todos aquí recibimos un salario. ¿En qué moneda nos pagan? Si mañana el peso comienza a valer 30 y no 18 pesos por dólar, ¿qué pasa con nuestro salario? Nosotros, con lo mismo que ganamos, podemos comprar menos cosas. ¿Decidimos eso nosotros? No, porque no está en nuestras manos decidirlo. De todo aquello que podemos hacer o no se ocupa la autoridad pública, pero hay que reflexionar sobre la responsabilidad que tenemos.

No es política, sino que se trata de lo siguiente: ¿qué puedo hacer para que quienes están a mi alrededor puedan hacer más cosas? Eso es una pregunta que se llama bien común. La política no es simplemente el juego de los partidos y el voto, es pensar en mi colonia. ¿Cómo puedo ayudar a que haya más seguridad en ella?

En un municipio del Estado de México, había policías que pedían dinero a la población. La gente de la colonia estaba muy nerviosa, porque los policías en lugar de cuidarlos, los extorsionaban. El jefe de la policía dejó la misma patrulla siempre en la misma esquina, en lugar de rotar a los policías. De esta forma, la gente de la colonia ya no pensaba en la policía, sino en Pedro y Juan. Al saber quiénes eran, los habitantes pudieron definir quiénes eran buenos y quiénes no. Así pudieron despedir a los policías que robaban.

La política no es un juego de partidos, sino un encuentro de personas. ¿Quién puede hacer un cambio en tu colonia, cómo mantenerla limpia, cómo aumentar la seguridad, cómo colaborar, cómo hacer proyectos en conjunto, cómo vivir mejor?

Si yo gano más dinero, ¿los que están a mi lado ganan más dinero? No necesariamente, pero si trabajo en una empresa que reparte utilidades y soy un vendedor que quiere vender mucho y ganar más comisión, entonces la empresa termina repartiendo más utilidades. Cuando yo estoy contento, ¿los que están a mi alrededor lo están? No necesariamente, pero es verdad que, si transmito alegría, cambio a los que están alrededor. Si me empiezo a quejar se pierde la paz alrededor mío.

Yo quiero ser feliz, pero no puedo ser feliz sólo yo; quiero ser alegre, pero no puedo ser alegre solo. Esto es lo que enseñan los griegos,

**yo quiero ser feliz,
pero no puedo ser
feliz sólo yo; quiero
ser alegre, pero no
puedo ser alegre
solo. Esto es lo
que enseñan los
griegos, mientras
que Aristóteles dice
que la política es el
arte de lo posible.**



mientras que Aristóteles dice que la política es el arte de lo posible.

EL VALOR DE LA LIBERTAD

Vamos a pensar en el bien común. Hay una conocida foto que se remonta a las elecciones en Estados Unidos en 2016. En ella está el cardenal de Nueva York, sentado en una cena en medio de Hillary Clinton y Donald Trump.

¿El cardenal tendría que decirle a la gente que vote por esta señora o por este señor? El cardenal no le puede decir al pueblo que tenga alguna inclinación política, justamente porque, aunque él puede votar por ser ciudadano, no puede tener injerencia, porque estaría formando parte de una decisión que, a mi entender, no le concierne.

Es verdad que la Iglesia forma parte del orden social, pero como tal no puede decir «vamos todos para acá o para allá». Lo que sí puede hacer el ministro es dar criterios claros. ¿Cómo piensan los diferentes políticos en determinados temas? Si pertenecemos a una iglesia, hay una serie de compromisos que tenemos con ella. Si el ministro nos los recuerda, siendo de la misma iglesia, lo podemos tomar en cuenta para decidir. Sin embargo, el tema es más delicado.

La foto del cardenal se tomó una semana antes de la elección. ¿Por qué estaba el cardenal en esta cena? Si la iglesia no hace política, ¿qué hacía sentado en medio de los candidatos? La Iglesia también es un lugar de comunión, no puede estar ajena a una reunión política, porque forma parte importante de la sociedad. Pero además ésta era una cena de caridad que la Iglesia organiza desde hace muchos años. Todo lo que recogen lo dan a proyectos sociales. Los candidatos van, porque así llegan personas ricas que quieren saludarlos. El cardenal va por la caridad, no por la Iglesia.

La política es la organización de lo que podemos hacer, y hay políticos que pueden creer muchísimo en Dios y no ser capaces de organizar una ciudad o un país. Hay también políticos que pueden odiar la religión, pero que son brillantes al organizar una ciudad o un país. Cuando votamos, hay que tener en cuenta todo. ¿En qué tengo que pensar cuando elijo un gobernante? En que sepa administrar el bien común.

Francisco Franco fue dictador en España. Adolf Hitler fue el gran jefe de Alemania durante la Segunda Guerra Mundial. Benito Mussolini fue el dictador de Italia. Fueron tres personas que no creían en la libertad. Volviendo al ejemplo del principio: donde el niño no puede decidir si comer o no. Si hoy uno de ellos viniera a México y nos propusiera darnos a todos para vivir, pero sin posibilidad de decidir nada, ¿votarían por él?

La persona protege su libertad. Hace unos años, un sacerdote cubano me invitó a La Habana a dar una clase a jóvenes. Con estos muchachos, lo primero que aprendí es que hay dos tipos de peso cubano: uno que se puede cambiar por dólares, el que usan los turistas, y uno que no se puede cambiar, con el que le pagan a la gente. El que se puede cambiar vale 20 veces más.

La segunda cosa que aprendí es que cuando quería tomarme un café con ellos en una zona turística, me dijeron: «padre, podemos ir, nadie nos lo prohíbe, pero un café vale dos dólares y a nosotros el Estado nos paga 30 dólares al mes, no importa lo que hagamos. Vivimos en una casa que no es nuestra, con otras nueve personas que no son nuestra familia, comemos todos los días arroz y frijoles y cada 15 días pollo. No podemos pagar el café». Ellos reciben todo, no morirán de hambre, pero no tienen libertad. ¿Para qué quiero que me den todo, si no tengo un proyecto de vida?

En muchos países de Centro y Sudamérica se creó la idea de que los sacerdotes tenían que hacer grandes cambios sociales. Lo vimos en Chiapas hace unos años, cuando hubo un movimiento para levantar al pueblo. Esto ha hecho muchísimo daño, porque es un error muy grande. La iglesia no puede hacer política, no puede crear luchas.

La idea de la Teología de la Liberación es que los obispos, como tienen el poder, están equivocados. Entonces los curas tienen que tomar el poder con el pueblo, para ser una mejor iglesia y sociedad.

Cuando el señor Jesús vino a la Tierra, ¿cuánta gente juntó a su alrededor? ¿Cuántos eran los apóstoles? ¿Todos eran pobres o ricos? La mayoría eran pobres, pero Mateo era rico, porque recaudaba impuestos para los romanos, era un «traidor al pueblo», y el señor lo llamó. Había

**¿Puedo ser buen cristiano y ser de derecha? Sí.
¿Puedo ser buen cristiano y ser de izquierda? Sí.
Son dos campos distintos.**



también algunos que eran más guerrilleros, otros más tranquilos.

El señor tiene a fariseos, doctores de la ley, también zelotes y a un publicano, porque desde el inicio en la Iglesia todo mundo cabrá. ¿Puedo ser buen cristiano y ser de derecha? Sí. ¿Puedo ser buen cristiano y ser de izquierda? Sí. Son dos campos distintos.

LA COMUNIDAD Y EL DERECHO NATURAL

El bien común es el modo en que nos organizamos para ser mejores, no son los bienes compartidos en común. Las cosas que tenemos en común en esta escuela de negocios son los jardines, los caminos, los baños, etcétera. Son cosas que no son nuestras, pero eso no es el bien común. Tampoco son intereses comunes: no se trata de que aquí a todos les guste la pintura o la música. El bien común es que yo, en el IPADE, sé que no me van a dar un golpe para robarme el teléfono. Estoy seguro. Puede ser que alguien me critique, no pasa nada, es la vida. Sé que no hay nadie que me quiera explotar, abusar, engañarme o mentirme.

Sé que cuando me contratan, habrá alguien que me diga: «Te estás equivocando». Eso es muy importante. Vivir en una comunidad humana significa vivir en un ambiente donde los errores no son definitivos. Esto no pasa en el narco. Si ustedes se equivocan ahí, lo pagan con la vida, porque no es una comunidad humana. Es muy bueno corregir a los demás y transmitir lo que uno sabe. Por lo tanto, es como una orquesta, donde hay muchos músicos. Cada uno hace algo distinto, pero cuando un violinista se esfuerza en hacerlo muy bien, toda la orquesta es mejor.

Cuando cada uno de nosotros dice «yo quiero hacer lo que tengo que hacer muy bien», contribuye al bien de todos.

En Estados Unidos hicieron una encuesta. A todos los que habían deportado a México por haber trabajado ilegalmente allí, les preguntaron dos cosas: ¿En qué trabajabas y de dónde eres? Cuando muchas personas habían trabajado como mecánicos en Estados Unidos y eran todos de Michoacán, por ejemplo, en esa zona el servicio de los mecánicos mejoraba.

¿Por qué un mecánico en Estados Unidos, siendo mexicano, trabajan más y mejor que en Michoacán? Una razón pueden ser mejores sueldos

y mejor equipo. Peor cuando vuelve a Michoacán, lo sigue haciendo. ¿Qué es lo que aprendió allá? A hacer las cosas bien, perfectamente. Cuando vivo en una sociedad donde todo el mundo se esfuerza por hacer las cosas bien, yo no quiero hacer el ridículo. Es como un juego de fútbol. Si yo juego en la primera, tengo que jugar muy bien, porque de lo contrario no me ponen a jugar.

El bien común es justamente este ambiente. Pienso también en el ambiente de una escuela de negocios y en las oportunidades que tenemos de hacer las cosas mejor: nosotros cambiamos sin darnos cuenta.

¿Ustedes creen que cada uno tiene la mejor vida posible? Tal vez considerando las circunstancias, lo que hemos podido hacer en la vida, nuestros errores de los que queremos salir adelante, tal vez hay cosas que cambiar. Si nosotros podemos llegar al mejor modo de vivir, vamos a hacer ciudades donde todos los que vivan allí sean muy buenos.

La organización de la sociedad lleva a vivir de un modo. Si esa organización es buena, porque las leyes son rígidas y hay una policía verdadera, me obligo a vivir mejor. El modo en que se organiza la sociedad me lleva a vivir de otra manera y es muy importante pensar qué me ayuda y qué no.

Los griegos decían que el alma de las personas es de tres tipos: Hay algunas que tienen el alma de oro y deben gobernar. Hay algunas que tienen el alma de plata y deben ser militares; hay algunos que tienen el alma de bronce y deben ser artesanos. Pero decía Platón: en una familia de dos personas que tengan el alma de bronce, puede nacer un hijo con el alma de oro y entonces ha de gobernar, lo que implicaba una revolución.

En el pasado, el rey gobernaba y sus hijos seguían gobernando, por lo que pensar que puede nacer un hijo que debe ser artesano, aunque sea hijo del rey, era una revolución. De hecho, a Platón por eso lo vendieron como esclavo y un amigo suyo lo compró y lo liberó. Gracias a eso escribió la República, que es el primer tratado de política del mundo, y fue profesor de Aristóteles por 20 años. Si no hubiera fracasado políticamente Platón, no tendríamos el libro más importante de la historia.

Después de los griegos están los judíos. ¿Por qué Dios tiene que darle al pueblo judío una

Roma hace una divinidad que sirve a la política. El emperador era un Dios, porque era dueño de la vida y la muerte.



ley? ¿Por qué tiene que subir Moisés al Sinaí y bajar con 10 Mandamientos? Amarás a Dios sobre todas las cosas, honrarás el nombre de Dios, santificarás las fiestas, honrarás a tu padre y a tu madre.

¿Por qué tiene que decir Dios no matarás? Porque en aquel entonces era muy común que por cualquier disputa se mataran entre ellos, porque la vida no valía nada. Los judíos también decían «ojo por ojo, diente por diente» para frenar una espiral de violencia, pero era igualmente injusto. Aunque fuera razonable, ¿por qué tiene que revelar Dios los mandamientos?

Esto es apasionante. Dios es pura bondad, no nos necesita y no necesita este mundo, pero en su libertad crea todo y comunica un modo de funcionar. ¿Quién sabe cómo se mueven las estrellas, quién ha tocado el fondo del océano, quién hizo los peces y todo lo que vive en el mar, quién nos dice cuántas galaxias hay y cuántas estrellas? Dios comunica todo esto, hay una ley eterna en él, que se transforma en ley divina en toda la realidad. Cuando ese modo de funcionar de toda la existencia se aplica al trato entre dos personas, se llama «derecho natural». No puedo matar, no porque me lo diga el presidente o el alcalde, sino porque Dios me impide quitar la vida de otra persona, porque la vida no me pertenece.

Hay que preguntarle a una señora que tiene 122 años, en Francia, y lleva 20 sin poder apenas moverse. Los hijos están muy cansados de cuidar a su mamá. ¿Por qué no pueden matarla? No le van a disparar, es nada más no darle de comer y de beber, pero ¿por qué no? Si ya lleva

tantos años, ya vivió una vida, ya fue feliz... pero es una vida que no les pertenece.

Hay muchísimas situaciones. Hace años en Guatemala llegó una señora embarazada a ver al médico y le dijo: «oiga, es que no puedo mantener a este bebé, por favor, necesito abortar. El médico le preguntó: ¿cuántos hijos tiene usted? Siete. ¿Cuántos años tiene el más grande? Once. «¿Por qué no me trae al más grande, que come más, y lo matamos?». Entender que hay algo que está por encima de lo que diga la política es fundamental para un creyente. Es decir, el orden de la sociedad, el orden de la vida no viene de la organización política: está por encima.

LA POLÍTICA NO ES GOBERNAR

Hablemos del Imperio de Roma, que duró con la misma capital 1,000 años. Roma se mantiene por dos motivos: porque construyen muchas vías, mucha comunicación y porque asimilan las divinidades de los pueblos que conquistan. Roma hace una divinidad que sirve a la política. El emperador era un Dios, porque era dueño de la vida y la muerte.

Roma consiguió una cosa singular, que fue dar a un extranjero un estatuto igual al de los ciudadanos. Uno podía ser ciudadano romano comprando la ciudadanía, y eso hizo que muchos de los más ricos del imperio, aunque no nacieron ahí, fueran romanos. Sólo otro pueblo ha hecho lo mismo: el imperio británico. Los Lores del Imperio británico pueden ser de Kenia, de Australia; la baronesa Scotland es de Martinica. Eso sí, todos hablan, se visten y actúan como los demás.

En otros países las élites no están abiertas. Una persona no llega a posiciones de poder si no forma parte del mismo grupo. Eso hace que la sociedad se rompa. Eso pasa en América Latina también. Los romanos pueden ser un buen ejemplo de cómo hacer esta inclusión de las personas.

Sí, ya lo pensaron los griegos, los romanos, los judíos. ¿Qué más nos dice el cristianismo? San Agustín tiene muchas ideas sobre cómo organizar la sociedad y dice cuál es la diferencia entre una ciudad y una banda de ladrones. ¿Cuál es la diferencia? El propósito de una ciudad es respetar la comunión de la sociedad y crecer. ¿Cuál es el propósito de un cártel? Crecer en su propio



San Agustín de Hipona, uno de los cuatro grandes doctores de la Iglesia Occidental. Atribuida a: Gerard Seghers (1591–1651). Óleo sobre tela.

una ciudad no se construye para generar poder, sino para administrarlo al servicio de los que viven allí.

poder. Una ciudad no se construye para generar poder, sino para administrarlo al servicio de los que viven allí.

Por lo tanto, San Agustín continúa con el esfuerzo racional de los griegos. Dice que la religión cristiana es salvación, porque el cristianismo nos lleva al Cielo. Es lo que Jesucristo quería. Pero también dice que se fortalece mucho el orden social, que el cristianismo lleva a hacer mejores las cosas.

Es verdad que creer en Dios de alguna manera nos lleva a buscar algo más en nuestra vida, y a un punto en el que vale la pena detenerse: todos tenemos una responsabilidad por los demás. Esa responsabilidad es más fácil de sacar adelante cuando lo hacemos por Dios, porque yo puedo querer a mi marido o a mi mujer mucho, pero si yo pienso que Dios me ha creado para ser el amor suyo por esta persona, puedo hacer mucho más. Por lo tanto, cada uno de ustedes,

cuando en un equipo de trabajo transmitimos nuestra experiencia, la multiplicamos. Cuando hablamos de la trayectoria que hemos tenido y evitamos a los demás los errores, multiplicamos la eficiencia y contribuimos al bien común.



de alguna manera ha sido puesto por Dios aquí, en este trabajo, en esta ciudad, en su colonia, para hacer felices a los demás sirviendo. Todos servimos de un modo u otro.

Si esta responsabilidad es verdadera, ¿qué pasa en las elecciones cuando digo que a mí no me gusta ninguno de los candidatos? Que no voy a hacer nada. Estoy pensando en que yo quiero estar bien, y no me importa lo que pase después, caigo un poco en el egoísmo. ¿Cómo superar eso? Ya pasaron las elecciones, ya votamos. ¿Cómo contribuyó a mi responsabilidad en la vida pública? Tengo que ser una mejor persona y ayudar a los demás. Por ejemplo, en el ámbito laboral, tratando de ayudar a los compañeros tanto en el trabajo como emocionalmente; llegar a la familia y compartir.

Hay una historia de Sófocles, un escritor antiguo del siglo IV a.c. sobre la vida de Ciro, rey

de Persia. Cuenta Sófocles que Ciro conquistó la ciudad de Creso, quien era muy muy rico. Creso se burló de Ciro: por haber repartido todo lo conquistado entre sus generales. «Si te lo hubieras quedado, serías mucho más rico». Entonces Ciro le preguntó: «¿cuánto crees que tendría?». Le dio una cifra gigantesca en talentos de oro. En ese momento, el rey escribió a todos sus generales, pidiendo que le respondieran por escrito cuánto dinero estarían dispuestos a darle de inmediato para una campaña militar. La cifra era varias veces mayor. Ciro era mucho más rico, porque compartió lo que tenía, porque la gente estaba dispuesta a dar por él mucho más.

Cuando en un equipo de trabajo transmitimos nuestra experiencia, la multiplicamos. Cuando hablamos de la trayectoria que hemos tenido y evitamos a los demás los errores, multiplicamos la eficiencia y contribuimos al bien común.

Cuando no nos quejamos, no criticamos, eso ayuda muchísimo. Estamos atentos a los que saben y pueden menos o son más recientes.

Hablar a solas con el que se equivoca para corregirlo, decir la verdad y luego saber agradecer. Dar las gracias por cada pequeño servicio. Hay mucha gente que nos atiende y nos cuida y nosotros atendemos y cuidamos a mucha gente, hay que saber agradecer. Eso es nuestra responsabilidad, no se trata solamente de gobernar una ciudad. </>



El padre Cristian Mendoza es licenciado en Administración y Finanzas por la Universidad Panamericana y doctor en Teología y profesor en la Pontificia Universidad de la Santa Cruz.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.



Ellie Simmonds

inspiración fuera y dentro de la piscina

FERNANDA CARRASCO

Una de las nadadoras más inspiradoras del mundo, conocida por sus hazañas en la piscina y su capacidad para romper barreras es Ellie Simmonds. Ella nació el 11 de noviembre de 1994 en Walsall, una ciudad en el centro de Inglaterra y llegó al mundo con una condición genética llamada displasia acondrogénica, que es una forma de enanismo. A pesar de las dificultades físicas, su espíritu indomable y su amor por el deporte la llevaron a convertirse en una leyenda en la natación paralímpica.

Desde temprana edad, Ellie mostró un talento natural para nadar. Se unió a un club local de su ciudad y pronto se destacó en competiciones nacionales. Su primera oportunidad para participar en los Juegos Paralímpicos fue en Beijing 2008, cuando tenía 13 años de edad. Ellie sorprendió al mundo al ganar dos medallas de oro en los 100 metros y 400 metros estilo libre. Fue una actuación deslumbrante que no solo la convirtió en la atleta paralímpica más joven en ganar una medalla de oro.

En los Juegos Paralímpicos de Londres 2012, Ellie volvió a destacar, llevándose otras dos medallas de oro en los 100 metros y 400 metros estilo libre, y una medalla de bronce en los 50 metros estilo libre. Su desempeño en Londres fue espectacular, y su capacidad para superar a los competidores más duros la consolidó como una de las mejores nadadoras paralímpicas de todos los tiempos.

Ellie continuó entrenando y demostró que su éxito no fue solo una chispa de talento temprano. En los Juegos Paralímpicos de Río 2016, ganó dos medallas de oro en los 200 y los 400 metros estilo libre, y una medalla de plata en los 100 metros estilo libre.

Desde los Juegos Olímpicos de Tokio 2020, Ellie Simmonds anunció su retiro de las competencias de natación; sin embargo, participó en los Juegos Olímpicos de París 2024 como narradora en las transmisiones en vivo de para Channel 4, una televisora de Reino Unido.

A lo largo de su carrera, Ellie ha sido un faro de inspiración para muchas personas, no solo por sus logros deportivos, sino también por su actitud positiva y su trabajo fuera de la piscina. Ha utilizado su plataforma para promover la conciencia sobre la discapacidad y ha trabajado incansablemente para mejorar la vida de las personas con discapacidades a través de la promoción y el activismo.

Además de sus éxitos en la piscina, Ellie también ha recibido numerosos premios y honores, incluyendo un MBE (Miembro de la Orden del Imperio Británico) por sus servicios al deporte. Su historia ha sido contada en documentales y libros, y sigue siendo un modelo a seguir para jóvenes atletas y personas con discapacidades en todo el mundo. </>



C E R E B R O F I T N E S S

La frase «mente sana en cuerpo sano» ahora cobra mayor importancia, pues la salud mental de los atletas es un tema que ha resonado en los últimos tiempos. AlphaBeats es el *gadget* útil para entrenar la mente de los atletas, ayudándolos a alcanzar sus mejores niveles de rendimiento. Este dispositivo consiste en una banda para la cabeza que hace mediciones, tipo encefalograma, para crear un entrenamiento de las ondas *alpha* usando neuroretroalimentación. La manera en que lo hace, es a través de la música, que pone a los atletas en un estado mental ideal; es decir, concentrados, liberando posibles bloqueos y logrando una pronta recuperación. Tu mente es como un instrumento musical, conviértete en el intérprete más virtuoso.

listenalphabeats.com

P A N T A L L A P A R A L L E V A R

Lleva el entretenimiento contigo en un maletín con StandbyME Go, la nueva pantalla táctil, portátil e inteligente de LG. Consiste en un maletín que resguarda una pantalla de 27 pulgadas para ver tus películas o presentaciones con la mejor calidad, en cualquier lugar y en cualquier momento. Tiene una batería integrada que dura tres horas. Por ser un dispositivo portátil, es muy resistente, es capaz de aguantar golpes, bajas y altas temperaturas, polvo, neblina salina y vibración. Dentro del maletín, la pantalla se puede emplazar de manera vertical y horizontal. Al ser un dispositivo inteligente, se adapta a diversos modos, de manera horizontal se puede emplear como tablero táctil para jugar juegos de mesa o puede simular un tocadiscos y reproducir tu música favorita. Elige tu manera de utilizarla y haz más divertidos tus viajes llevándola contigo.

lg.com



P E Q U E Ñ A A L I A D A

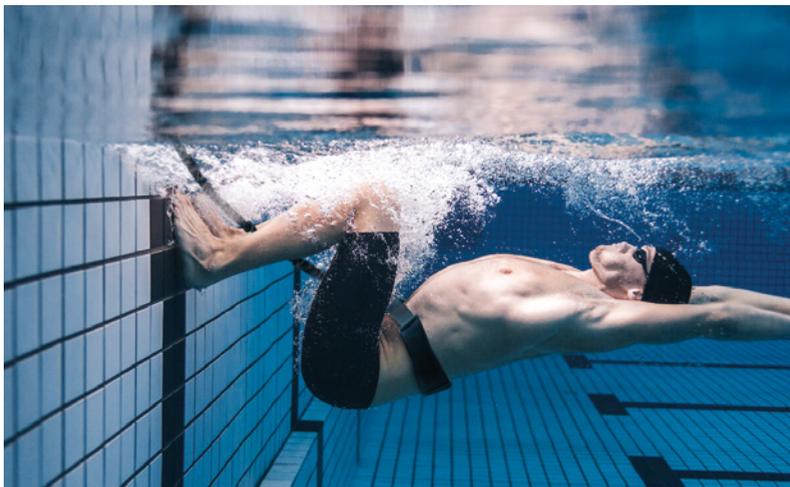
Vuelve más profesional tu trabajo a distancia con Opal Tadpole, la cámara web para computadora portátil y *tablet*. Es muy pequeña, sin embargo, ofrece imágenes de gran calidad. Para el video tiene un sensor Sony IMX582 4K de 48 MP con una lente de cristal de 6 elementos f1.8. Lo que destaca en esta cámara es la calidad de su micrófono direccional y dotado con inteligencia artificial que logra aislar el ruido. Es muy compacto, mide tan solo tres centímetros y con su diseño de clip se adapta a cualquier computadora. Además, con un solo toque se puede silenciar, sin la necesidad de que tenga botones físicos. Te encantará como te ves y cómo ves a tus interlocutores.

opalcamera.com

SENSACIÓN CINEMATOGRÁFICA

Convierte cualquier espacio interior en una sala de cine con LG CineBeam Que. Se trata de un proyector compacto pero potente. Su calidad es 4K UHD de hasta tres metros. Tiene una fuente de luz láser RGB y en conjunto esto genera imágenes nítidas, claras y coloridas. Este proyector se distingue porque ofrece alta precisión en color y profundidad en los negros. Su ajuste automático optimiza la ubicación y el tamaño de la imagen para una experiencia de visualización ideal. Se controla de manera sencilla e intuitiva y tiene un fácil y automático acceso a plataformas como Netflix, Disney +, Prime Video y YouTube. Transforma tu hogar en un cine personal.

lg.com



NUEVOS RETOS EN LA ALBERCA

Experimenta lo último en entrenamiento de natación con el cinturón de entrenamiento efectivo BodyCROSS, este dispositivo se puede utilizar en cualquier piscina, siempre y cuando tenga un mínimo de tres metros de largo. Se instala en segundos e incluye material de fijación que permite que se ajuste a tu cintura. Este cinturón te permitirá tener divertidas sesiones de natación. Está diseñado para aumentar la potencia y la resistencia al nadar. Su intensidad es ajustable y totalmente personalizable, puedes añadir a tu entrenamiento una resistencia entre uno y veinte kilogramos, ideal para tratamientos a intervalos. Está hecho a mano con materiales de alta calidad, es resistente al calor, al frío, a la sal y al cloro.

amazon.com

G O G G L E S I N T E L I G E N T E S

Mira tus métricas en tiempo real con FORM los *goggles* de natación con pantalla de realidad aumentada inteligente. Estos *goggles* no solo protegen tus ojos y los mantienen aislados del agua, sino que mejoran tu natación y te ayudan a mejorar tus tiempos. En la pequeña pantalla verás ante tus ojos las métricas con ritmos de 100 metros, en tiempos parciales y tasas divididas. También da seguimiento de la frecuencia cardiaca y los puedes sincronizar con Apple Watch. De estos *goggles* puedes obtener más de 1500 entrenamientos e instrucciones para llevar tu natación al siguiente nivel, desde tus ojos.

formswim.com





Safaris marinos

LOS MEJORES LUGARES PARA BUCEAR EN MÉXICO Y EL MUNDO

FERNANDA CARRASCO

El planeta Tierra es un lugar hermoso y adentrarte en la naturaleza es un gran motivo para viajar. Hoy, te queremos contar a cerca de los mejores sitios para bucear en México y el mundo, para que conozcas las profundidades del mar.

En México hay muchos puntos para bucear en aguas cristalinas y con diferentes grados de dificultad para que las personas sin experiencia puedan hacer snorkeling y hasta los buzos más expertos de todo el mundo busquen retos submarinos en nuestro país. El Mar de Cortés en Baja California, el Arrecife Mesoamericano en la Riviera Maya, las Islas Revillagigedo en Colima y el Parque Nacional Sistema Arrecifal Veracruzano, son algunos de los lugares más populares para bucear en México.

Si quieres ver cetáceos, nuestra recomendación es que explores el Mar de Cortés durante el invierno, pues esas aguas las surcan el 82% de

todas las especies de ballenas del Pacífico y casi el 40% del total de ballenas del planeta.

Sin embargo, el lugar favorito de los buzos conocedores en México es el arrecife Palancar ubicado en el extremo sur de la Isla de Cozumel. El documentalista Jacques Cousteau fue quien lo dio a conocer al resto del mundo y por eso es muy visitado por buzos de todas partes del planeta. Este arrecife forma parte del Gran Cinturón de Arrecifes del Atlántico Occidental y también conocido como el Gran Arrecife Maya. Allí se puede observar el impresionante coral de fuego, tortugas carey, rayas águila, tiburones nodriza y especies endémicas como el pez sapo de Cozumel.

Los arrecifes de coral son de los ecosistemas marinos con mayor biodiversidad de plantas y animales, si quieres saber cuáles son los arrecifes de coral más impresionantes del mundo sigue leyendo.





Hermosa ballena jorobada saltando después de emerger de las profundidades del mar y caer frente a las costas mexicanas de Cabo San Lucas.



Gran Barrera de Coral de Queensland, Australia

LA GRAN BARRERA DE CORAL EN AUSTRALIA

Ubicada en el noreste de Australia, es el sistema de arrecifes de coral más grande del mundo. Extendiéndose a lo largo de 2,300 kilómetros, cubre más de 344,000 kilómetros cuadrados en el Mar de Coral. Este ecosistema submarino es famoso por su increíble biodiversidad, albergando más de 1,500 especies de peces, 411 tipos de corales, y una gran variedad de otros animales marinos como tortugas, tiburones, ballenas, marsopas, estrellas de mar y delfines. Los turistas pueden disfrutar de actividades como snorkel y buceo para explorar este impresionante mundo subacuático. La mejor época para visitarla es entre junio y noviembre, cuando el clima es más seco y las condiciones para el buceo son ideales. La Gran Barrera de Coral es un Patrimonio de la Humanidad desde 1981 y un destino esencial para los amantes del mar y la naturaleza.

ISLAS RAJA AMPAT EN PAPÚA OCCIDENTAL EN INDONESIA

Los arrecifes de las Islas Raja Ampat están situados en Papúa Occidental, Indonesia y uno de los destinos de buceo más espectaculares del mundo. Este archipiélago se encuentra en el corazón del Triángulo de Coral, un área de increíble biodiversidad marina. Raja Ampat se extiende por unos 40,000 kilómetros cuadrados y alberga más de 1,500 especies de peces, 600 tipos de corales duros, y una impresionante variedad de moluscos y esponjas. Los visitantes pueden explorar arrecifes vibrantes, bosques de algas marinas y ecosistemas marinos únicos practicando snorkel y buceo. La mejor época para visitar es entre octubre y abril, por la ausencia de lluvias. Este paraíso submarino es ideal para los amantes de la naturaleza y el buceo en busca de aventuras en un entorno pristino.



Hermosas islas de piedra caliza se alzan en el paisaje marino tropical de Raja Ampat. Esta región de Indonesia es conocida como el corazón del Triángulo de Coral debido a la extraordinaria biodiversidad marina que allí se encuentra.

Barrera de coral de Belice, Belice

BARRERA DE CORAL DE BELICE

Cumplió diez mil años de vida y en 1992 fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Hace algunos años estuvo en peligro ecológico; sin embargo, se activaron varios mecanismos de preservación como la prohibición del uso de plásticos de un solo uso y actualmente la Barrera de Coral de Belice ha sido removida de la Lista de Patrimonio Mundial en Peligro de la UNESCO. La Barrera de Coral de Belice se extiende a lo largo de todo el país formando una enorme laguna en la costa de Belice, protegiendo al país de fenómenos climatológicos y de grandes olas, incluso durante el clima externo. Además, crea un hábitat ideal para una gran variedad de criaturas oceánicas como tortugas marinas y más de 500 especies de peces coloridos.

Placencia es el lugar ideal dentro del arrecife de Coral de Belice para ver tiburones ballena, principalmente se pueden observar estos magníficos y gigantes peces en el arrecife llamado Glaseen Split.





Peces tropicales y corales en el Atalón de Aldabra (*izquierda*). Arrecife de Tubbataha (*derecha*).

Uno de los puntos imperdibles dentro de la Barrera de Coral de Belice es el Gran Agujero Azul, que se hizo famoso gracias al legendario oceanógrafo y submarinista Jacques Cousteau, quien lo designó como uno de los diez mejores puntos de inmersión del planeta. Buzos de todo el mundo lo visitan y descienden hasta los cuarenta metros de profundidad, para observar sus coloridos corales y por las cuevas con estalactitas que se encuentran en el fondo.

ATOLÓN DE ALDABRA

Se encuentra a 430 kilómetros de Madagascar y a 1,110 kilómetros de la isla de Mahé. Este lugar es muy poco visitado y, por ello, sigue siendo una pequeña reserva intacta, declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

El Atolón de Aldabra es uno de los arrecifes de coral mejor preservados del mundo. Se extiende por unos 34,000 kilómetros cuadrados. Es famoso por su biodiversidad marina, con más de 400 especies de peces; además es el hogar de la mayor población de tortugas gigantes del mundo y de una gran variedad de aves marinas. Las aguas cristalinas y los bancos de coral vírgenes ofrecen excelentes oportunidades para practicar snorkel y buceo, pero debes tomar en

cuenta que si deseas bucear, necesitas solicitar una autorización y solo se permite el acceso con barcos y cruceros turísticos. Aldabra es un destino único para los amantes de la naturaleza y la vida marina.

ARRECIFE DE TUBBATAHA

Ubicado en el mar de Sulu en las islas Filipinas. Se trata de un sistema de arrecifes, de aproximadamente 970 kilómetros y es conocido por su rica biodiversidad. Alberga más de 600 especies de peces y 360 tipos de corales duros, además de tiburones, manta rayas y tortugas marinas. El arrecife está compuesto por dos partes principales, la Norte y la Sur, ofreciendo excepcionales oportunidades de buceo. La mejor época para visitarlo es entre marzo y junio, cuando el mar está tranquilo y las condiciones de buceo son óptimas. Tubbataha es un paraíso declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO y ofrece un gran espectáculo visual para los entusiastas del buceo y los ecólogos marinos.

¿A cuál de estos paraísos subacuáticos te gustaría visitar? Te aseguramos que una vez que venzas tus temores y te adentres en el profundo mar se volverá una de tus actividades favoritas. </>



Speakisies

(NO TAN ESCONDIDOS) EN CIUDAD DE MÉXICO



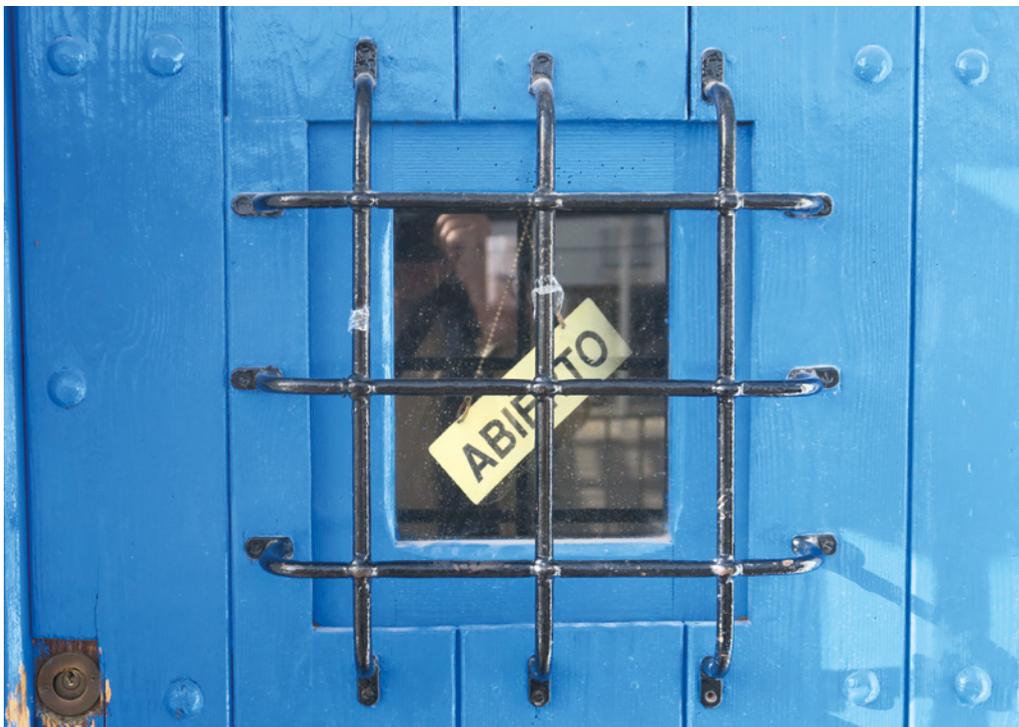
AZUCENA PACHECO

Un *speakeasy* solía ser un establecimiento que vendía bebidas alcohólicas durante la Prohibición en Estados Unidos, cuando la venta, elaboración y transporte de bebidas alcohólicas eran ilegales, por lo que estos comercios encontraron la manera de sacarle jugo a la situación.

La idea original era encubrir estos establecimientos dentro de otros locales legales, ya que esta medida duró por una década. Por ejemplo,

dentro de algún restaurante, el asiduo debía dar una contraseña para poder acceder a la parte oculta.

En Ciudad de México existen varios locales de este tipo, escondidos dentro de otro negocio, para rememorar esa época, pero elegimos tres de ellos que, sin estar ocultos ni requerir salvoconductos, ofrecen una experiencia sibarita a cualquier amante de la noche.



LONG STORY SHORT: EL GASTROBAR SABROSO, CON MÚSICA HIPNOTIZANTE

Es difícil encontrarse con un sitio donde todo parece entrelazarse de forma perfecta. En Long Story Short, a través de la decoración, la música, los cócteles y los platillos, los anfitriones nos comparten historias musicales con una actitud que se refleja en sus uniformes: #micasaisyourcasa.

El mixólogo Ramón Tovar, inspira su coctelería en personajes e historias de la música, como Jimi Hendrix, Joaquín Sabina o Amy Winehouse, que también nos sonríen desde sus paredes, junto a Madonna, Juan Gabriel o Chavela Vargas.

Y el complemento perfecto para estos tragos celestiales lo pone la Chef Xime Aréchiga, quien se encarga de la cocina y los vinos en un menú diseñado para botanear con los amigos, con los ingredientes más frescos de la temporada. No te puedes perder el Mix de aceitunas, las Patatas bravas, los *Sliders* de res, las Croquetas de Porcini y Shiitake o los Montaditos de pulpo.

La música merece mención aparte, en un volumen ideal para platicar y con una selección tan refinada y ecléctica como sus tragos y cocina. Este agosto están cumpliendo su primer aniversario.

CLUNY: EL WINEBAR DE ESTILO FRANCÉS ÍNTIMO Y ROMÁNTICO

En el histórico barrio de San Ángel, podrás encontrar este *winebar* con una amplia selección de vinos del mundo. Después de 22 años desde su apertura original, en 2002 y un cierre inesperado por la pandemia, Cluny Le Bar regresa con la esencia de un *speakeasy wine bar*, donde la pasión por el vino se fusiona con un ambiente cálido y amable.

Con una decoración sobria en la que predominan maderas de tonos oscuros, al mejor estilo de un bistro perdido en París, Cluny Le Bar también organiza catas y experiencias sensoriales donde cada sorbo será una oportunidad para explorar nuevos sabores y de profundizar en el mundo del vino y la mixología.

Para complementar la experiencia, ofrece un menú informal de tapas, baguettes y *croques*, con pan horneado en casa, así como tablas de paté, quesos y jamón serrano, todos diseñados para resaltar los matices del vino.

Mientras Cluny Le Bar vuelve a la vida con nuevos bríos, el restaurante Cluny se prepara para celebrar su 50 Aniversario, con sus afamados platillos de inspiración francesa.

NARDO: UNA ODA AL ARTE Y AL CENTRO HISTÓRICO EN UN EDIFICIO EMBLEMÁTICO

Dentro del hotel Umbral, en una joya arquitectónica Art Decó y colonial, se esconde este bar/galería cuyo menú está basado en historias o leyendas del Centro Histórico, con toque *kitch* y divertido.

Mientras admiras la exposición, llegan a la mesa divertidas obras de arte como *Teté*, inspirado en el Cine Teresa, en una caja de palomitas con todo y sus lentes 3D y que contiene gin con óleo de limón y menta fresca, pulpa de



maracuyá, esencia de vainilla y top de sidra, o el *Mr. Lee*, que honra al Barrio Chino, dentro de una cajita de comida china, con su galleta de la suerte.

Este tour gastronómico por el centro está a cargo del mixólogo Ramón Tovar y el chef Jaime Durán, con platillos internacionales y de *street food* que se *mexicanizan* para gusto de los chilangos.

Los imperdibles son el *Poutine*, al mejor estilo del *snack* quebeco, con papas a la francesa bañadas en jus de carne y cubiertas con suadero, o el Chicharrón preparado, con chicharrón de cerdo, atún curado, puré de aguacate, col morada y salsa botanera.

Otro punto que hace único este lugar son sus eventos, que incluyen ciclos de cine y exposiciones itinerantes, de los que te puedes enterar en su Instagram. En septiembre, cumple dos años y, además de agregar nuevos tragos y platillos al menú, habrá actividades interesantes para celebrarlo. </>

Fotos (3): Azucena Pacheco / Cluny Le Bar



Pasión por el arte



TERE ALVEAR GARCÍA

No alcanzaba la tradición familiar. Salar Jung III debía superar los estándares de sus ancestros, en cuanto a la pasión por el arte. Tan conocida era su afición, que su palacio se veía normalmente asediado por vendedores de arte y envíos de catálogos de sus agentes en todas partes del mundo. No solo se identificaba como coleccionista, sino como mecenas: patrocinaba artistas, poetas, escritores, fomentando actividades culturales y literarias, incluyendo la publicación de libros sobre su propia familia. Esta faceta la realizó durante 40 años, hasta su muerte, en 1949.

Al no tener herederos, la familia donó su acervo al Estado. Pandit Jawaharlal Nehru, gran amigo de Gandhi y primer ministro de la India fundó un museo, en 1951. El gobierno de la India, dejó la administración del mismo al Ministerio de Investigación Científica y Asuntos Culturales. Diez años después, junto con la biblioteca Jung, se le declaró Institución de Importancia Nacional. Es uno de los más grandes del mundo y es uno de los tres museos de la India.

Situado a orillas del Río Musi, el Salar Jung se localiza en el centro de la ciudad de Haiderabad, ubicada al sur de Pakistán, en la provincia

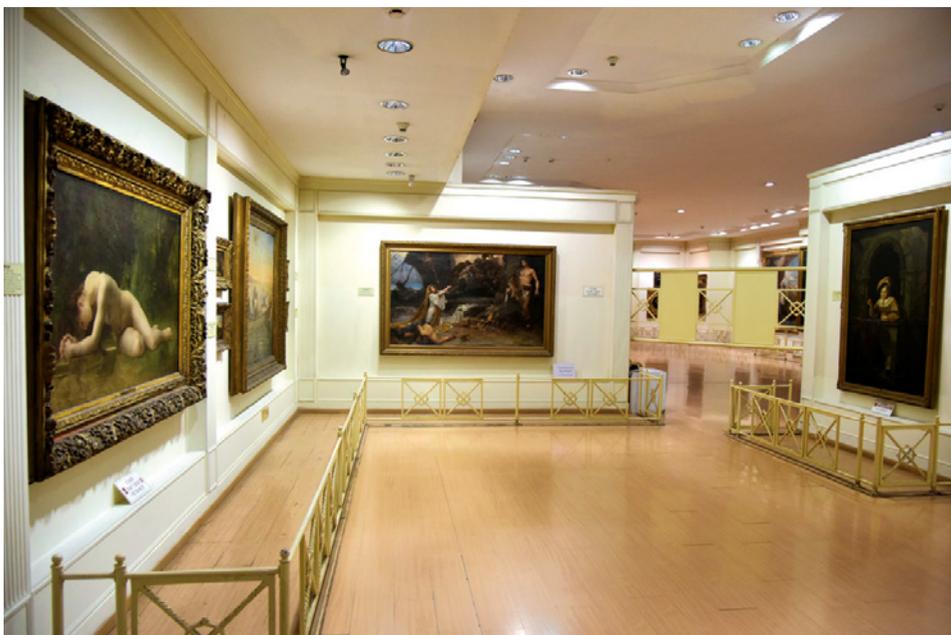
de Sindh. Sus colecciones de civilizaciones antiguas y de la época moderna, nos dan la bienvenida a la ciudad vieja, popular por sus opulentos palacios, sus monumentos históricos, su deliciosa cocina y su cultura distintiva.

El museo cuenta con varios bloques y un sinfín de galerías. El Bloque Central del primer piso, se dedica a juguetes y muñecas, flora y fauna, plata india, alfombras, jade, artículos de cerámica Bidri, de Cachemira, manuscritos (Salar Jung III reunió 50 mil libros y manuscritos, solo unos pocos expuestos en el museo), monedas y una sección pensada para los niños. Este

mismo bloque reúne once galerías: la de los fundadores, la dedicada a las maravillas de la escultura india, a sus textiles, al entrenador de marfil, a las de tallas de marfil, armas y armaduras, artículos de metal, pinturas indias modernas, pinturas indias en miniatura y bastones.

El Bloque Oriental contiene cuatro galerías en el primer piso y representa lo significativo de la cultura china, la porcelana oriental, objetos de arte japonés y estatuas del Lejano Oriente. En este bloque se localiza una estupenda colección de tallas orientales de madera, que abarcan del siglo XVII al XX, y se exponen, desde el bajo relieve decorativo, hasta muebles y decoraciones arquitectónicas.

El Bloque Oeste comprende cuatro galerías, destinadas a exhibir la importancia de la cultura europea en la India, donde pueden admirarse todo tipo de objetos de arte: pinturas al óleo, objetos de cristal de gran atractivo, muebles majestuosos de marfil, esmaltes, relojes e, incluso, y en un sitio de honor, la escultura de mármol, «Rebeca velada», del escultor neoclásico



italiano, Giovanni Maria Benzoni, que en alguna ocasión fue descrita como «una melodía en mármol».

El museo cuenta también con una importante compilación de libros religiosos, con piezas procedentes de todo el mundo, incluyendo la colección coreánica en la cual destaca «El Corán escrito con oro y plata».

Distribuido en diez acres de terreno, su acervo abarca desde el siglo II A.C. hasta principios del siglo XX, con una colección de más de 46 mil objetos de arte.

Con la idea cada vez más difundida entre los museos, de contar no únicamente con un acervo interesante que difunda la cultura, sino que la propicie y la haga crecer, el Salar Jung muestra joyas históricas, extrañas y de enorme valor. Este inmenso e interesante lugar está destinado a ser un centro cultural que no solo albergue exposiciones, sino a ser una fuente de referencia para la academia, los proyectos de investigación y las actividades planificadas, que diviertan y eduquen a chicos y grandes. </>

¿Por qué llora la Llorona?

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

¿Cuál es la leyenda mexicana que más les suena? ¿Monjas en los edificios viejos? ¿Aparecidos en las carreteras? ¿Enfermeras fantasmagóricas? ¿Túneles secretos en el metro? ¿Muñecos asesinos?

Todos los mexicanos hemos escuchado la leyenda de una mujer que vaga por las noches lamentando la muerte de sus hijos. La Llorona tiene siglos de ser contada. La *Historia* general de las cosas de la Nueva España, atribuida a Fray Bernardino de Sahagún, documenta una serie de presagios funestos sobre la caída de México-Tenochtitlán. El franciscano lo explica en el libro IV de la mencionada historia:

...muchas veces se oía: una mujer lloraba; iba gritando por la noche; andaba dando grandes gritos:

—¡Hijitos míos, pues ya tenemos que irnos lejos!

Y a veces decía:

—Hijitos míos ¿a dónde os llevaré?

Fray Diego de Durán también habla de una mujer que llora y gime en las noches, llanto que angustia a Moctezuma II. La *Historia de Tlaxcala* de Diego Muñoz de Camargo también transmite la misma leyenda.

En el Virreinato, según Luis González Obregón en *Las calles de México*, la leyenda de la Llorona se construye alrededor de esa frase que repite una y otra vez. «¡Ay mis hijos!», que exclama una mujer fantasmagórica. Se cuenta que una mujer indígena se enamoró de un español, con quien engendró hijos. Eventualmente, el tipo la abandona por otra mujer. En un arranque de celos e ira, ella ahoga a sus hijos como venganza contra

aquel hombre desleal. La traición de un hombre desencadena el asesinato de unos niños por parte de su madre.

Actualmente, esta leyenda se extiende por todo el país, siempre alrededor de un cuerpo de agua. Incluso en los desiertos del norte, se escuchan sus gritos cerca del pozo del pueblo. Hay Lloronas en toda la república. Es llamativa la persistencia del agua en los diversos relatos. Recordemos que, en ese tiempo, la ciudad de México, surcada por un sinnúmero de canales, estaba en medio de un lago. Tal aparece, que en las Lloronas contemporáneas el agua es una reminiscencia mexicana.

Esa referencia al agua aparece en la película animada *La leyenda de la Llorona* (2011), dirigida a niños. La trama, edulcorada para el público infantil, cuenta la historia de una madre que pierde a sus hijos en una canoa en Xochimilco. La película es simpática, aunque a mi sobrina más pequeña la asustó.

Esta imagen de una madre lamentando sus acciones trágicas tiene un paralelo en Europa. Se trata de un arquetipo: una mujer es traicionada por su esposo; la ira la consume y asesina a sus hijos para que el padre sufra. ¿Solo en México? En el mundo greco-romano existe Medea.

Medea es la protagonista de una tragedia griega escrita por Eurípides. Medea, una poderosa hechicera, hija del rey de la Cólquide, se enamora de Jasón, líder de los argonautas. Ella se enamora tanto de él que traiciona a su propia familia y ayuda a Jasón a robar el Vello de oro, el mayor tesoro del reino de su padre. La pareja huye a Grecia. Como el viaje de regreso fue tardado, les dio tiempo de procrear a dos niños. El tiempo pasa y Jasón se compromete con Glauce, hija del rey Creonte de Corinto, para asegurar su

posición y poder. En el colmo del cinismo, Jasón le dice a Medea que él se casará con Glauce por el bien de sus hijos y que, en lugar de enojarse, ella debería estar agradecida porque él la sacó de una tierra de bárbaros. Medea, profundamente lastimada por esta traición, urde una trampa para envenenar a la nueva prometida y a la vez, mata a sus propios hijos para hacer sufrir a Jasón.

Con miles de kilómetros y siglos de diferencia, tanto en Grecia como en México, se genera un arquetipo análogo. Los arquetipos se basan remotamente en hechos de la vida real, estilizados, reinterpretados, transmutados. No quiero que se me malinterprete. Los arquetipos no son espejos de la realidad: son los tipos que la comunidad se ha forjado. El príncipe azul no retrata cómo eran los príncipes medievales, sino lo que la comunidad pensaba que era un príncipe. Todo estereotipo tiene mucho de estereotipo y, por ello, deben examinarse críticamente.

Medea y la Llorona son el arquetipo de la mujer víctima de varón, que ejerce la violencia vicaria. Para lastimar al varón violento y abusivo, la mujer lastima a los hijos. Su dolor y enojo le impide advertir que ella misma también se inflige un daño. Está condenada a sufrir por su propia venganza. Nótese cómo la comunidad tiende a reprobar únicamente a la mujer, sin advertir el papel tóxico y destructivo del varón. Ciertamente, es absolutamente injustificable que una mujer asesine a sus hijos, pero también es injustificable que un tipo se desentienda de sus hijos y de la madre de sus hijos.

No sabemos si el arquetipo de Medea existía en Mesoamérica. La mujer que gime en Tenochtitlán se lamenta porque los conquistadores les arrebatrán su ciudad. No es la Llorona, sino

la madre que conoce el terrible futuro de sus hijos. Sin embargo, es un hecho que esa mujer mexicana devino la Llorona mexicana.

Los arquetipos se transmiten de generación a generación; cargamos con una cultura inconsciente. Aunque no conozcamos el origen de algunas expresiones, sabemos cómo usarlas. Un ejemplo elocuente es el uso de diminutivos en el español mexicano, especialmente en el centro y sur de país. «¿Me esperas un minutito? ¿Ahorita te llamo? ¿Me das un vasito de agua?». Este uso del diminutivo, que tanto extraña a los hispanoparlantes peninsulares, procede de un origen prehispánico. En el náhuatl se usaba el diminutivo no solo para hablar de objetos pequeños, sino también para hablar con respeto. En el siglo XVI, los hablantes del náhuatl trasladaron esa morfología al castellano. Los mexicanos del siglo XXI usamos el diminutivo con la misma destreza que nuestros antepasados mesoamericanos. Aunque México-Tenochtitlan ya no está en medio de un lago, la Llorona aún sigue apareciendo en el agua.

Las películas comerciales explotan estas ideas. Disney presenta(ba) a la princesa que espera(ba) al príncipe que la libere; Cantinflas encara al holgazán, pícaro y burlón, a quien todo le sale bien; en *Breaking Bad* vimos cómo la codicia y el orgullo transforman a un hombre bueno en un villano. ¿La sociedad se cansa de ellos?... A veces. La vieja princesa Disney ya no refleja la realidad centenal. La mujer se ha emancipado del patriarcado y ahora es un agente protagónico que no necesita ser rescatada por un príncipe. Las nuevas princesas Disney reflejan una realidad distinta: la de la mujer profesionalista y emprendedora, que no necesita de un príncipe que la salve de un dragón.

Quienes viven de explotar creativamente los arquetipos —como las empresas de entretenimiento, de publicidad, de videojuegos— advierten antes que los demás, cuándo un arquetipo está por caducar. La princesa se vuelve heroína. Si no se transforma, la sociedad deja de entender esos arquetipos. La gente ya no comprende el arquetipo, porque sus instancias concretas ya no existen.

A mí me gusta pensar que habrá un día en que la Llorona y Medea dejarán de ser arquetipos, porque habrá un tiempo en ninguna mujer será víctima de la violencia del varón y las relaciones tóxicas serán una excepción. No obstante, los índices de violencia contra la mujer sugieren que, lamentablemente, no podremos olvidar esta situación pronto.

Pero de algo sí estoy seguro y es que, si has llegado hasta el final de este artículo, tú eres un creador de nuevos arquetipos, de arquetipos donde todos, absolutamente todos, seamos personas más plenas, íntegras y felices. </>



El autor es profesor de la Facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana y profesor invitado del área de entorno político social de IPADE Business School.

Personas que son grandes porque saben ser pequeñas

CHRISTA STAHL

La portada es, sí, muy llamativa y, sin embargo, nada desvela de la trama. En estas páginas no aparece ningún ciervo majestuoso, ni falta hace. Mariana Sánchez (Buenos Aires, 1973), nos lleva en realidad a otra suerte de paraje: la vida de Dorothea Dodds, soltera casi sexagenaria que, habiendo nacido artista, se ve continuamente amenazada por un hábitat donde todo parece confabularse para ahogarla. Hija de un magnífico padre pintor, con un apellido tan pesado que sofoca; melliza de un hermano rebelde e inclasificable que huye en cuanto puede, dejándola como mariposa coleccionable, clavada e indefensa, en la enorme y fría casa, donde será sirvienta-enfermera de la madre hipocondríaca y secretaria multiusos del padre. ¿Y el amor? Un acuerdo cómodo y secreto que duró muchos años, donde ninguno de los dos contaba como alguien y con eso bastaba.

La piedra de toque es su prima hermana, Mary, que vive en Londres. Al morir su tío, Dorothea viaja desde Argentina, junto a sus padres, para acompañar a la prima en duelo. Mary logra ver lo que solo descubre el cariño: la gran mujer y pintora singular que desaparece debajo de todos los quehaceres que le han sido familiarmente impuestos y que ella, Dorothea, ha aceptado sin levantar ni la voz ni la vida. ¿El plan? Ya en el aeropuerto para regresar a Buenos Aires, avisarán al padre y a la madre que intercambiarán papeles: es Mary quien se va con ellos, mientras Dorothea se quedará unos meses en Inglaterra.

La vida en miniatura
Mariana Sánchez
Impedimenta, 2024, 133 págs.

«Es algo temporario, eso la calma. Emprende un viaje por la tierra paterna sin fechas específicas ni propósito. Va con una valija de cabina cuidada, vieja, y un saco de pana verde, bastante ancho para su figura, que pudo haber pertenecido a otra persona. Sus mocasines diminutos de hebilla apenas contactan el piso con la ligereza de las palomas. Hay algo tremendamente narrativo en esa mujer tan pequeña que cabe en un achinamiento de ojos. [...] Dorothea Dodds avanza por la noche sucia de Londres con la cautela de una monja, una sombra melancólica en la oscuridad. En su andar va dejando huella como los aviones cuando subrayan el cielo con tiza. No le pesan los rosarios ni los pecados ajenos, pero la hunde la culpa por lo que se atrevió a inventar. Jamás pensó que llegaría a tomar una decisión tan insensata. Ni sabe, aunque intuye, que elegirá su final».

MARIANA SÁNCHEZ

La vida en miniatura



Este es una especie de libro de viajes, pero de esos que se transitan por dentro. A medida que pasan los días en una tierra ajena, Dorothea se va conociendo. Sus actos, sus pensamientos dependen únicamente de su voz interior y de sus pasos. Los otros, con quienes se cruza en el camino, extranjeros para ella, van ayudándole a conquistar sus íntimos espacios. La novela es breve, pero su rotunda escritura conmueve porque, como si no pasara casi nada, sucede todo: una vida yerta que florece, espectacular, en unos cuantos meses; la mirada ciega de los grandes artistas que por vanidad o por ceguera, son incapaces de reconocer la belleza si esta no sale de sus manos; el egoísmo como mortal marea que arrastra todo a su paso, y el bien -siempre el bien-, de tantas personas que son grandes porque saben ser pequeñas. </>



PRÓXIMAS APERTURAS

28 de septiembre | Guadalajara

20 de octubre | San Luis Potosí

23 de octubre | Aguascalientes

Contacto:
infooccidente@icami.mx
333 818 6600

www.icami.mx

EL LADO AUDAZ DE LA RUTINA

Nueva Mercedes-AMG GLA 35 4MATIC MH

La emocionante SUV compacta con un diseño típico AMG actualizado que resalta su carácter deportivo. Lista para centros urbanos, pero también preparada para ir más allá de los límites de la ciudad.



AMG

Las imágenes que aquí aparecen son usadas como referencia, por lo cual pueden no estar disponibles ciertos modelos en el mercado local al momento de esta publicación. Consulte especificaciones de los vehículos en www.mercedes-benz.com.mx o en su Distribuidor Autorizado. Mercedes-Benz® y Mercedes-AMG® son marcas de Mercedes-Benz Group AG. Este vehículo contiene los dispositivos de seguridad obligatorios de conformidad con la NOM-194-SE-2021.