

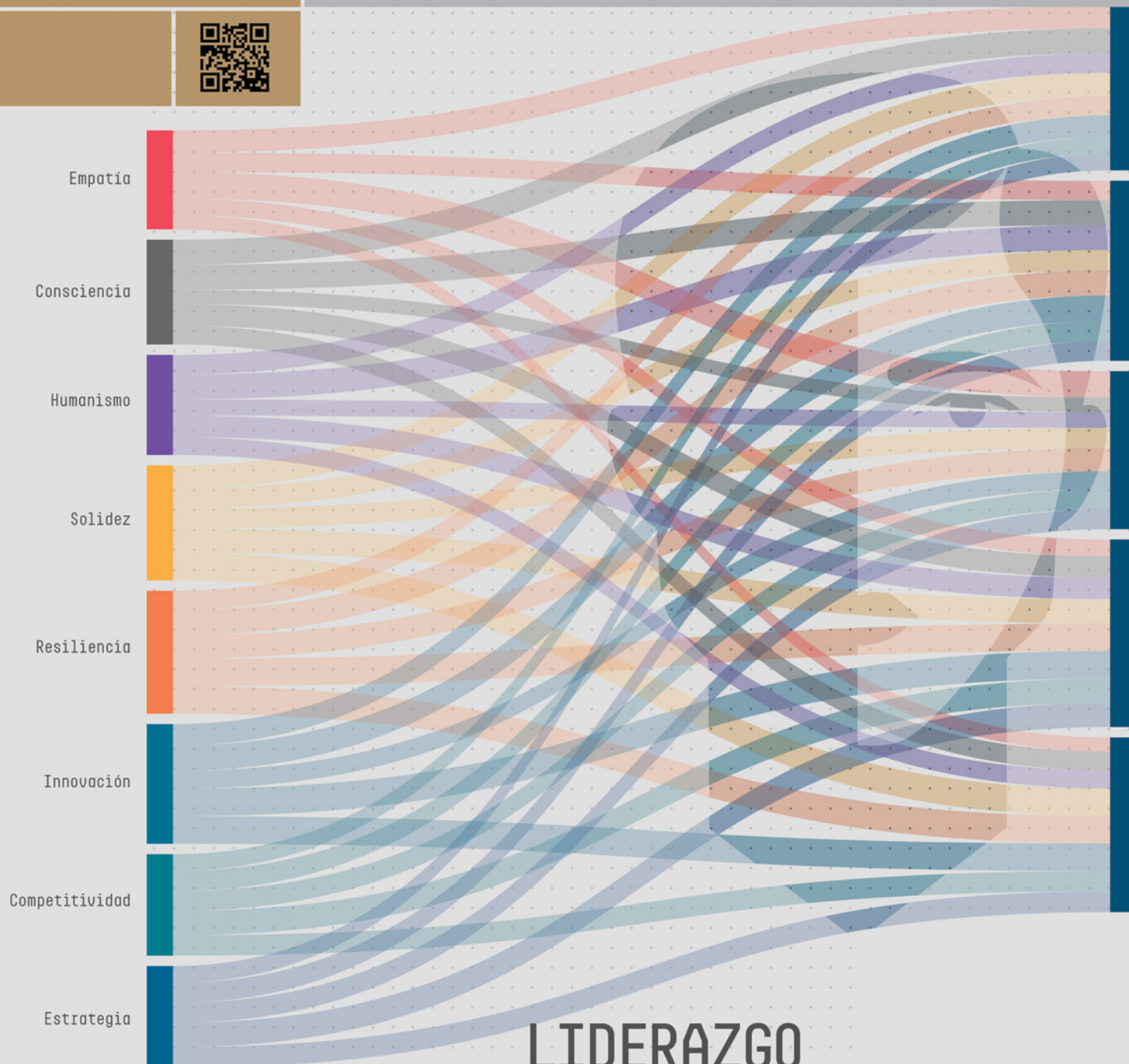
istmo[®]review

FEBRERO - MARZO
Nº 26 | 2025

El primer ensayo de terapia
con IA generativa
James O'donnell

Es momento de ir
a otros mercados
Entrevista con Cedomir Nestorovic

Hay que romper
con la causalidad
Entrevista con Aithan Shapira



El nuevo rostro del **LIDERAZGO EMPRESARIAL**



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



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.

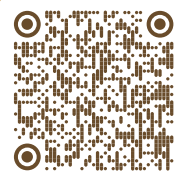




Hablemos de Alta Dirección

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

Querido lector: Te damos la bienvenida a la edición: «El nuevo rostro del liderazgo empresarial». En un entorno marcado por la incertidumbre y la transformación digital, el liderazgo humanista cobra una relevancia decisiva. Más que nunca, se necesitan líderes con visión, capaces de tomar decisiones en medio de la complejidad, guiando a sus equipos con empatía, claridad y propósito.



Inicia tu recorrido en la sección Análisis, en la que **Javier González Núñez, Sébastien de Beaufort y Riccardo Perrucci** explican cómo el capital privado podría transformar el fútbol europeo. Por otro lado, en la entrevista con **Cédomir Nestorovic**, se plantea la urgencia de diversificar los mercados más allá de Estados Unidos.

¿Sabías que los drones tienen un potencial empresarial mucho mayor del que imaginamos? **José-Domingo Lázaro y Silvia Cacho-Elizondo** analizan estas oportunidades, relevantes para la persona de la alta dirección. Además, **Abraham Dávila** reflexiona en entrevista sobre el gran reto de participación que enfrenta México en las próximas elecciones, que serán las más grandes de su historia.

En Arte de Dirigir, **Aithan Shapira** propone romper con la causalidad para formar líderes más conscientes, mientras que **Michael Layton y Michael Moody** desmontan mitos sobre la filantropía en México y hacen hincapié en que las personas que encabezan las organizaciones tomen en cuenta este tema. También, en esta sección, encontrarás un análisis del liderazgo en la era de los datos, a cargo de **Víctor Torres y Antonio Casanueva**.

Por otro lado, **Fernanda Aguilera**, al frente de El Tenampa, cantina icónica en la Ciudad de México, nos recuerda que liderar también es resistir y crear. Por su parte, **Julia Turner y Josemaría Garcés** nos comparten el valor de fomentar espacios donde los futuros líderes conversen y generen ideas desde la complementariedad.

En Paráfrasis, **Luis Felipe Martí** recupera enseñanzas de *El Quijote* para el mundo empresarial, mientras que, en Giroscopio, **Héctor Zagal** reflexiona sobre las implicaciones de la diáspora mexicana actual.

Espero que estas páginas te inviten a pensar, cuestionar y renovar tu mirada sobre el liderazgo que el presente exige.

Andrea Moreno Herrero

Directora de Comunicación Corporativa
IPADE Business School



Ranking 2025

Nos complace compartir con ustedes los más recientes logros de nuestra universidad en diversos *rankings* académicos. El periódico **EL UNIVERSAL** nos confirma, por tercer año consecutivo, entre las mejores universidades de nuestro país. Además, en el *ranking* de **REFORMA**, de las 10 carreras evaluadas seguimos destacando con:

- Ocho carreras en el top 3.
- Tres se encuentran en 1er lugar en Ciudad de México.
- Cinco están en 1er lugar entre universidades privadas.

A nivel internacional, la Panamericana destacó en la edición 2025 del **QS World University Rankings by Subject**, consolidando su presencia en disciplinas clave y ascendiendo en áreas estratégicas. Estos logros son testimonio del excelente trabajo, dedicación y compromiso de todos sus integrantes. ¡Gracias por ser parte de este gran éxito!

Ranking REFORMA 2025

1º LUGAR

- Contaduría
- Derecho
- Mercadotecnia

1º LUGAR ENTRE UNIVERSIDADES PRIVADAS

- Medicina
- Administración

Top 2

ENTRE
UNIVERSIDADES PRIVADAS

- Ing. Industrial
- Economía

Top 3

ENTRE
UNIVERSIDADES PRIVADAS

- Finanzas



EL UNIVERSAL 2025



1º LUGAR • Filosofía • Medicina



WORLD UNIVERSITY RANKINGS

by Subject 2025

MEJOR UNIVERSIDAD
PRIVADA EN
LATINOAMÉRICA Y

Top 100 MUNDIAL

1º LUGAR

- Filosofía

MEJOR UNIVERSIDAD
PRIVADA

2º LUGAR

- Ciencias Computacionales

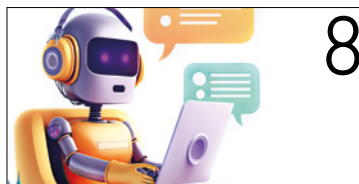
Top 300 DEL MUNDO

- Derecho
- Hospitality & Leisure Management



Nº 26

febrero - marzo 2025

istmo
reviewMIT TECHNOLOGY
REVIEW EN ESPAÑOL

8

El primer ensayo de terapia con IA generativa arroja resultados prometedores para tratar la depresión

James O'donnell

El modelo respaldado por evidencia arrojó resultados impresionantes, pero no valida la ola de *bots* terapéuticos con IA que inundan el mercado.

ANÁLISIS



12

Cómo beneficia el Capital Privado al fútbol europeo
Javier González Núñez, Sébastien de Beaufort y Riccardo Perrucci

La entrada del capital privado al negocio del fútbol podría anunciar una era de mayor estabilidad financiera y mejores condiciones en las «Big Five» europeas.

ARTE DE DIRIGIR

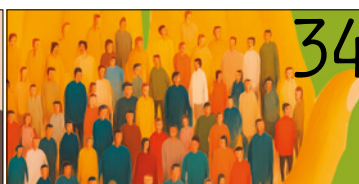


30

Hay que romper con la causalidad

Entrevista con Aithan Shapira

Cuáles son las fronteras de la educación y formación de líderes en el mundo actual. Una de ellas es mirar hacia dentro, en lugar de sólo consultar al mundo exterior.



34

La receta secreta de la filantropía en México

Entrevista con Michael Layton y Michael Moody

El trabajo filantrópico en México es muy poderoso y nada nuevo, simplemente no se le conoce porque no utiliza los canales formales que se practican en los países desarrollados.



40

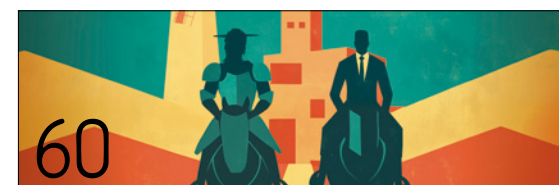
El líder en la era de los datos

Víctor Torres Pérez

y Antonio Casanueva Fernández

Hay mitos que romper respecto del análisis de datos: no es para los más grandes, no es increíblemente costoso y no es únicamente para quien tiene toneladas de información.

PARÁFRASIS



60

El Quijote y el empresario

Luis Felipe Martí Borbolla

Este texto clave en la literatura universal deja múltiples enseñanzas para las personas de empresa.

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

EDITOR

Patricio Hernández Derflingher
anghernandez@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



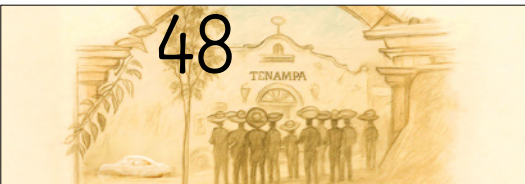
Es momento de ir a otros mercados
Entrevista con Cédomir Nestorovic
Nunca como hoy, dejar de enfocarse en Estados Unidos como único mercado es vital para el empresario mexicano. Se ha dicho por décadas, ahora se vuelve crítico.



Drones: oportunidades de negocio
José-Domingo Lázaro y Silvia Cacho-Elizondo
Las aplicaciones que estos aparatos pueden tener en la empresa apenas están siendo desarrolladas, y van mucho más allá de las entregas a domicilio.



La elección judicial en México: motivaciones y complejidades
Entrevista con Abraham Dávila
Nuestro país vivirá la elección más grande de su historia. El gran desafío: superar una expectativa muy baja de votantes.



Luchar contra la corriente es inspirador
Entrevista con Fernanda Aguilera
Quizá la cantina más emblemática de México está por cumplir su primer siglo y tiene de nuevo a una mujer en el timón.



Liderazgo desde la complementariedad
Julia Turner y Josemaría Garcés
Cuáles son las enseñanzas detrás de la conformación de un programa que fomenta el intercambio de ideas entre los estudiantes de la Universidad Panamericana.



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro

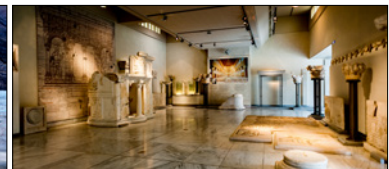
GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

81



7 lugares para enamorarte del senderismo
Fernanda Carrasco



Museo Arqueológico de Tesalónica
Tere Alvear García



La descapitalizada diáspora mexicana
Héctor Zagal

ISTMO review, número 26 febrero - marzo 2025, es una publicación bimestral editada por SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. (Propietaria del IPADE Business School), Calle Floresta #20, Col. Clavería, Alcaldía Azcapotzalco, CP 02080, Ciudad de México, México. Tel. 55 5354 1800. Editor responsable: Andrea Moreno Herrero. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2020-031216101100-203, ISSN-en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Distribuida a través de www.istmo.mx/istmoreview-002/

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

ción o utilización de los métodos, productos, instrucciones o ideas descritos en el presente material, seguir los consejos y/o recomendaciones incluidos en ellos es responsabilidad de quien lo hace y de quien o 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.



James O'Donnell
@odonnell_jm
P. 8

Articulista de MIT Technology Review
Reportero de inteligencia artificial. Maestro en Periodismo por la Craig Newmark Graduate School of Journalism at CUNY y licenciado en Economía por Tufts University.



Javier González Núñez
P. 12

Articulista
Profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School. MBA por ENEB de España y un Máster en Gestión Financiera por la misma institución, así como un Máster en finanzas por la ICHEC Brussels School of Management en Bélgica.



Sébastien de Beaufort
P. 12

Articulista
Executive Education por MIT. Consultor y emprendedor en serie. Profesor internacional y consultor especializado en desarrollo de cursos y programas. Global Power Leader 2024.



Ricardo Perrucci
P. 12

Articulista
Experto en el negocio de Fútbol. Máster en Sport Management por Geneva Business School. Especialista en Desarrollo de Engagement en la consultora Jakala, basada en Milán.



Cedomir Nestorovic
@cedanestorovic
P. 16

Entrevistado
Profesor de Geopolítica y Marketing Internacional, con énfasis en negocios islámicos en ESSEC Business School. Doctor por el Instituto de Estudios Políticos de París. Autor del libro *Marketing in an Islamic Environment*.



José-Domingo Lázaro
@jdlazaro
P. 20

Articulista
Profesor de la maestría de Mercadotecnia y Comercialización Estratégica en la Universidad Panamericana. MBA por IPADE Business School. Licenciado en Derecho por la Universidad de Cataluña.



Silvia Cacho-Elizondo
@Scacho_Elizondo
P. 20

Articulista
Profesora y directora del área de Comercialización en IPADE Business School. Doctora en Ciencias de la Administración por HEC París. Maestra en Ciencias en Administración de la Tecnología por la University of Sussex y en Ciencias en Mercadotecnia y Estrategia por la Université Paris-IX Dauphine.



Abraham Amiud Dávila Rodríguez
@abrahamdavilard
P. 26

Entrevistado
Director general en Medical Legal Center. Maestro y licenciado en Derecho por la Universidad de Guadalajara. Egresado del Programa AD-2 de IPADE Business School.



Aithan Shapira
@aithanshapira
P. 30

Entrevistado
Profesor en MIT Sloan School of Management. Fundador de Tilt, firma enfocada en el desarrollo de líderes y culturas para contextos en constante evolución. Miembro del grupo de expertos de McKinsey para la innovación en el aprendizaje.



Michael Leyton
@MDLayton
P. 34

Entrevistado

Titular de la Cátedra WK Kellogg de Filantropía Comunitaria en el Centro Dorothy A. Johnson para la Filantropía de Grand Valley State University. Doctor y maestro en Ciencias Políticas por Duke University. Licenciado en Filosofía por Haverford College.



Michael Moody
@MichaelPMoody
P. 34

Entrevistado

Profesor en la Escuela de Filantropía de Indiana University de la Familia Lilly. Doctor en Sociología por Princeton. Maestro en Ciencias Sociales por University of Chicago. Licenciado en Psicología por Indiana University.



Víctor Manuel Torres Pérez
P. 40

Articulista

Profesor del área de Control e Información Directiva en IPADE Business School. Doctor en Ejecución, Control y Gestión de Empresas por la Universidad Panamericana. MBA por IPADE Business School y licenciado en Contaduría y Finanzas por la Universidad de las Américas Puebla.



Antonio Casanueva Fernández
@AntonioCasanue6
P. 40

Articulista

Profesor de las áreas de Control e Información Directiva y de Comercialización en IPADE Business School. Doctor y maestro por la Universidad de Warwick. MBA por IPADE Business School. Cuenta con estudios de posgrado en Columbia Business School.



María Fernanda Aguilera Díaz
@FerAd87
P. 48

Entrevistada

Directora del Salón Tenampa, cantina tradicional de la Ciudad de México. Licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad Anáhuac y egresada del Programa D-1 de IPADE Business School.



María Julia Turner Carnalla
P. 54

Articulista

Licenciada en Comunicación por la Universidad Panamericana. Profesora titular de Estructura del Ecosistema Global de Medios y coordinadora de Internacionalización en la Escuela de Comunicación. Co-presidenta de la Agrupación Estudiantil, RED.



Josemaría Garcés Fernández
@chema_garces
P. 54

Articulista

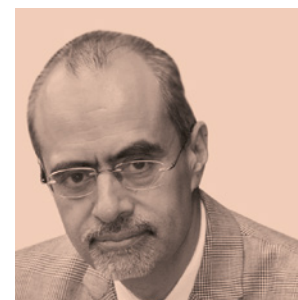
Presidente de la Sociedad de Alumnos y del Consejo Estudiantil de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana. Co-presidente de la Agrupación Estudiantil de Reflexión, Escucha y Diálogo (RED).



Luis Felipe Martí
P. 60

Articulista

Profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School. Doctor en Derecho Constitucional por la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Derecho por la Universidad Panamericana.



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*.

El primer ensayo de **terapia** con **IA generativa**



arroja
resultados
prometedores
para
**tratar la
depresión**

**MIT
Technology
Review**

Publicado por Opinno

JAMES O'DONNELL

01/04/2025

El modelo respaldado por evidencia arrojó resultados impresionantes, pero no valida la ola de bots terapéuticos con IA que inundan el mercado.

El primer ensayo clínico de un *bot* de terapia que utiliza IA generativa demuestra que fue tan efectivo como la terapia humana para los participantes con depresión, ansiedad o riesgo de desarrollar trastornos alimentarios. Aun así, no da luz verde a las docenas de empresas que promocionan estas tecnologías que operan en un área gris regulatoria.

Un equipo liderado por investigadores psiquiátricos y psicólogos de la Escuela de Medicina Geisel en Dartmouth College (Nuevo Hampshire, EE UU) construyó la herramienta, llamada Therabot. Los resultados se publicaron el 27 de marzo en NEJM AI, una revista del New England Journal of Medicine. Muchas empresas tecnológicas han creado herramientas de IA para la terapia, con la promesa de que las personas puedan hablar con un *bot* con más frecuencia y a menor costo que con un terapeuta capacitado. Aseguran que este enfoque es seguro y efectivo.

Muchos psicólogos y psiquiatras han compartido esta visión, señalando que menos de la mitad de las personas con un trastorno mental reciben terapia, y quienes lo hacen pueden recibir solo 45 minutos por semana. Los investigadores han intentado construir tecnología para que más personas puedan acceder a la terapia, pero se han visto frenados por dos cosas.

Primero, un *bot* de terapia que diga algo incorrecto podría causar un daño real. Por eso, muchos investigadores han desarrollado estos programas con respuestas predefinidas y aprobadas, como ocurrió con Eliza, un software de los años 60 que simulaba ser un psicoterapeuta. Sin embargo, este enfoque hace que la conversación resulte menos atractiva y los usuarios pierdan interés.

En segundo lugar, los elementos clave de una buena relación terapéutica, como la colaboración y la construcción de objetivos comunes, son difíciles de reproducir en un programa informático.

En 2019, mientras los primeros modelos de lenguaje a gran escala, como el GPT de OpenAI, comenzaban a desarrollarse, un grupo de investigadores de Dartmouth vio en la IA generativa una posible solución a estos desafíos. Su objetivo era crear un modelo capaz de ofrecer respuestas basadas en evidencia. Primero, entrenaron la IA con conversaciones generales sobre salud mental extraídas de foros en internet. Luego, recurrieron a miles de horas de transcripciones de sesiones reales con psicoterapeutas.

«Obteníamos muchos ‘ajá’, ‘continúa’ y luego ‘Tus problemas provienen de tu relación con tu madre’», explicó Nick Jacobson, profesor asociado de ciencia de datos biomédicos y psiquiatría en Dartmouth, y autor principal del estudio, en una entrevista. «Eran más bien clichés sobre la psicoterapia, en lugar de lo que realmente buscábamos.»

Insatisfechos, se pusieron a trabajar en la creación de sus propios conjuntos de datos basados en prácticas respaldadas por evidencia, que finalmente fueron los que integraron en el modelo.

En contraste, muchos *bots* de terapia con IA disponibles en el mercado son solo ligeras variaciones de modelos base como Llama de Meta,



entrenados principalmente con conversaciones extraídas de internet. Esto supone un problema, especialmente en temas como los trastornos alimentarios. «Si dijeras que quieres perder peso», dice Jacobson, «estos bots te apoyarían sin dudar, incluso si ya tienes un peso bajo para empezar». Un terapeuta humano no haría eso.

Para probar el *bot*, los investigadores realizaron un ensayo clínico de ocho semanas con 210 participantes que tenían síntomas de depresión o trastorno de ansiedad generalizada o estaban en alto riesgo de trastornos alimentarios. Aproximadamente la mitad tuvo acceso a Therabot, y un grupo de control no. Los participantes respondieron a las indicaciones de la IA e iniciaron conversaciones, con un promedio de 10 mensajes por día.

Los participantes con depresión experimentaron una reducción del 51% en los síntomas, el mejor resultado del estudio. Aquellos con ansiedad experimentaron una reducción del 31%, y aquellos en riesgo de trastornos alimentarios vieron una reducción del 19% en las preocupaciones sobre la imagen corporal y el peso. Estas mediciones se basan en autoevaluaciones a

muchos psicólogos y psiquiatras han compartido esta visión, señalando que menos de la mitad de las personas con un trastorno mental reciben terapia, y quienes lo hacen pueden recibir solo 45 minutos por semana.

través de encuestas, un método que no es perfecto, pero sigue siendo una de las mejores herramientas que tienen los investigadores.

Estos resultados, dice Jacobson, son aproximadamente lo que se encuentra en ensayos controlados aleatorios de psicoterapia con 16 horas de tratamiento proporcionado por humanos, pero el ensayo de Therabot lo logró en aproximadamente la mitad del tiempo. «He estado trabajando en terapias digitales durante mucho tiempo, y nunca he visto niveles de compromiso que sean prolongados y sostenidos a este nivel», dice.

Jean-Christophe Bélisle-Pipon, profesor asistente de ética de la salud en la Universidad Simon Fraser (Columbia Británica, Canadá), quien ha escrito sobre *bots* de terapia con IA, pero no participó en la investigación, dice que los resultados son impresionantes, pero señala que, al igual que cualquier otro ensayo clínico, este no necesariamente representa cómo actuaría el tratamiento en el mundo real.

«Aún estamos lejos de dar luz verde para su implementación clínica a gran escala», escribió en un correo electrónico.

un equipo liderado por investigadores psiquiátricos y psicólogos de la Escuela de Medicina Geisel en Dartmouth College (Nuevo Hampshire, EE UU) construyó la herramienta, llamada Therabot.

Uno de los principales desafíos es la supervisión que requeriría una implementación a gran escala. Al inicio del ensayo, Jacobson supervisó personalmente todos los mensajes de los participantes (que dieron su consentimiento) para detectar respuestas problemáticas del *bot*. Si los *bots* de terapia necesitaran este nivel de control, su alcance sería mucho más limitado.

Cuando le pregunté a Jacobson si los resultados validaban la creciente industria de la terapia con IA, su respuesta fue clara: «Todo lo contrario». Advirtió que la mayoría de estas plataformas no entrenan sus modelos en prácticas basadas en evidencia, como la terapia cognitivo-conductual, ni cuentan con equipos de investigadores capacitados que supervisen las interacciones. «Me preocupa mucho la velocidad con la que avanzamos sin evaluar realmente esto», agregó.

Cuando estos sitios se promocionan como plataformas legítimas de terapia en un contexto clínico, Jacobson señala que deberían estar bajo la regulación de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). Hasta ahora, la FDA no ha tomado medidas contra la mayoría de ellos, pero si lo hiciera, «sospecho que prácticamente ninguno—probablemente ninguno—de los que operan en este espacio obtendría la aprobación para respaldar sus afirmaciones sobre beneficios terapéuticos».

Por su parte, Bélisle-Pipon advierte que, si estas terapias digitales no son aprobadas e integradas en los sistemas de salud y seguros, su alcance será muy limitado. Como consecuencia, las personas que podrían beneficiarse de ellas podrían recurrir a herramientas de IA no diseñadas para ese propósito. De hecho, una nueva investigación de OpenAI sugiere que las interacciones con sus modelos de IA pueden tener un impacto real en el bienestar emocional.

«Es muy probable que muchas personas sigan utilizando *chatbots* más asequibles y no terapéuticos—como ChatGPT o Character.AI—para necesidades cotidianas, desde generar ideas de recetas hasta gestionar su salud mental», escribió.

Corrección: El estudio fue publicado en *NEJM AI*, una revista del *New England Journal of Medicine*, y no en el *New England Journal of Medicine*, como se indicó originalmente. También

se actualizaron las atribuciones de citas, que corresponden a Nick Jacobson y no a su coautor Michael Heinz. </>



Editor principal de energía de *MIT Technology Review*. Especialista en energías renovables y en uso de la tecnología para combatir el cambio climático.

El artículo original «El primer ensayo de terapia con IA generativa arroja resultados prometedores para tratar la depresión» pertenece a la edición digital de *MIT Technology Review*.

Los contenidos bajo el sello *MIT Technology Review* están protegidos enteramente por copyright. Ningún material puede ser reimpresso parcial o totalmente sin autorización.

Si quisiera syndicar el contenido de la revista *MIT Technology Review*, por favor contáctenos.

E-mail: redaccion@technologyreview.com

Tel: +34 911 284 864

Cómo beneficia el **CAPITAL PRIVADO** al **futbol europeo**



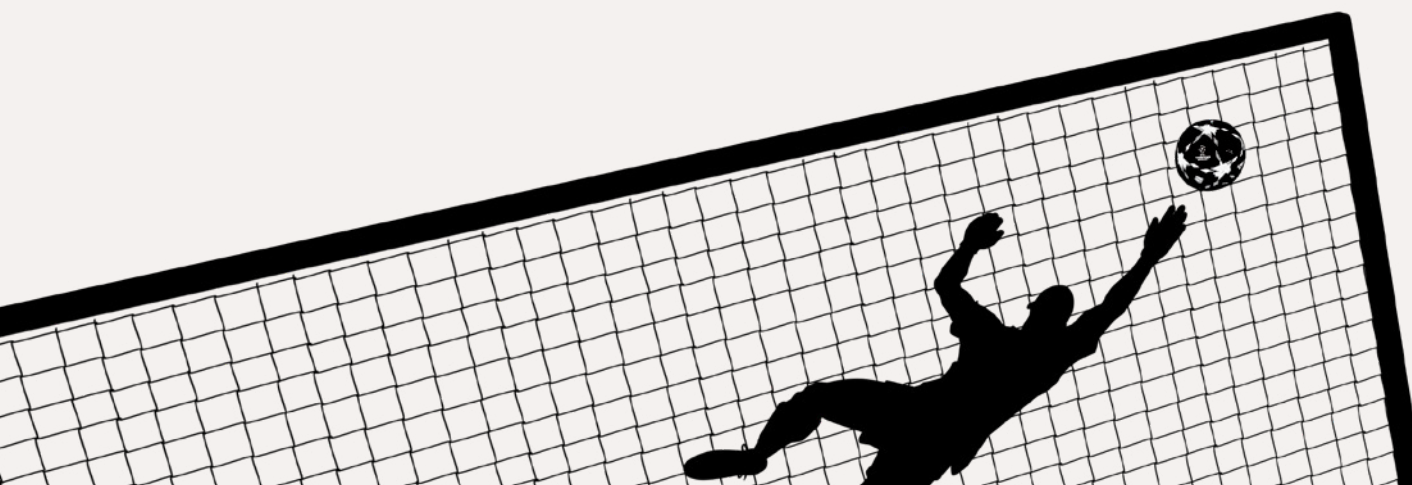
La entrada del capital privado al negocio del futbol podría anunciar una era de mayor estabilidad financiera y mejores condiciones en las «Big Five» europeas.

JAVIER GONZÁLEZ NÚÑEZ,
SÉBASTIEN DE BEAUFFORT y
RICCARDO PERRUCCI

El fútbol, considerado históricamente un negocio de escasa rentabilidad, ha experimentado una transformación significativa en la última década. La entrada de capital privado en forma de *Private Equity* (PE) ha revolucionado la industria, especialmente en las principales ligas europeas.

Este artículo explora el caso del AC Milán, uno de los clubes más emblemáticos del fútbol mundial, y cómo su adquisición por parte de RedBird Capital Partners en 2022 ha marcado un punto de inflexión en su historia financiera y deportiva.

A través de un análisis detallado de las estrategias implementadas por RedBird, se examina cómo el PE puede convertir clubes de fútbol en negocios rentables, tanto dentro como fuera del campo. Además, se discuten los desafíos y dilemas que enfrentan los inversores en un sector altamente volátil y emocionalmente cargado como el fútbol.



LA PUERTA QUE ABRIÓ LA PANDEMIA

El fútbol europeo ha sido testigo de un aumento sin precedentes en la participación de fondos de *Private Equity* en los últimos años. Según datos de Pitchbook, el 36% de los clubes de las ligas europeas llamadas “*Big Five*” (Premier League, La Liga, Bundesliga, Serie A y Ligue 1) cuentan con participación de PE, *Venture Capital* (VC) o deuda privada. Este fenómeno se ha acelerado tras la pandemia de Covid-19, que dejó a muchos clubes en una situación financiera precaria, abriendo la puerta a inversores que vieron una oportunidad para adquirir activos a precios devaluados.

El AC Milán, uno de los clubes más laureados de Europa, no ha sido ajeno a esta tendencia. Tras años de inestabilidad financiera y deportiva, el club fue adquirido en 2022 por RedBird Capital Partners, un fondo de PE con sede en Nueva York. Esta transacción no solo marcó un nuevo capítulo en la historia del club, sino que también planteó preguntas clave sobre el papel del capital privado en el fútbol moderno: ¿Puede el PE convertir clubes de fútbol en negocios sostenibles? ¿Cómo se equilibran los objetivos financieros con las expectativas de los aficionados? Finalmente, ¿qué impacto tendrá esta tendencia en la competitividad de las ligas europeas?

El *Private Equity* se define como «asociaciones de inversión que compran y gestionan empresas antes de venderlas». En el contexto del fútbol, los fondos de PE suelen adquirir participaciones minoritarias en clubes o en activos específicos, como los derechos de medios. Este enfoque permite a los inversores participar en un sector único y no correlacionado con otros mercados, sin asumir la responsabilidad total de las operaciones del club.

En las principales ligas europeas, la participación del PE varía significativamente. En la Premier League, 11 clubes cuentan con participación de deuda privada, mientras que en la Serie A, clubes como el Inter de Milán, el Atalanta y el AC Milán han recibido financiación de PE. En contraste, la Bundesliga alemana mantiene una estructura única, donde el 50% más una acción de los clubes debe ser propiedad de sus miembros, lo que limita la entrada de capital privado.



El caso del AC Milán muestra cómo el capital privado puede transformar clubes de fútbol en negocios sostenibles, combinando la modernización de infraestructuras con la expansión comercial.

La pandemia de Covid-19 exacerbó las dificultades financieras de muchos clubes, lo que llevó a una ola de inversiones de PE. Según Football Benchmark, el valor agregado de los principales clubes europeos aumentó de 37,000 millones de euros (mde) en 2022 a 51,700 millones en 2023, un incremento de 30% respecto de la temporada 2018/2019. Este crecimiento ha sido impulsado por la introducción del *Financial Fair Play* (FFP), que ha aumentado la rentabilidad de los clubes al limitar el gasto excesivo.

AC MILÁN: DE LA CRISIS A LA ESTABILIDAD

El AC Milán, fundado en 1899, es uno de los clubes más exitosos de la historia del fútbol, con 18 títulos de la Serie A y 7 Copas de Europa. Sin embargo, en las últimas décadas, el club ha enfrentado una serie de desafíos financieros y deportivos. Bajo la propiedad de Silvio Berlusconi, el club acumuló pérdidas de 857 mde, a pesar de haber ganado numerosos títulos.

En 2017, el club fue vendido a un consorcio chino liderado por Yonghong Li, quien no pudo cumplir con sus obligaciones financieras, lo que llevó a la toma de control por parte de Elliott Management, un fondo de inversión estadounidense. Elliott implementó una estrategia de crecimiento sostenible, reduciendo costos y enfocándose en la adquisición de jugadores jóvenes con potencial. Esta estrategia culminó con la conquista del Scudetto en 2022, el primer título de liga del Milan en 11 años.

En 2022, RedBird Capital Partners adquirió el 99.93% del AC Milán por 1,200 mde. RedBird, fundado por Gerry Cardinale, es un fondo de PE con un enfoque en deportes, medios y entretenimiento. La adquisición del Milán marcó un hito en la estrategia de RedBird, que busca combinar el crecimiento financiero con el éxito deportivo.

RedBird ha implementado una serie de estrategias clave para revitalizar el AC Milán. Una de las más destacadas es el enfoque «*Moneyball*», que prioriza el análisis estadístico y la adquisición de jugadores infravalorados. Este enfoque ha permitido al club competir a un alto nivel sin incurrir en gastos excesivos.

Otra iniciativa importante es la construcción de un nuevo estadio. El actual estadio de San Siro, compartido con el Inter de Milán, es propiedad del municipio y genera ingresos limitados.

“El Private Equity ha transformado clubes de fútbol como el AC Milán, convirtiéndolos en negocios rentables dentro y fuera del campo.”

El nuevo recinto, que se espera esté listo para 2028, tendrá una capacidad de 70,000 espectadores y estará equipado con tecnología de punta, lo que permitirá al club aumentar sus ingresos por entradas y patrocinios.

Además, RedBird ha impulsado la expansión comercial del club, firmando nuevos acuerdos de patrocinio y ampliando su presencia en mercados internacionales. En 2023, el Milán estableció una oficina en Dubái para gestionar sus actividades comerciales en Oriente Medio, una región clave para el crecimiento del fútbol.

LA GRAN BRECHA EN EL FUTBOL EUROPEO

A pesar de los avances, el AC Milán y RedBird enfrentan varios desafíos. Uno de los principales es la brecha financiera entre la Premier League y las demás ligas europeas. En la temporada 2021/2022, los ingresos totales de la Premier League fueron de 6,442 mde, más del doble que los de la Serie A (2,350 millones). Esta brecha se debe en parte a los lucrativos acuerdos de derechos de televisión de la Premier League, que superan con creces los de otras ligas.

Otro desafío es la revocación del Decreto de Crecimiento en Italia, que otorgaba beneficios fiscales a los jugadores extranjeros. Este decreto había permitido a los clubes italianos competir en el mercado internacional de fichajes, pero su eliminación podría dificultar la atracción de talento de primer nivel.

Finalmente, el éxito deportivo del Milán depende en gran medida de su capacidad para mantener un equilibrio entre la inversión en el equipo y la sostenibilidad financiera. Aunque RedBird ha logrado reducir la relación salarios/ingresos del 70% al 44%, el club aún debe demostrar que puede competir a nivel europeo sin incurrir en pérdidas significativas.

El caso del AC Milán ilustra cómo el *Private Equity* puede transformar clubes de fútbol en negocios sostenibles. RedBird ha implementado una estrategia que combina el crecimiento financiero con el éxito deportivo, centrándose en la modernización de infraestructuras, la expansión comercial y la gestión eficiente de costos. Sin embargo, los desafíos persisten, especialmente en un entorno donde la Premier League domina financieramente.



En la medida que el fútbol europeo continúa evolucionando, el papel del PE será crucial para cerrar la brecha entre las ligas y garantizar la competitividad en el largo plazo. Sin embargo, los inversores deben equilibrar sus objetivos financieros con las expectativas de los aficionados, quienes son el corazón y el alma de cualquier club de fútbol. El éxito del AC Milán bajo la propiedad de RedBird será un caso de estudio clave para entender cómo el capital privado puede coexistir con la pasión y la tradición del fútbol. </>

Referencias

- Ahern, D. (2023). *Why is Manchester United so valuable?* LinkedIn.
- Barlow, N. (2023). *US private equity investment in European football*. Clifford Chance.
- Chen, J. (2023). *Private equity explained with examples and ways to invest*. Investopedia.
- Heyes, A. (2023). *Serie A rise in Europe shows power of Growth Decree law*. Football Italia.
- Iaria, M. (2023). *AC Milan's financial renaissance: A case study in sustainable growth*. KPMG Football Benchmark.
- KPMG Football Benchmark. (2023). *The European Elite 2023: Football clubs' valuation*.
- Maguire, K. (2020). *The price of football*.
- Noble, J. (2023). *Can European clubs still be profitable?* Financial Times.
- Ramazzotti, A. (2023). *Marotta: "Decreto Crescita, Serie A più povera e nessun vantaggio per gli italiani"*. Gazzetta dello Sport.
- Statista. (2023). *Revenue of Tottenham Hotspur from 2008/09 to 2022/23, by stream*.
- Rizzo, L. (2023). *For U.S. investors seeking an edge in European soccer, the cheaper the better*. CNBC.
- Rubio, J., Moura, N., & Thorne, J. (2023). *Every PE connection to Europe's top football clubs*. Pitchbook.
- Sartori, A. (2023). *How the European football landscape has changed in the last 15 years*. Football Benchmark.
- Sim, J. (2023). *CVC says fan data is key to La Liga clubs capitalizing on €1.99 bn investment deal*. SportsProMedia.
- Sharma, H. (2023). *Soccer - Ligue 1 completes 1.5-billion-euro media rights deal with CVC Capital*. Reuters.
- Summerscale, R. (2023). *New UEFA Champions League format explained: Europe's top tournament will look very different next season*.
- Tiscini, R., & Dello Strolago, A. (2016). *What drives the value of football clubs: An approach based on private and socio-emotional benefits*. Corporate Ownership & Control.
- A22 Sports. (2023). *The New European Super League*.
- AC Milan. (2023). *New stadium: First formal step taken with San Donato Milanese*. AC Milan Official Website.



Este contenido es una síntesis de labores de consultoría e investigación realizada por los autores para empresas relacionadas con el mundo del fútbol.

Javier González es profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School

Sébastien de Beauafort Executive Education por MIT. Profesor, consultor y emprendedor serial.

Riccardo Perrucci es experto en el negocio de Fútbol. Máster en Sport Management por Geneva Business School.

CÉDOMIR NESTOROVIC



Es
momento
de ir a
**otros
mercados**

RODRIGO DE LEÓN GONZÁLEZ

Nunca como hoy, dejar de enfocarse en Estados Unidos como único mercado es vital para el empresario mexicano. Se ha dicho por décadas, ahora se vuelve crítico.

Cédimir Nestorovic es profesor en ESSEC Business School, la prestigiosa escuela de negocios francesa con presencia en París, en Singapur y Rabat (Marruecos). Es un catedrático en Geopolítica y Negocios Islámicos, y reside desde hace 13 años en Singapur, en donde es también una de las voces expertas de la EuroCham.

Ha publicado dos libros: Geopolítica y Negocios y Marketing Islámico. En este último refiere temas que resultan un poco raros para la cotidianidad mexicana, como las finanzas y la moda islámicas, la comida Halal y la peregrinación a La Meca.

En un contexto de cambios estructurales importantes en todo el mundo, incluyendo México y su relación bilateral con Estados Unidos, resulta muy oportuno poder dialogar con un experto en relaciones políticas internacionales, quien además imparte algunos de los temas más controvertidos del planeta a alumnos de China y Taiwán o de India y Pakistán en la misma aula. El debate es más enriquecedor en un ambiente diverso, señala Cédimir Nestorovic.

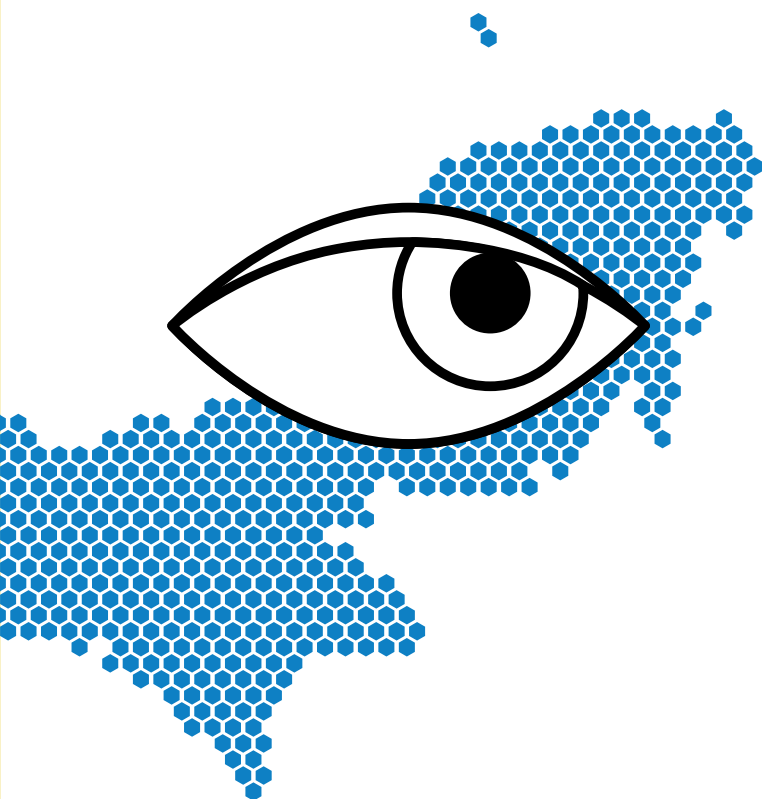
El entorno está cambiando constantemente. Algunas personas dicen que estamos presenciando cambios estructurales, mientras que otras creen que se trata de transformaciones pasajeras. ¿Qué opinas tú?

Es una pregunta muy importante. Hay dos maneras de analizar los cambios: una es pensar que son incrementales y no estructurales, y la otra es reconocer que estamos ante una transformación real. Un ejemplo es la política exterior de EE.UU. con Donald Trump, que ha sido muy distinta a la de sus predecesores.

Con Trump hemos visto un cambio estructural en la relación con Rusia. Por ejemplo, EE.UU. está ahora intentando acercarse a Rusia para utilizarla como un contrapeso a China, lo que es una inversión de la estrategia de Nixon y Kissinger en los años 70, cuando EE.UU. usó a China contra la Unión Soviética. Esto es un cambio estructural.

Lo es igualmente el debilitamiento del compromiso de EE.UU. con la Unión Europea y la

Es esencial que los empresarios mexicanos exploren nuevos mercados globales y no se limiten a una única región.



OTAN. Esto obliga a la UE a replantear su seguridad y sus alianzas militares. Con Trump, siempre se puede esperar lo inesperado, pero debemos estar atentos a estos movimientos de largo plazo.

Totalmente de acuerdo. En el IPADE, nuestros participantes reciben muchísima información sobre lo que está ocurriendo en el mundo y necesitan un marco conceptual para interpretarla correctamente. Presentaste un marco académico para entender los cambios geopolíticos. ¿Podrías explicarnos este enfoque y cómo puede ayudar a comprender mejor el entorno global?

Es un punto clave. En México, por ejemplo, existe una gran influencia de las instituciones académicas y de pensamiento de EE.UU. Sin embargo, es importante tener en cuenta otras perspectivas, como la europea o la asiática. No se trata de adoptarlas completamente, sino de considerarlas para tener un panorama más amplio y evitar tomar decisiones basadas sólo en una visión limitada del mundo.

Cuando hablamos de geopolítica en negocios, podemos utilizar diferentes marcos de análisis: el enfoque clásico, el enfoque crítico, el feminista o el empresarial. En México, históricamente, no se ha prestado mucha atención a estos otros enfoques, porque EE.UU. ha sido el referente predominante. Sin embargo, en un mundo en transformación, es vital ampliar la perspectiva.

Siguiendo con esta línea, hasta ahora hemos vivido en un mundo diseñado bajo el liderazgo de EE.UU. y Europa Occidental. Sin embargo, hoy vemos una creciente participación de China, Rusia, India y otras regiones. ¿Estamos viendo el nacimiento de un nuevo orden mundial?

Sí, el mundo está cambiando. Hace unos años, cuando China se unió a la OMC, fue un gran avance para las instituciones occidentales, porque permitió el crecimiento económico chino bajo las reglas del sistema global. Pero con el tiempo, China ha desarrollado sus propias iniciativas, como el grupo BRICS y la Nueva Ruta de la Seda.

Hoy, el bloque BRICS incluye países como Brasil, Rusia, India y China y sigue creciendo con nuevos miembros.



Hoy, el bloque BRICS incluye países como Brasil, India y China y sigue creciendo con nuevos miembros. Si Occidente sigue unido, podrá mantener su influencia, pero si se fragmenta, veremos una mayor consolidación de alternativas al liderazgo occidental, como el yuan compitiendo con el dólar o el desarrollo de instituciones financieras fuera del control occidental.

Con la llegada de Trump y los desafíos en la relación bilateral con EE.UU., ¿qué recomendaciones darías a los empresarios en México?

Depende del tipo de empresa. Si eres parte de una cadena de valor indispensable, como la industria automotriz, es difícil que haya un cambio drástico, porque estas cadenas están integradas desde hace décadas. Sin embargo, si tu negocio no es estratégico, podrías enfrentar riesgos por los aranceles y las políticas proteccionistas.

Aquí es donde entra la diversificación. México ha estado demasiado enfocado en EE.UU. durante mucho tiempo. Debería mirar hacia otros mercados, como el mundo musulmán, que representa el 25% de la población global. Otros países como Brasil han aprovechado este mercado exportando carne halal, mientras que México ha ignorado esta oportunidad.

Es una excelente oportunidad de diversificación. México y Canadá tienden a concentrarse demasiado en EE.UU., pero en otras partes del mundo, la conversación es sobre China, Rusia o los mercados musulmanes. Creo que este consejo es muy valioso para los empresarios mexicanos.

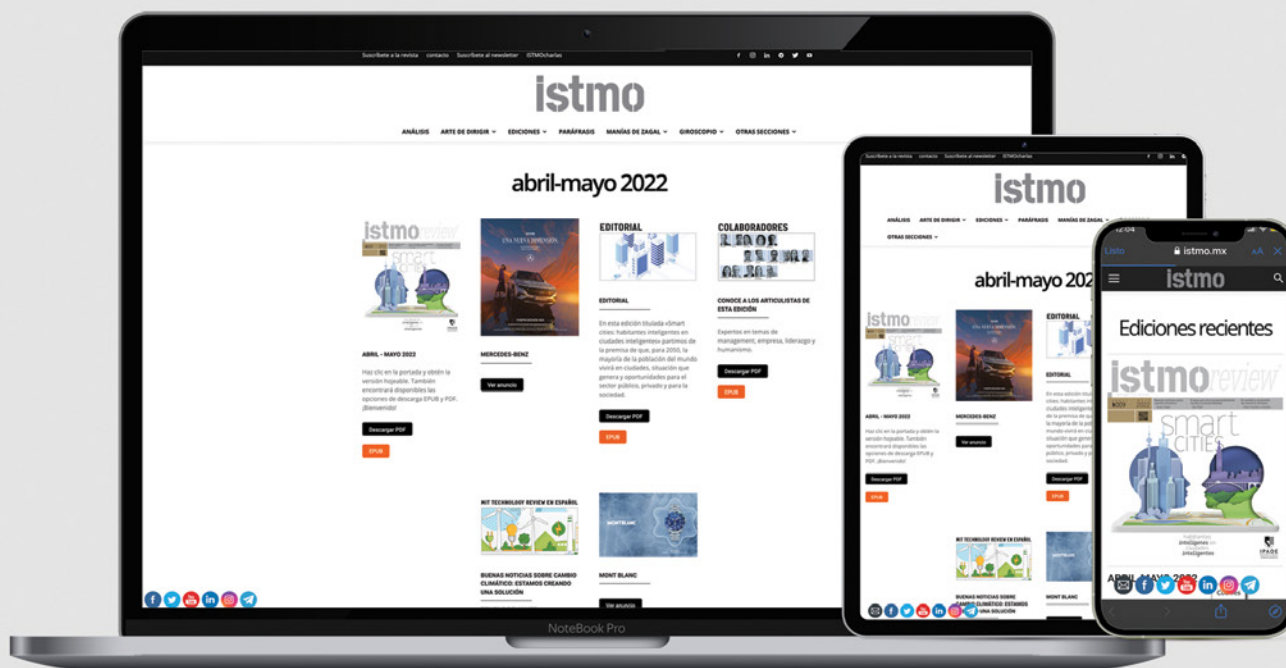
Gracias a ti. Estos son días internacionales, así que es lógico que pensemos en un enfoque global. </>



El entrevistador es director y profesor del área de Entorno Político y Social 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





DRONES:

OPORTUNIDADES DE NEGOCIO



Las aplicaciones que estos aparatos pueden tener en la empresa apenas están siendo desarrolladas, y van mucho más allá de las entregas a domicilio.

Cada vez más industrias adoptan drones, valorando sus oportunidades en logística y mercadotecnia.

JOSÉ-DOMINGO LÁZARO Y
SILVIA CACHO-ELIZONDO

Cada vez más industrias se plantean la adopción de drones en su operación, intuyendo y valorando la magnitud de las oportunidades que ofrecen en todos los ámbitos, desde la logística hasta la mercadotecnia.

Latinoamérica es un continente fértil para la introducción de esta tecnología, ya que las organizaciones enfrentan desafíos complejos para enfocar la productividad de su talento humano, al mismo tiempo que sufren la presión competitiva por alcanzar altos niveles de eficiencia que les permitan continuar siendo relevantes en los mercados internacionales.

Si bien suele hacerse referencia a los drones como un recurso interesante para perfeccionar los procesos de producción de una organización, agilizando las actividades y metodologías propias de la cadena de abastecimiento, no es menos verdad que han empezado a cobrar un singular protagonismo en el campo de la comercialización. Esto al impactar notablemente en la experiencia que viven clientes y colaboradores, siendo capaces de generar información útil que puede ser diferencial para configurar mejores planeaciones estratégicas.

Los drones proponen un sugerente escenario en el ámbito comercial, que invita a evaluar la conveniencia de integrar esta tecnología al portafolio de activos de algunas empresas; una inversión que puede llegar a ser altamente rentable.

MODERNIZACIÓN Y DRONES

México ha avanzado significativamente en la adopción de drones en los últimos años,



implementándose normativas que permiten su uso comercial, lo que ha impulsado el interés por esta tecnología por parte de empresas e instituciones, estableciendo requisitos específicos, como registros y licencias.

Durante su discurso de toma de protesta, la presidenta Claudia Sheinbaum, enfatizó la necesidad de innovar y modernizar al país, citando expresamente a los drones como un elemento para lograrlo.

El potencial de esta tecnología es innegable y la inversión se está dinamizando y creciendo exponencialmente. Según un informe de Statista, se espera que el mercado global de drones alcance los 43,000 millones de dólares a finales de 2024. El interés en los drones se está incrementando por el alcance de combinarlos con tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, lo que refuerza sus capacidades, convirtiéndolos en herramientas que, en caso de ser adecuadamente enfocadas, pueden multiplicar el efecto benéfico de nuestras operaciones.

Algunas de las aplicaciones que pueden tener los drones en la comercialización de los negocios son:

Creación de contenido visual. Ésta es una de las aplicaciones mercadológicas más evidentes de los drones. Las empresas pueden utilizarlos para capturar imágenes y video aéreos de alta calidad, lo que permite destacar productos, servicios, infraestructuras y campos de manera única. Esto es especialmente poderoso para la industria turística, agrícola o la construcción, donde las vistas panorámicas pueden suscitar diversas inversiones.

En el sector turístico, la plataforma *Visit Mexico* ha empleado drones para crear videos promocionales que muestran el atractivo

el mercado global de drones llegará a los 43,000 millones de dólares en 2024, impulsado por la integración con IA.

natural del país. Estas campañas no solo destacan destinos, sino que también generan expectativa y sentido de pertenencia entre los viajeros.

Logística y entregas. Los drones también están revolucionando la logística y la entrega de toda clase de productos e insumos. Cadenas departamentales y grandes empresas de comercio electrónico están experimentando con entregas mediante drones, tanto a clientes como a sus centros de distribución, mientras que, en agrogocios e incluso en protección civil, optimizan el suministro de agua, agroquímicos o cualquier otra materia prima.

Un ejemplo notable es *Mercado Libre*, que ha experimentado con una flota de reparto eléctrica y drones para llevar productos a consumidores

en lugares de difícil acceso en zonas aisladas de Brasil.

Publicidad aérea y eventos sociales. Es una forma innovadora de captar la atención. Las empresas pueden utilizar drones equipados con pantallas LED para transmitir anuncios en eventos masivos o en áreas de alto tráfico. Esta modalidad no solo es impactante, sino que también permite un enfoque dirigido, de tal manera que, durante espectáculos y conciertos, algunas marcas están utilizando drones para mostrar anuncios, generando una experiencia memorable para los asistentes.

Hay eventos sociales como el Festival Internacional del Globo en León donde, desde hace años, se presenta un show de drones denominado *Star Dance* que, por medio de luces de colores y con tecnología sofisticada, forma figuras que se alinean al ritmo de la música.

Monitoreo y análisis de datos. Los drones también son herramientas efectivas para el monitoreo y análisis de datos en tiempo real. Las empresas pueden utilizarlos para recopilar información sobre el comportamiento del consumidor, el flujo de tráfico y otros indicadores para apoyar sus estrategias de *marketing*.

En el sector *retail*, algunas cadenas de supermercados han comenzado a utilizar drones para realizar inventarios aéreos de sus tiendas. Esto no solo optimiza la gestión del *stock*, sino que también proporciona datos valiosos sobre la disposición de los productos y el comportamiento de los clientes.

QUÉ SE HACE... O SE PODRÍA HACER

A la luz de lo anterior, podemos afirmar que las nuevas tendencias comerciales en el uso de drones están redefiniendo la forma en que las

organizaciones interactúan con sus clientes y comunican su propuesta de valor.

La personalización de las experiencias se ha convertido en una prioridad, permitiendo a las marcas ofrecer servicios adaptados a las preferencias individuales de los consumidores, desde entregas a domicilio hasta eventos interactivos. Asimismo, la integración de drones con tecnologías emergentes, como la IA y el análisis de datos, potencia la capacidad de las empresas para anticipar y satisfacer las necesidades del mercado.

En medio de estas innovaciones, la responsabilidad social se erige como un pilar fundamental, impulsando a las organizaciones a utilizar esta tecnología de manera ética y sostenible, contribuyendo al bienestar de las comunidades y al medio ambiente. Entre las tendencias más destacadas en relación con los drones se pueden citar las siguientes:

Personalización y experiencia del cliente

Es una tendencia clave en el *marketing* moderno. Los drones están llamados a ofrecer experiencias personalizadas a sus clientes ya que, mediante el uso con cámaras, las empresas pueden crear recorridos virtuales personalizados para los clientes interesados en propiedades inmobiliarias.

Integración con tecnologías emergentes

La integración de drones con otras tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, está creando nuevas oportunidades. Los drones pueden recopilar datos que, cuando se combinan con algoritmos de aprendizaje automático, pueden proporcionar información valiosa sobre las preferencias del consumidor.

Sostenibilidad y responsabilidad social

La sostenibilidad se está convirtiendo en un factor crítico para los consumidores. Los drones pueden contribuir a prácticas más sostenibles en la entrega de productos, reduciendo la huella de carbono en comparación con los métodos de entrega tradicionales. Además, las empresas pueden utilizar drones para realizar estudios ambientales y contribuir a iniciativas de responsabilidad social.



los drones permiten crear experiencias personalizadas, como recorridos virtuales, revolucionando el marketing inmobiliario.

Desafíos y requisitos

En la medida que el uso de drones se expande en el ámbito comercial, las organizaciones que desean ocuparlos se enfrentan a una serie de desafíos relevantes que pueden afectar su implementación y éxito.

Las regulaciones, tanto presentes como futuras, pueden imponer restricciones que limiten la operatividad y el alcance de las aplicaciones comerciales de los drones. El alto costo inicial de adquisición y mantenimiento de esta tecnología puede ser una barrera considerable para muchas empresas, especialmente las pequeñas y medianas. La creciente preocupación por la privacidad y la ética en la recopilación de datos es real, ya que el uso de drones puede suscitar inquietudes sobre la vigilancia y la intrusión en la vida privada de los ciudadanos.

Ante esto, las empresas deben prepararse a reaccionar a cada reto con buena planeación y proactividad.

- **Regulaciones.** A pesar de las oportunidades, las empresas deben navegar un paisaje regulatorio complejo. Se debe conocer la legislación para operar drones de manera legal. Esto puede ser un obstáculo para algunas organizaciones que buscan adoptar esta tecnología rápidamente.
- **Inversión.** La inversión inicial en tecnología de drones puede ser alta, ya que las empresas deben considerar no solo el costo de adquisición, sino también el de capacitación del personal y mantenimiento que, en ocasiones, puede ser superior si no se planea y programa adecuadamente. En esta línea, es de gran interés disponer de proveedores de calidad que ofrezcan soporte y garantías, mientras se genera una curva óptima de aprendizaje en la organización.
- **Privacidad y ética.** El uso de drones también plantea preocupaciones relevantes sobre la privacidad. Las empresas deben ser transparentes sobre cómo recopilan y utilizan datos, y deben asegurarse de cumplir con las leyes de protección de datos.

REFLEXIONES FINALES

El uso de drones a nivel empresarial representa una oportunidad extraordinaria para las organizaciones que se propongan innovar y diferenciarse en un mercado competitivo.

Desde la creación de contenido visual atractivo hasta la optimización de la logística de entrega, los drones ofrecen una variedad de usos y aplicaciones capaces de revolucionar la forma en que las empresas interactúan con sus clientes, colaboradores y proveedores, por lo que es importante analizar la conveniencia y el potencial de su adopción.

En la medida que la tecnología continúe evolucionando y las regulaciones se adapten, es muy probable que veamos un mayor uso en diversas industrias, por lo que recomendamos dispensarle un adecuado monitoreo y medición, visualizando estos dispositivos como un activo más de la flota vehicular que requiere mantenimiento preventivo y correctivo, incluyéndose dentro de políticas que busquen aprovechar su sinergia y escalabilidad bajo criterios de estricta productividad, tanto en aspectos puramente operativos como en su potencial retorno financiero.

De tal manera, consideramos que las empresas que adopten los drones dentro de una estrategia comercial proactiva y ética estarán mejor posicionadas para capitalizar futuros escenarios de crecimiento. </>

las empresas que adopten drones de forma estratégica estarán mejor posicionadas para capitalizar el crecimiento futuro.

Fuentes

Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC). (2023). *Reglamento de Sistemas Remotamente Tripulados*.

Discurso completo de Claudia Sheinbaum en el Zócalo para enlistar sus 100 compromisos de gobierno (2024). Animal Político

Festival Internacional del Globo. (2023). *Event Highlights and Sponsorships*.

Hernández Mendoza, L. (2022). *La importancia de los drones y su regulación*. Ciencia Jurídica, vol. 11, n° 21, pp. 143-165

Karas, O. (2016). *Usos emergentes de vehículos aéreos no tripulados* (Vants) en la sociedad moderna. Entretextos, vol. 8, n° 24, pp. 1-9

Rendon Alin, A.; Fuentes Manzaba, M.; Toscano Alin, D.; Campozano Aguiller, M. (2024). *Effectiveness of aerial video with the use of drones as an advertising tool in the social events segment*. Espirales. Revista multidisciplinaria de investigación, vol. 8, n° 49

Statista. (2023). *Drones Market Size Worldwide from 2016 to 2024*.

Tapias, V. (2019). *Los drones, protagonistas de la logística 4.0*. El Mercantil, n° 2, pp. 18-29

Triper, B. (2020). *Invertir en logística: milenials y drones*. Inversión: el semanario líder de bolsa, economía y gestión de patrimonios, n° 1170, 2020, pp. 34-37

Visit Mexico. (2023). *Promotional Videos and Campaigns*.



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

José-Domingo Lázaro es consultor en estrategia, comercialización e innovación. Posee un MBA por el IPADE.



50 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

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

 Les Moustaches
 RestaurantLesMoustaches
www.lesmoustaches.com.mx
restaurante@lesmoustaches.com.mx

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

LA ELECCIÓN JUDICIAL EN MÉXICO:

motivaciones y complejidades

Nuestro país vivirá la elección más grande de su historia. El gran desafío: superar una expectativa muy baja de votantes.

RODRIGO DE LEÓN GONZÁLEZ

Estamos viviendo un punto de inflexión en la historia del país. Tendremos de manera inusitada elecciones para el Poder Judicial. Serán los comicios más grandes de la historia de México: 881 cargos en disputa a nivel federal, cientos de cargos a nivel local y casi el doble de boletas que las que se imprimieron para la elección federal del año pasado.

Veremos 3,423 candidatos en total, de los cuales destacan los 64 que contendrán para ser ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Aún siendo una elección tan grande, será celebrada con aproximadamente la mitad de las casillas y la mitad del presupuesto que tuvo la elección de 2024. Adicionalmente, la complejidad geográfica de los distritos judiciales marcará historia por no tener relación directa con el número de población o representación, de forma que habrá distritos judiciales en CDMX que con un padrón de la mitad de la población de otros, elegirá a más del doble de cargos.

Históricamente, los mexicanos no nos hemos ocupado lo suficiente por saber quién es nuestro representante legislativo a nivel federal, lo cual es relativamente sencillo de saber, esta elección tiene el reto de una expectativa muy baja de votantes, que tengan poco conocimiento de los candidatos, que por cierto, ante la imposibilidad de darse a conocer de muchos de ellos, se identifican más con un color y un número, para diferenciarse de los demás.

En este contexto, resulta fundamental tener de primera mano la opinión de un candidato a ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, como es el caso de Abraham Dávila, quien también es egresado de IPADE. ¿Cuáles son las características de la elección? ¿Por qué postularse como candidato a ministro y por qué votar en esta elección? Esperamos despejar muchas dudas en esta entrevista.



**aún siendo una
elección tan
grande, será
celebrada con
aproximadamente
la mitad de las
casillas y la mitad
del presupuesto
que tuvo la
elección de 2024.**

ABRAHAM DÁVILA:

HAY QUE HACERLO POR MÉXICO

La primera pregunta es ¿por qué estamos frente a una elección judicial en México? Es algo que hace unos años nunca hubiéramos pensado. Desde tu punto de vista, ¿qué nos ha traído a este momento en la historia de México?

En México ha habido cambios constantes en el Poder Ejecutivo, también en el Legislativo, pero el Poder Judicial se había salvado de estos cambios que van inherentes a la evolución de la sociedad.

Hoy encontramos un Poder Judicial con muchas cosas buenas, pero también tenemos que reconocer elementos que no le han permitido recorrer sus mejores tiempos. Como estudiante trabajé en el Poder Judicial Federal y recuerdo con mucho gusto que mi juez me advertía que yo no tuviera algún vínculo o relación con los litigantes, con el fin de garantizar imparcialidad. Era un oficial judicial. Todos los trabajadores del Poder Judicial vivíamos una cultura de absoluto trabajo, podías ir sábados, domingos y estábamos trabajando.

Alguien dijo que el pescado, se pudre por la cabeza, nunca por la cola. Podemos ver cómo ministros de la Corte acuden a reuniones familiares de litigantes.

Son estos temas los que han hecho necesaria una reforma al Poder Judicial. Si me preguntas si es la mejor, no estoy seguro de eso. Seguramente no, pero la reforma sí era necesaria. Encontramos, por ejemplo, en mi estado Jalisco, 53% de nepotismo, de acuerdo con datos del Consejo de la Judicatura. No quiero decir que todo el poder judicial federal sea así.

Yo reconozco todavía cuando veo a mis compañeros, grandes magistrados, grandes jueces, grandes secretarios, que hacen la labor fuerte del poder judicial. Sin embargo, si ha habido temas que hacen necesaria hoy una reforma.

Ahora, ya está la reforma que detona la elección judicial, pero hoy uno de los grandes cuestionamientos es la complejidad de esta elección. Tú, que ya te involucraste a fondo, no nada más participando como candidato, sino entendiendo

en México ha habido cambios constantes en el Poder Ejecutivo, también en el Legislativo, pero el Poder Judicial se había salvado de estos cambios que van inherentes a la evolución de la sociedad.



cómo será la elección, ¿podrías platicarnos cuáles son las características fundamentales y las complejidades de esta elección?

Por una parte, la elección de magistrados y jueces se dividió por logística en el tema de distritos, y eso no es un tema proporcional, porque se puede citar el ejemplo de un circuito que se divide en cuatro distritos para magistrados y jueces.

Entonces, a quien le asignaron el distrito dos, por ejemplo, pudo haberle tocado la zona metropolitana, mientras que al distrito cuatro le tocó la misma población, pero dividida en la costa, por ejemplo, de su estado. Entonces el candidato no tendrá la misma oportunidad de recorrer, aunque sea la misma población, un grupo de personas que otro grupo de personas.

No tendrá la oportunidad, que era el objetivo, de votar por su juez y su magistrado de circuito. Será uno de los temas que tendrán que perfeccionarse para la siguiente elección, porque no es proporcional ni para el ciudadano ni para el candidato.

La segunda parte, en la que yo participo, que es la elección nacional de ministros de la corte, tribunal de disciplina y tribunal electoral, sí es una elección en la que estaremos en todas las boletas, en todas las casillas. Los principales problemas son menos casillas, más complejidad. En mi sola boleta somos nueve candidatos, cinco mujeres, cuatro hombres. A diferencia de otras elecciones en que se cruzaba al candidato elegido, aquí tenemos que poner el número de la persona asignada.

Hoy en día, conozco solamente a dos personas que conocen a nueve ministros, y puedo asegurar que tú mismo no conoces a cinco mujeres y cuatro hombres. Entonces, cuando vayas a votar, votarás por quien te acuerdes y los demás, dos opciones, o los dejas en blanco o lo dejas al azar.

Entonces es un tema difícil. Yo quiero ver en las elecciones: no conozco a un solo ciudadano que pudiera llenar con conocimiento todas las boletas; que conozca a nueve ministros, cinco de disciplina, de electoral y a los magistrados y jueces. Entonces, es una lección que sin duda va a ser difícil para el ciudadano, pero la elección está, la reforma está y no nos queda más que entrar a este proceso de reforma.

Históricamente, algo de lo que nos hemos quejado en México es que no conocemos a nuestros representantes. Ahora, en esta elección, qué complejidad, tantos candidatos, números... Esto lleva a la tercera pregunta. Hoy por hoy he notado grandes dudas respecto de votar o no.

¿Por qué ir a votar en esta elección?

Voy a contestar lo que le dije a mis compañeros del Poder Judicial Federal. Cuando a algunos compañeros —el eterno secretario que nunca pudo aspirar a ser juez o el juez que nunca pudo aspirar a ser magistrado—, les pregunté ¿por qué no participaste en este proceso? Muchos de ellos sentían que traicionaban la causa. Mi respuesta es que traicionas más la causa no participando, porque dejas espacios abiertos a personas que no tendrían por qué estar. La ciudadanía tiene que participar, para poder elegir a las personas que sí tendrían que estar en esos lugares, que garanticen honestidad, confianza e independencia. Gran parte de la sociedad tiene ese derecho y tiene que ejercerlo, porque de otra manera deja puertas abiertas a que efectivamente sea avasallador el grupo de personas que llegue y vote por quien no quisiéramos que estuvieran tomando las decisiones del Alto Tribunal Constitucional.

¿A ti qué te motiva a participar en esta elección? Eres una persona que conozco del sector empresarial, de esta institución y ahora estás como candidato a ministro.

Yo tengo dos líneas de acción. Primero, mi línea empresarial, pero también una línea profesional. Nunca he dejado de prepararme: mi maestría y doctorado fueron PNCP (Programa Nacional de Posgrados de Calidad). Sigo haciendo investigación jurídica todos los domingos: para mí un día ideal es, después de hacer ejercicio, escribir. Cuando veo un país con una Corte diferente a la que conocí hace muchos años con el ministro Luis Fernández Doblado, que era nuestro visitador, antes no había consejo de la judicatura, una Corte que no la quebraba nadie, independiente, fuerte, sólida, congruente. No solamente en el Poder Judicial, en todo nuestro sistema, incluso en el ámbito privado, queremos congruencia, honorabilidad y trabajo.



la ciudadanía tiene que participar, para poder elegir a las personas que sí tendrían que estar en esos lugares, que garanticen honestidad, confianza e independencia.

Tengo que decir que debido a este proyecto de elección visité y tuve entrevistas con algunas agencias de publicidad. Buscaba quién me pudiera ayudar con ese tema, quién me asesorara. Fue triste: ocho de 10 me ofrecieron cosas ilegales, como si fuera una campaña política. Ya saben el camino: cómo me das dinero en efectivo. Jamás aceptaría un tema de esta naturaleza. No acepto que un candidato al alto tribunal Constitucional pudiera aspirar haciendo trampa: es un contrasentido. Es justo lo que no queremos.

Somos quienes tenemos que dar el ejemplo de un nuevo régimen. Platicamos de reconfigurarnos, de reconstruirnos como sociedad en un nuevo sistema político. La mejor manera es esta. Mi motivador es hacerlo por el país. El tema económico sin duda no lo es. Se trata de trabajar por mi país y lo hago con mucho gusto: me apasiona hacerlo.

Ojalá todos tengamos la oportunidad de conocer a distintos candidatos.

Yo invitaría a hacer un esfuerzo por conocer los distintos perfiles, por tratar de saber por quién podemos votar. Es una elección que puede ir entre 10 y 17 millones de votos, tomando como referencia la revocación de mandato, pero la realidad es que no dejamos de tener un padrón de 100 millones de personas. Entre más personas tengamos votando en esta elección, los resultados se apegarán más a lo que los mexicanos queremos. Creo que la mayor parte de los mexicanos quisiéramos un poder judicial inquebrantable y justo.

El voto es un derecho que, si no se ejerce, es aprovechado por otros; adicionalmente nunca está demás construir cultura cívica y sembrar en los jóvenes que la base de la democracia es participar en los asuntos cotidianos del país. </>



El autor es profesor y director del área de entorno político y social de IPADE Business School.

AITHAN SHAPIRA

Hay que romper con la **causalidad**



Cuáles son las fronteras de la educación y formación de líderes en el mundo actual. Una de ellas es mirar hacia dentro, en lugar de sólo consultar al mundo exterior.

JAVIER GONZÁLEZ NÚÑEZ

Es antes que nada un artista, pero su capacidad de enfocar la realidad desde muy diferentes puntos de vista lo ha convertido en un reconocido conferencista en MIT Sloan School of Management. También participa en el *Leadership Center* de MIT, explorando nuevas formas de aprendizaje bajo el método de *Making To Think*.

Es fundador de TILT, una firma enfocada en el desarrollo de líderes y culturas capaces de enfrentar entornos cada vez más cambiantes. Se define a sí mismo como un facilitador, y busca hacer más accesibles las conversaciones que las personas necesitan para avanzar. ¿Cuál es el trabajo interno que hace que el trabajo externo funcione? Se enfoca en cómo crear diseños para el aprendizaje, reflexionando sobre la forma en que se comunican y conectan las personas.

En breve charla con istmo, habla del cambio, y de cómo está modificándose el arte de enseñar.

Aquí en IPADE tenemos una especie de mantra: «Hacer negocios es el arte de hacer preguntas». ¿Cuál es la pregunta que los líderes empresariales no se están haciendo hoy en día?

¿Cómo me estoy interponiendo en el camino de mi equipo, en el camino de la organización? Otra pregunta podría ser: ¿cómo potencializo el espacio entre nosotros? Y ese «nosotros» puede cambiar en cualquier momento, pero ¿cómo desarrollo el potencial de lo que puede ocurrir aquí y ahora, con quienes están en la sala conmigo? ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tienes que hacer? ¿Cómo te apoyo en eso? Se trata realmente de potenciar el espacio entre nosotros.

Si no trabajamos con personas que piensan, sienten y experimentan el mundo de manera diferente a nosotros, nos iremos separando más.

En IPADE tenemos un área llamada Factor Humano, que se traduce como comportamiento organizacional, pero creemos que es una traducción pobre. Una de las preguntas que se hacen constantemente es: ¿qué es el éxito para los líderes empresariales? ¿Qué sería el éxito para ti, cuando tienes esas conversaciones con líderes empresariales?

Es una pregunta difícil. Crecimiento. Una palabra: crecimiento, pero es una palabra muy compleja. Solemos pensar en crecimiento como escala. Hay muchas formas en las que hablamos de crecer. Yo siento que el crecimiento se trata del potencial: ¿Hacia dónde voy? ¿En qué me estoy convirtiendo?

También se trata de elección: elegir hacia dónde quiero crecer, no solo crecer por crecer. Elegir lo que no harás al final del día y a qué le dices sí. Ser consciente de ambos lados en todas las decisiones que tomamos.

Esa sería tu definición de éxito para las personas. ¿Cuál sería tu definición de supervivencia para las empresas?

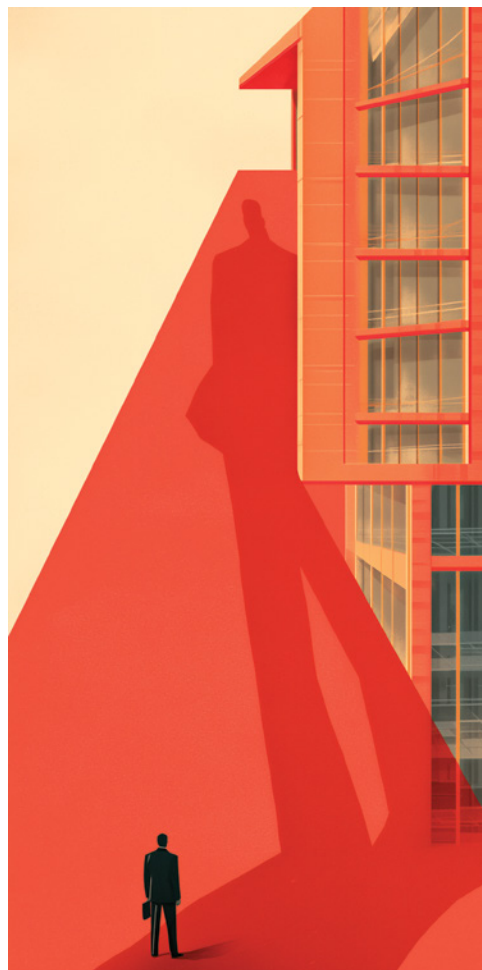
Innovación. Una palabra que significa todo y nada al mismo tiempo. Es difícil de definir.

¿Cómo ayudas a las personas a elegir en qué dirección crecer? ¿Qué debería preguntarse para entenderlo? ¿Debería ser artista como tú? ¿Profesor como nosotros? ¿Camarógrafo? ¿Cómo tomar esa decisión?

Yo diría que cualquier pregunta, mientras la hagan hacia adentro. Muchos de nosotros —líderes empresariales, políticos, médicos, personas en la primera línea de cualquier trabajo— estamos en un lugar donde no sabemos. Como las cosas cambian tan rápido (tecnología, etc.), tendemos a mirar hacia afuera:

¿Cuál es el artículo? ¿Cuál es la investigación? ¿Quién es el líder? ¿Cuál es el *TED Talk*? ¿Dónde encuentro información? Hacer preguntas está muy bien, pero me pregunto si en este momento deberíamos hacernos más preguntas hacia adentro. Siento que esa es la pregunta que nos ayudará a crecer.

¿Cómo me estoy interponiendo en el camino de mi equipo, en el camino de la organización? Se trata realmente de potenciar el espacio entre nosotros.



¿Crees que la gente lo hace menos que antes? ¿Ha cambiado esto de alguna manera?

Sí, es una gran pregunta. Creo que lo hacen menos que antes.

¿Por qué?

No estoy seguro. Creo que es diferente para cada persona. Siento que tenemos cada vez menos capacidad de elección. Vivimos en un mundo de causalidad. En términos simples, si hago esto, entonces pasa aquello.

La causalidad puede ser útil: es una herramienta tecnológica, una herramienta académica. Aprendemos y aprendemos en los negocios y en la transmisión generacional del conocimiento. Sabemos que si hacemos X, ocurre Y.

Pero en un mundo que cambia tan rápido, la causalidad ya no nos sirve del todo. No podemos aprender o entender lo suficientemente rápido el «si hago esto, entonces pasa aquello», porque se vuelve demasiado complejo para tomar decisiones efectivas. Para elegir, a veces tenemos que romper con la causalidad, y creo que cada vez hacemos esto menos, porque estamos más atrapados en ella.

Las redes sociales también juegan un papel en esto. Estamos sobrecargados de información. ¿Cree que eso nos hace menos humanos o menos introspectivos?

Diría que es una práctica de causalidad llevada al extremo. Las redes sociales son «si hago esto, entonces pasará aquello» multiplicado. Si publico esto, entonces reaccionarán así. Si muestro esto, entonces sentiré aquello. No sé si nos desconectamos de nosotros mismos al hacerlo, pero estamos profundizando en una práctica de causalidad que limita nuestra capacidad de elegir.

¿Cómo imaginas el mundo dentro de diez años? ¿Cómo será la persona en ese mundo?

No soy futurista, pero si seguimos perdiendo la capacidad de elegir y de mirar hacia adentro, y continuamos con ciertas prácticas, eliminando la elección, perderemos nuestra capacidad de construir comunidad y de comunicarnos. Y esa tecnología social es necesaria para avanzar juntos.

Si no trabajamos con personas que piensan, sienten y experimentan el mundo de manera diferente a nosotros, nos iremos separando más. Eso aumenta el miedo, la incertidumbre y la sensación de inseguridad. Si, en cambio, miramos hacia adentro juntos y practicamos la elección, podremos avanzar como comunidad. No sé exactamente qué pasará, pero sé que si lo hacemos juntos, podremos responder a lo que venga.

Esto debería aplicarse a todos los niveles: personal, familiar, social. ¿Qué papel juegan las escuelas de negocios y universidades como el MIT en este futuro?

Tengo la fortuna de ser profesor en MIT, y algo que aprecio mucho es que todo está sobre ruedas. Mesas, sillas, pizarras, tecnología... todo puede moverse. Pero también es una metáfora: MIT enseña que las cosas están hechas para ser desmontadas y reconstruidas en comunidad. No se trata de aferrarse a estructuras fijas, sino de aprender a adaptarlas para avanzar juntos.

¿Cómo combinar la historia y el futuro? A veces parecen estar en conflicto.

Además de ser profesor, soy padre, facilitador y *coach*. Tengo una empresa con un plan de negocio a 200 años. Si la construyera solo para mí, y luego desapareciera, ¿cuál sería el punto? Tenemos que sostener dos cosas al mismo tiempo:

- Aquello que creamos para que cambie.
- Aquello que perdurará por generaciones.

El equilibrio entre estos dos elementos es clave para el liderazgo del futuro.

Sobre la educación: es una industria que ha cambiado poco. ¿Cómo será el profesor dentro de 200 años? ¿Qué deberían hacer hoy los profesores para prepararse para el futuro?

Estamos en una transición. La educación necesita que los estudiantes ya no miren solo al frente, sino entre sí. El profesor del futuro no será solo alguien que imparte conocimiento, sino alguien que guía a los estudiantes para que aprendan unos de otros. También deberá

modelar la curiosidad. La academia, en su origen griego y latino, se basaba en hacer preguntas. Si el profesor solo «profesa» conocimiento sin cuestionarse nada, no está modelando la curiosidad que necesitamos para el futuro. </>



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

El equilibrio entre aquello que creamos para que cambie y aquello que perdurará por generaciones es clave para el liderazgo del futuro.



MICHAEL LAYTON y MICHAEL MOODY

La **receta** secreta de la **filantropía** **en México**



El trabajo filantrópico en México es muy poderoso y nada nuevo, simplemente no se le conoce porque no utiliza los canales formales que se practican en los países desarrollados. Un estudio busca conocer sus bondades y qué necesita para aumentar su impacto social.

El estudio de las fuerzas filantrópicas en México ha retomado el interés del mundo académico, debido a su potencial para transformar al país en un lugar más justo y mejor para todos. Michael Layton y Michael Moody son dos investigadores que unieron fuerzas para generar un reporte sobre la filantropía en México, en colaboración con instituciones como el IPADE.

Michael Layton es titular de la Cátedra WK Kellogg de Filantropía Comunitaria en el Centro Dorothy A. Johnson para la Filantropía de la Universidad Estatal de Grand Valley en Michigan. Michael Moody es profesor en la Escuela de Filantropía de la Familia Lilly, en la Universidad de Indianápolis, Indiana.

Los primeros resultados arrojan un sector mucho más grande y sofisticado de lo que parecería a simple vista, con importantes oportunidades. Si unen sus esfuerzos, los miles de filántropos del país podrían tener un mucho mayor impacto en el avance social en México.

Recientemente tuvieron la oportunidad de hacer un proyecto de investigación que conecta la filantropía familiar con la filantropía comunitaria. ¿Puedes compartir un poco sobre las motivaciones de este estudio y algunas de las ideas clave de lo que encontraron?

Michael Moody: Comenzamos este estudio en parte porque sabemos que es un momento muy importante en la filantropía mexicana. Existe una cantidad significativa de actividad, pero no mucha gente lo sabe. Por lo tanto, hicimos la investigación para arrojar luz sobre algunos desarrollos interesantes en el sector filantrópico mexicano y cómo se conecta específicamente con el sector empresarial en México, específicamente en las empresas familiares.

No se ha estudiado lo suficiente cómo piensan en sus donaciones las familias y las empresas familiares; especialmente las donaciones a nivel local dentro de las comunidades y a instituciones como las fundaciones comunitarias. La conexión entre la empresa familiar, los donantes familiares y las fundaciones y donaciones comunitarias es importante. Es esencial para el futuro de la filantropía mexicana.

La conexión entre la empresa familiar, los donantes familiares y las fundaciones y donaciones comunitarias es importante.

Así, con el apoyo de la Fundación Charles Stewart Mott en Estados Unidos, así como el de muchas personas aquí en México, que son promotores de la filantropía y expertos en este campo, hicimos esta investigación. Estamos a medio camino en la redacción del informe, que esperamos será útil para las personas que intentan promover la filantropía en México.

Michael Leyton: El ideal, el verdadero poder detrás de este estudio es tener impacto. No queríamos publicar algo que pudiera interesar a media docena de académicos, sino algo que -una de nuestras frases favoritas-, que detonara una conversación. En un desayuno con algunos líderes poderosos en los negocios y la filantropía, eso es exactamente lo que hicimos. Ha sido uno de los momentos más felices de nuestra gira.

Hemos estado en Guadalajara, en Puebla, en CDMX, vamos a Monterrey. Pero ese momento en que la gente hablaba en pequeños grupos fue realmente extraordinario. La idea de que podemos tener un impacto, es real gracias en gran parte a las alianzas con personas como tú, Ana Cristina; probablemente eres nuestra principal socia intelectual en esto, por el trabajo que has hecho. Estamos muy agradecidos por el tiempo que ha dedicado a nuestro Consejo Consultivo, que está formado por muchas personas en México, algunas incluso de Brasil, Chile y Estados Unidos. Ellos nos han ofrecido perspectivas únicas, que han sido muy valiosas para nosotros.

No había habido suficiente investigación en la cual los investigadores tuvieran conversaciones grabadas con esta clase de donantes. Sentimos que fue algo realmente único: tener conversaciones y dejar que éstas fluyeran libremente, para capturar realmente la generosidad y la gran intencionalidad de las personas en los negocios. Hemos sido copatrocinados, en nuestros eventos con Coparmex, con USEM, con CCE. Hay una conciencia entre los empresarios de que quieren contribuir. Quieren ver a México como una nación más fuerte, como una nación más equitativa. Me siento muy afortunado de que hayamos venido a México en ese momento y conectarnos con estos increíbles líderes.

En estos diferentes espacios públicos, ¿qué ha resultado sorprendente en relación con sus hallazgos? ¿qué tanto ha

“Los empresarios en México quieren ver a su país como una nación más fuerte, más equitativa.”

- Michael Layton



reaccionado el público con sorpresa al tema de la filantropía familiar?

Michael Moody: Un indicador de que la gente aprecia y se sorprende por lo que dijimos es el número de cabezas asintiendo en la sala. Cuando presentamos este hallazgo, vi las cabezas asintiendo cuando señalamos que encontramos que México es un país muy generoso, tiene siglos de historia caritativa.

Sin embargo, mucha gente cree que la filantropía mexicana está en la infancia; es la palabra que escuchamos a menudo en nuestra investigación. Esas dos cosas parecen contrastar entre sí. La filantropía no es joven: ha existido durante siglos. Cuando tratamos de explicar esta aparente contradicción, a la gente le hace sentido.

Hay una gran cantidad de donaciones, en muchos casos por parte de empresas familiares en las comunidades, quienes también tienen una gran cantidad de actividades de responsabilidad social, voluntariado, etcétera, a través del negocio. Pero la mayoría de la gente no lo sabe. Es en su mayor parte una actividad silenciosa y oculta por varias razones. Hay una minoría muy conocida: la gente conoce a las familias que son los mayores donantes, pero hay una gran mayoría que está en silencio.

La gente parece resonar con esto. Es una forma de entender que ésta es una nación generosa, pero la filantropía organizada, las inversiones estratégicas que se dan a través de instituciones formales, eso es lo que todavía está comenzando a desarrollarse en el país.

Así que hay muchas donaciones familiares y de empresas familiares, pero se tiende hacia donaciones más estratégicas, más formalizadas y más públicas. Esperamos que algunas de las recomendaciones que estamos dando permitan a las personas y a las familias hacer esa transición y hacerlo de manera conjunta en comunidad, en torno a instituciones como fundaciones comunitarias u otras comunidades de donantes como Ensamble aquí con sede en la Ciudad de México, u otras.

Así que creo que es muy valioso reconocer que es un país generoso, pero que está formalizando su generosidad, y que este tipo de trabajos puede ser útil en un momento de formalización.

Michael Leyton: Otro aspecto y estoy realmente en territorio de Michael Moody, -tú

eres el experto en el tema de involucrar a los donantes de la siguiente generación, tu libro *Generation Impact* capturó las historias y testimonios de jóvenes donantes de muchas partes del mundo-. Cuando hablamos de eso, la gente más joven asiente con la cabeza y reconoce la historia del cambio generacional.

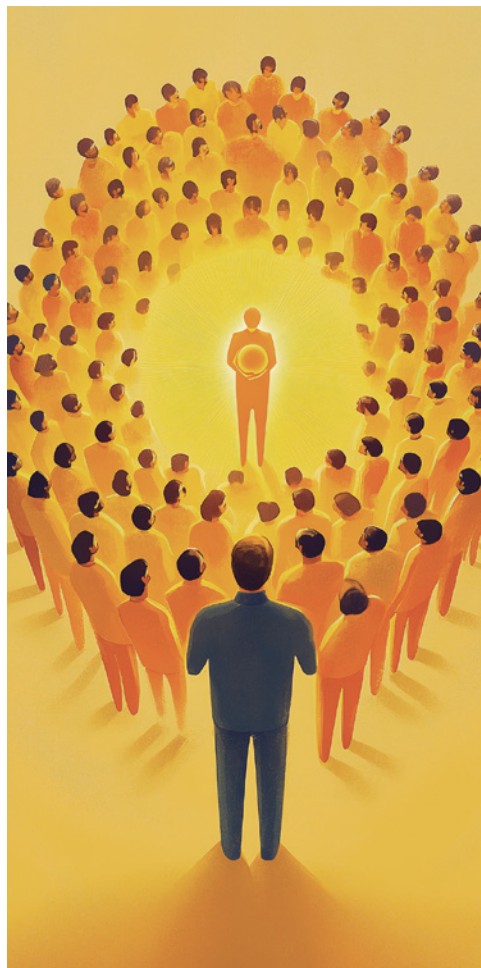
Escuchamos una y otra vez: «mi abuelo le escribía un cheque a las monjas cuando venían a pedir dinero, y a la gente que organizaba la fiesta de la colonia. Entonces empezamos a hacer las cosas de manera más formal, y ahora nuestros hijos también quieren hacer las cosas de forma diferente».

Nos dijiste, Cristina que los donantes de la generación más joven están buscando cosas nuevas, y esa frase es poderosa: «la filantropía está muerta». La idea de que realmente tenemos que reformular lo que significa la filantropía. En el transcurso de aquel desayuno, se me ocurrió que es casi como cuando muere la realeza. Cuando la reina Isabel murió se dijo: «La reina ha muerto, ¡Viva el rey!» Así que hay una continuidad de la familia, de la gobernanza, pero hay un cambio dentro de ella.

Creo que eso es lo que esperamos. Una de las cosas que este informe puede hacer es abrir esas conversaciones y hacer que la gente reconozca esas diferencias. Debo mencionar que tú es una de las pocas investigadoras que ha tenido este tipo de conversaciones con líderes empresariales, especialmente entrevistarlas, hablar con ellas y obtener sus historias.

Eso es increíble, ¿verdad? porque siempre siempre hablamos de la importancia de construir puentes y tener espacios donde podamos traducir lo que la sociedad civil está hablando y los intereses de las empresas. entonces, en un país como México, donde las empresas familiares son tan importantes, son la columna vertebral de nuestra economía, ¿qué quieren escuchar las nuevas generaciones? ¿qué los impulsa a participar en fundaciones comunitarias en filantropía familiar?

Michael Moody: Creo que los que quieren escuchar están dispuestos a tomar riesgos y



“Ser un embajador de la filantropía es necesario para inspirar a otros y crear un mayor impacto colaborativo.”

- Michael Moody

probar cosas nuevas. En general son las próximas generaciones en empresas familiares multigeneracionales. Están orgullosos de lo que hicieron sus abuelos, sus abuelas, de lo que sus padres han hecho en la comunidad, pero sienten que no ha tenido suficiente impacto y piensan que tenemos que probar algo nuevo.

Si el dar tradicional no ha cambiado del todo las cosas, probemos algo nuevo. Intentemos, por ejemplo, cambiar la forma en que opera el negocio para que integremos la responsabilidad social en toda la empresa, desde la cadena de suministro hasta la contratación y la forma en que nos involucramos con la comunidad.

Echemos un vistazo a otras comunidades que han tenido una idea interesante: han ideado un nuevo modelo para conectar las empresas familiares con el éxito de la comunidad y probémoslo. Sienten que, en su mayor parte, hay adherencia a las empresas familiares que han funcionado durante generaciones.

Entonces, ¿por qué no seguir haciéndolo de la misma manera? Y piensan, bueno, si hacemos algunas cosas de nuevas maneras, podríamos llevar nuestro negocio y a nuestra comunidad al siguiente nivel. Realmente están buscando tomar algunos riesgos y probar cosas nuevas.

Michael Leyton: Otra cosa es que a menudo nos quejamos de la globalización y de cómo se pierde la cultura. En este caso, el verdadero beneficio de la globalización es abrir los canales de comunicación y aprender de otros países y experiencias.

Al igual que la gente de México a menudo va a Estados Unidos para obtener un MBA -son personas que obviamente no saben sobre el IPADE, porque de lo contrario se quedarían aquí-, pero regresan, se han inspirado y repiensen su experiencia de filantropía y generosidad. Empiezan a pensar en lo que le deben a su país, a su licenciatura. La fertilización cruzada y la comunicación entre las fundaciones comunitarias y las empresas que siguen el Global Compact de la ONU enriquece la práctica. Al igual que lo hace para las empresas, lo mismo ocurre con las iniciativas sociales.

Eso es muy esperanzador en cierto modo. Su estudio también habla del papel de los embajadores o promotores de la

filantropía y del papel que tienen para ayudar a que crezca la infraestructura de las fundaciones comunitarias. ¿Qué papel pueden desempeñar las empresas como promotores de la filantropía?

Michael Leyton: Comienza con la inquietud, la urgencia de cambio. Como negocio, cuando se hereda y a medida que crece, muchos líderes empresariales quieren que sus actividades contribuyan al bienestar de la comunidad y al liderazgo. Desde Coparmex hasta otras asociaciones empresariales que lideran el esfuerzo para tratar de aumentar el salario mínimo sin catalizar la inflación, ese es solo un ejemplo asombroso de ese tipo de actividad.

Creo que comienza con pensar en lo que heredamos de nuestros abuelos y padres, y como empresa en sí o como líder empresarial, pensar en la posición y las acciones que puedes tomar para mejorar tus comunidades, a través de lo que hace tu negocio. La forma en que pagas a tus empleados, la forma en que tratas a tus proveedores, la cadena de suministro.

Ello para que no solo se dediquen a las donaciones filantrópicas, sino que comiencen a entenderse a sí mismos como una parte clave del bienestar de su comunidad, a través de todo lo que hacen.

Michael Moody: Yo diría que hemos escuchado muchas veces esta idea de que necesitamos hablar con otras personas acerca de cómo nos hemos involucrado en la filantropía comunitaria y hemos participado y hecho nuestras donaciones.

Pero la gente se cuida un poco de no hacer eso por varias razones, religiosas o culturales que sugerirían que no lo hagas, que dar es algo muy personal y por razones basadas en tu corazón. Algo que los líderes empresariales no quieren hacer es levantarse y decir «yo doy esta cantidad de dinero y deberías mirarme y elogiarme». La mayor parte se hace de manera muy privada y silenciosa y oculta. Sin embargo, eso significa que la gente no ve lo que otros están haciendo; tampoco ofrecen la oportunidad de colaborar con otros. Podrían descubrir que otros están trabajando con la misma organización y podrían hacerlo juntos para crear un nivel mucho mayor de impacto.

Creo que se pueden encontrar formas de alentar a los estudiantes mostrándoles cómo los negocios pueden ser un catalizador para el bien.

- Michael Moody



Por eso yo aconsejaría que los líderes empresariales y de la comunidad que ya están haciendo donaciones comunitarias pueden contar sus historias. No tiene por qué ser una historia acerca de ser una gran persona, pueden ser historias sobre «intenté esto y no funcionó», historias de su propio aprendizaje o fracaso. También pueden ser historias de colaboración, en donde algunos donantes se hayan unido para lograr juntos más de lo que hubieran podido hacer individualmente.

Las personas que se convierten en embajadores o promotores de donaciones comunitarias más amplias, que a menudo son líderes empresariales, pueden contar su propia historia y las de otros, que tal vez no quieran dar un paso adelante. Hay que hablar de cuando las cosas no salieron bien, para luego poder exponer la estrategia que se utilizó para superar un obstáculo. Se necesita la voluntad de dar un paso adelante para hablar de tu historia.

Pero creo que esa voluntad de convertirse en un embajador es realmente necesaria. Lo hemos visto en una comunidad tras otra. Cuando hay una o dos personas que están dispuestas a hacerlo, se convierten en el motor de este desarrollo en una comunidad.

Michael Leyton: Al final del informe, identificamos cinco oportunidades y vienen en dos partes: la primera es lo que escuchamos de los donantes y líderes empresariales sobre lo que necesitan para comprometerse más plenamente con sus comunidades. La segunda es acerca de qué puede hacer una fundación comunitaria para que eso suceda.

La principal recomendación fue la colaboración, el aprendizaje entre pares y la promoción: esto sucede con la unión. Esas fueron las necesidades articuladas de forma más firme y consistente por las personas que entrevistamos. Por otro lado, una de las funciones más poderosas de una fundación comunitaria es ser un catalizador, para unir a la gente, encontrar soluciones, y un camino a seguir para que los líderes empresariales, las fundaciones, la sociedad civil, incluso el gobierno -cuando esté dispuesto- puedan unirse y movilizar recursos para abordar los problemas y los desafíos que la propia comunidad ha identificado. Para mí, eso es la receta secreta de las fundaciones

comunitarias, desempeñar ese rol catalizador como convocante y líder comunitario.

¿Qué papel podemos jugar como escuelas de negocios? ¿qué papel jugamos en el fortalecimiento de la infraestructura para las fundaciones comunitarias y para la filantropía familiar en México?

Michael Moody: Las escuelas de negocios se han transformado fundamentalmente en las últimas décadas, de manera que han llevado la comprensión de la responsabilidad social empresarial al núcleo de lo que enseñan.

Muchos jóvenes están acudiendo a las escuelas de negocios ahora para hacer del mundo un lugar mejor. Creo que se pueden encontrar formas de alentar a esos estudiantes y tal vez incluso a aquellos que vienen porque quieren administrar un negocio o ganar mucho dinero, encontrando formas de mostrarles cómo los negocios pueden ser un catalizador para el bien.

Abrazar, como sé que todos ustedes hacen en IPADE, el papel de los negocios como líderes comunitarios, como una fuerza nacional para el bien, más allá de los objetivos como dar trabajo a la gente, proporcionar inversiones para infraestructura y desarrollo, entre otras muchas cosas.

Es la idea de que las empresas se conviertan en líderes en las comunidades y que las escuelas de negocios enseñen cómo mejorar ese rol tan importante. Permitir que los estudiantes se interesen, dándoles estudios de caso para que luego puedan salir y ver que ese es el rol que pueden desempeñar dondequiera que se encuentren.

Michael Leyton: Ofreceré un ángulo un poco más conceptual y abstracto sobre esto. En las historias que escuchábamos, especialmente sobre abuelos y abuelas, el abuelo era el líder empresarial. Él era quien ganaba dinero y escribía los cheques. La gente venía y pedía dinero. La madre tenía el rol de transmitir valores, la importancia de dar, la importancia de cuidar a la comunidad. Así, tenemos la mente racional y el corazón, muchas veces desconectados en lo que respecta a la filantropía, porque la gente da con el corazón.

La sabiduría llega cuando juntas esos dos elementos y la racionalidad informa los actos de

“La filantropía no solo es cuestión de dinero, sino de cómo las empresas y las personas pueden impactar positivamente a sus comunidades.”

- Michael Leyton



compasión y del corazón. Esa es la mente sabia. El IPADE, el ITAM, el TEC, todas las escuelas, deben unir esos elementos y reconocer que, como seres humanos no se trata solo de dinero, no se trata solo de racionalidad. Somos seres sociales y nos preocupamos profundamente por otras personas, y solo florecemos cuando estamos conectados.

Un mensaje potente y un gran reto para las escuelas de negocios. ¿Dónde podemos tener acceso al informe, en caso de que

queramos profundizar en cómo es la filantropía mexicana?

Michael Leyton: Esto se publicará en el sitio web del Centro Dorothy A. Johnson para la Filantropía, en johnsoncenter.org, buscando Moody, Leyton o filantropía en México </>



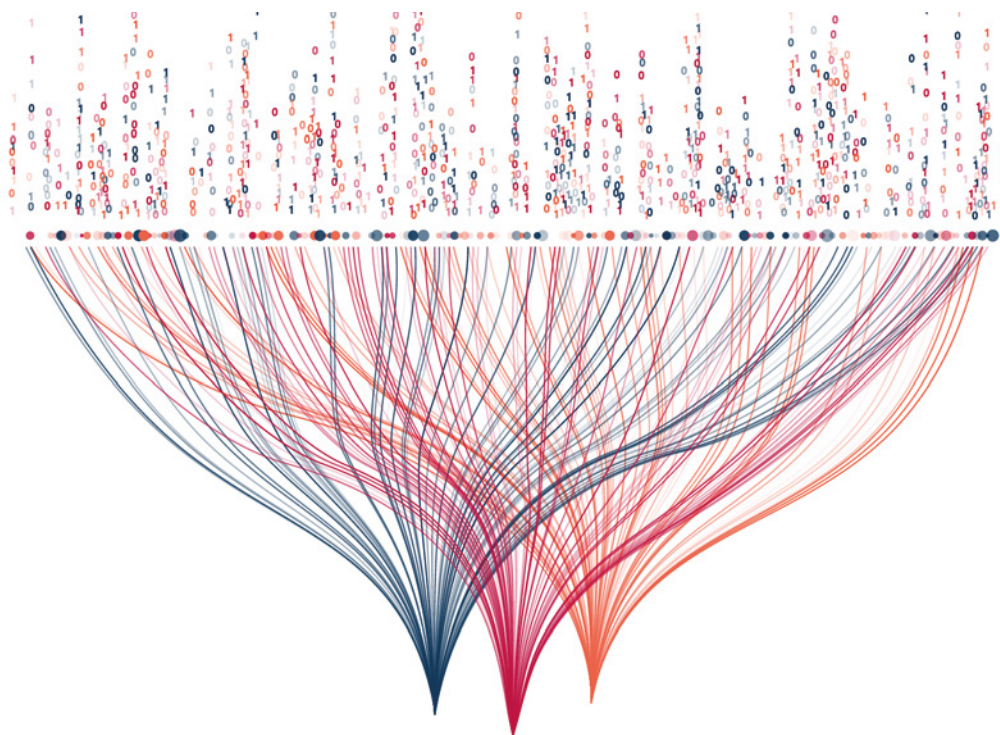
La entrevistadora es directora del Centro de Investigación en Responsabilidad Social y profesora del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School.

El líder en la era de los datos

Una conversación sobre decisiones, sesgos y ventaja competitiva en la era de la inteligencia artificial.



Hay mitos que romper respecto del análisis de datos: no es para los más grandes, no es increíblemente costoso y no es únicamente para quien tiene toneladas de información. Las empresas de todos tamaños están obligadas a invertir o colaborar para generar su propia información a partir de la data, en un mundo en donde la ventaja competitiva se definirá bajo estos estándares.



VÍCTOR TORRES PÉREZ Y ANTONIO CASANUEVA FERNÁNDEZ

Hoy las empresas de todos los tamaños están obligadas a recabar, organizar y analizar sus datos. El manejo de la información es la forma de aumentar la competitividad hoy y en el futuro. No hay pretextos, coincidimos en una sesión Víctor Manuel Torres, profesor del área de Control e Información Directiva en IPADE, César Sánchez, experto en *data* y Antonio Casanueva Fernández, profesor de las áreas de Control e Información Directiva y Comercialización.

DE LOS HECHOS A LA INFORMACIÓN

Víctor Torres. Siempre ha existido el reto del manejo de la *data*, pero hoy es un tema mucho más sensible, que ofrece más posibilidad de extracción de valor. ¿Qué implica la extracción de valor desde el punto de vista de los datos o la información? ¿Qué impactos tiene este proceso? Los datos permiten producir ideas o *insights* de valor para el negocio, que permiten tomar decisiones en lo comercial, en las negociaciones. Hay un sinfín de aspectos donde se necesita la *data*.

¿Qué más involucra? Conocimiento. Además de producir ideas, la *data* ayuda a tener una mejor posibilidad de gestión, de control, a direccionar las conductas de la gente. Al final del día debe llevar a decisiones informadas, pues aún en las empresas seguimos decidiendo con demasiada intuición.

La información produce nuevas ideas en muchos aspectos de negocio que llevarán, sin duda,

a decisiones y acciones mejor informadas, con más posibilidad de predicción. Aunque muchos dicen que ChatGPT ya ofrece las soluciones, esto todavía no es real. Se requiere un proceso lógico, que parte justamente desde los datos hasta la decisión.

A través de las «Micro variaciones» se puede identificar de manera muy precisa una semilla para generar nuevas ideas, que lleguen a un nivel muy fino de detalle. También se obtiene información para identificar lo agregado y lo particular. Estas ideas tienen capilaridad hasta la mínima célula.

¿Los datos ya son información? No. Son hechos: registros aislados, sin interpretación ni contexto. Números que aún no «hablan». Solo cuando los datos se organizan, se comparan y se interpretan, comienzan a transformarse en información útil para resolver problemas reales. Si reúno toda la información, hago un *data lake*¹ con ella y llevo a cabo correlaciones mucho más amplias, el resultado también es mucho más profundo y preciso.

Pero hay un paso intermedio, muchas veces omitido: interiorizar la información. Incorporarla a los procesos de pensamiento, reflexionar críticamente sobre su significado, reconocer patrones y elaborar hipótesis. Es ahí donde la información adquiere sentido como conocimiento, y permite decisiones más sólidas y transformadoras. Es la magia de los datos pasados por este tamiz. Los «*eureka moments*».

Ruta de los datos		
CONCEPTO	DEFINICIÓN	FUNCIÓN EN EL PROCESO
Dato	Hecho bruto, sin contexto ni interpretación. Puede ser un número, evento u observación aislada.	Insumo inicial. No tiene valor por sí mismo hasta ser procesado.
Información	Conjunto de datos organizados y contextualizados que adquieren significado. (Davenport & Prusak, 1998)	Permite identificar relaciones y describir realidades relevantes.
Conocimiento	Comprensión estructurada e interiorizada de la información. (Nonaka & Takeuchi, 1995)	Potencia el juicio, permite formular hipótesis y anticipar consecuencias.
Decisión	Aplicación del conocimiento en un contexto específico para actuar con intención.	Concreta la acción. Es el puente entre el saber y el impacto.

¿Los datos ya son información? No, son hechos. Los números son datos que no tienen mayor adjetivo. Las cifras y observaciones, cuando se vuelven datos se convierten en piezas útiles de información.

Extraer valor implica generar ideas, descartar supuestos, y mejorar la gestión. No se trata solo de diferenciación, sino de impactar directamente en la rentabilidad. Al final del día este proceso debe llevar a tomar acciones que generen valor real. El proceso de extracción de valor es el puente entre los datos y la decisión, asumiendo el reto de tener los datos adecuados, organizarlos, analizarlos, darles contexto y significado para integrarse al proceso de pensamiento.

Antonio Casanueva. En filosofía clásica, Aristóteles hablaba de la *phronesis*, que es la sabiduría práctica. No se trata de saber muchas cosas, sino de saber deliberar bien sobre lo que conviene hacer en una situación concreta. Y eso es clave cuando hablamos de decisiones empresariales. Porque no basta con tener dashboards ni con conocer tendencias; lo que se necesita es criterio, capacidad de discernir, de ponderar opciones en contextos reales, con implicaciones humanas, económicas y éticas. Ese tipo de juicio, que no se delega ni se automatiza, sigue siendo responsabilidad directa del líder.

LA EXPLOSIÓN DEL «DATAÍSMO»

Tomar decisiones con base en datos no es nuevo: los líderes empresariales siempre han intentado apoyarse en hechos. Lo distinto hoy es la posibilidad de formalizar, sistematizar y escalar esos procesos, lo que permite decisiones más estructuradas y menos vulnerables a sesgos o improvisación.

Incluso con procesos estructurados, las decisiones humanas siguen atravesadas por factores emocionales, intuiciones y sesgos cognitivos. Algunos de estos sesgos pueden tener raíces evolutivas o ser funcionales en ciertos contextos, pero otros distorsionan la percepción de riesgos y oportunidades.

Pensemos en un ejemplo simple. Se lanza una moneda al aire seis veces: cae una vez «sol» y cinco veces «águila». Al preguntar cuál será el resultado del séptimo lanzamiento, muchas personas responderán «sol», creyendo que «ya toca». Este es un caso típico de la «falacia del apostador», que revela cómo nuestra intuición malinterpreta la aleatoriedad.

Existen más de 170 sesgos cognitivos documentados que pueden afectar la toma de decisiones. Desde la sobreconfianza hasta la aversión a la pérdida, estos patrones mentales alteran nuestra interpretación de la información y nos llevan, muchas veces, a conclusiones erradas. Al respecto, John Paul Stapp, ingeniero de la Fuerza Aérea de EE.UU. y colaborador de Edward A. Murphy, el de la «ley de Murphy» decía: «La aptitud universal para la ineptitud hace que cualquier logro humano resulte un milagro.»

Este nos explica cómo hemos trascendido tanto, con nuestros sesgos y deficiencias. La intuición y la experiencia son valiosas y la seguimos usando, pero necesitamos fortalecer estos procesos con herramientas, con tecnología y con objetividad. A esto hay que sumar que estamos en un ambiente de explosión brutal de los datos y avances tecnológicos.

La intuición y la experiencia siguen siendo valiosas —especialmente en entornos donde no hay datos disponibles o el tiempo apremia—, pero deben ser complementadas con herramientas analíticas y tecnología que nos ayuden a tomar decisiones con mayor objetividad, precisión y perspectiva.

Los datos en las empresas mexicanas

Durante el módulo de Control e Información Directiva del Programa de Continuidad y Actualización de IPADE, 322 empresarios egresados respondieron una encuesta sobre el uso y extracción de valor de los datos en sus empresas. La consulta se realizó entre el 15 y 25 de febrero de 2025. Aquí mostramos algunos resultados.



¿Dónde están paradas las empresas mexicanas?

Percepción sobre el aprovechamiento y extracción de valor de los datos

- » Muy mal: **10%**
- » Con mucho esfuerzo: **26%**
- » Con avances, pero muchas áreas de oportunidad: **52%**
- » Satisfechos: **11%**
- » Tema resuelto: **1%**

(Suma total: 100%)

La gran mayoría reconoce que están en proceso, con muchas áreas de oportunidad. Solo un pequeño grupo considera que ya resolvió el tema.

¿Y cómo se sienten al respecto?

Reacciones ante la realidad del uso de datos

- » Paralizados: **3%**
- » Inquietos: **36%**
- » Motivados: **42%**
- » Adaptándose rápidamente: **19%**
- » Prueba superada: **0.3%**

A pesar de los desafíos, más del 60% se muestra activo y optimista. La inquietud es común, pero también lo es la disposición a adaptarse.

¿Qué nos dicen estos datos?

- » El camino hacia una cultura basada en datos es desafiante, pero ineludible.
- » La mayoría está en una fase de aprendizaje y construcción de capacidades.
- » La brecha entre intención y ejecución sigue siendo amplia.
- » Esta brecha representa una ventana de oportunidad para quienes alineen talento, tecnología y estrategia.
- » No se trata solo de herramientas: es una decisión de liderazgo.

Vivimos en la era del «dataísmo»: una época en la que la fe en los datos como fuente privilegiada de verdad y decisión se ha vuelto dominante. La inteligencia artificial, cuyo rendimiento depende críticamente de la calidad y el volumen de los datos, amplifica este fenómeno. Miles de empresas, en todo el mundo, están rediseñando sus modelos de negocio en torno al potencial de la analítica avanzada.

Hemos preguntado a los participantes de este programa cómo perciben el aprovechamiento y la extracción de valor de los datos en sus organizaciones. Los resultados reflejan un panorama mixto, pero revelador: un 10% de los líderes consultados afirmó que están «muy mal» en este tema; un 26% reconoció que «les está costando mucho trabajo y esfuerzo»; la mayoría, un 52%, dijo que «tienen avances, pero aún muchas áreas de oportunidad». Solo un 11% se siente satisfecho con lo logrado, y apenas un 1% declaró que en su empresa «es un tema resuelto».

Esta radiografía confirma que, aunque la conciencia sobre la importancia de los datos ha crecido, la madurez organizacional para traducirlos en decisiones efectivas sigue siendo un desafío. Es un llamado de atención: la transformación digital no es solo tecnológica, sino cultural y estructural



También se preguntó cómo se sienten personalmente ante su capacidad para extraer datos. Muchos se describen paralizados, otros inquietos, la mayoría está motivada, pero de ahí a actuar, no todos. Siempre hay alguien que lo está haciendo bien, y queremos que nos platique su historia. Por ello nos acompaña César Sánchez, quien tiene ya muchos años de experiencia manejando *data* en distintos sectores, entre ellos el retail, en distintas empresas.

LA ESTRATEGIA VA PRIMERO

César Sánchez. En esta sesión escuché varios comentarios sobre la importancia de contar con buenas bases de datos. Y es cierto: sin una base sólida, es muy difícil construir información útil. Pero no basta con tener datos; también hay que asegurarse de su integridad y relevancia, y sobre todo, tener claro para qué se quieren usar.

Es importante mantener la integridad de los datos, pero también recopilar información nueva. En ese sentido es importante la selección

de las herramientas para administrar bases de datos, y el problema es que esta decisión la suele tomar el director, sin tomar en cuenta al usuario. En nuestra experiencia, más del 90% de las empresas enfrentan un problema básico: no tienen claridad sobre el estado y la estructura de sus bases de datos. Esto hace que el proceso de recopilación e integración de la información sea lento, ineficiente y, muchas veces, errático.

Hay que hacerse preguntas muy concretas: ¿de dónde voy a obtener la *data*? Si viene de diferentes bases de datos ¿cómo las voy a reunir? Hay recursos, herramientas para llevarlas a una sola tabla. Si no se resuelve este punto de partida, las decisiones se desdibujan. Porque el usuario espera que los datos respondan, pero si la base está mal construida —fragmentada, duplicada o mal definida—, lo único que se obtiene es ruido.

La información es un recurso transversal: en una reunión de dirección pueden convivir datos de logística, ventas, operaciones y marketing. Pero si cada área maneja su propia lógica y su propio lenguaje, sin una mínima interoperabilidad, es imposible construir una visión compartida. Aquí es donde fallan muchas implementaciones.

Por ello, dentro de cada organización se debe tener claro cuál es la función de cada miembro del equipo y saber comunicar los aspectos de negocio y técnico de cada área a TI. De no darse esta comunicación, el área de sistemas va a elaborar programas fenomenales que nadie quiera utilizar.

Es importante que la alta dirección tenga muy claro qué quiere, y diseñar la estrategia de la empresa. Eso es responsabilidad de los directores, no del usuario. Una vez determinada la estrategia, se puede definir qué información se requiere para tomar acción, encontrar cuál está disponible, el costo y el tiempo de administrar estos datos.

Víctor Torres. Cuando hablamos de *data* sin una visión directiva empezamos por los datos que tenemos: desordenados, dispersos, sin criterios, no comparables, no íntegros. El director debe incorporar los datos a la estrategia de negocio, o a alguno de sus pilares. Debe definir, primero que nada, para qué quiere los datos, a

cuando hablamos de *data* sin una visión directiva empezamos por los datos que tenemos: desordenados, dispersos, sin criterios, no comparables, no íntegros.

qué casos dentro de la empresa se busca destinar más análisis: a lo comercial, a la operación. Y finalmente, diseñar el puente que convierte ese dato —organizado, validado y contextualizado— en acción concreta. Esa es la diferencia entre tener información y tener impacto.

César Sánchez. Hay ocasiones también en que es necesario dar marcha atrás a una solución que no ha resultado. Hay empresas que se ahogan en información y que la acumulan permanentemente. También hay que estar abierto al benchmarking con el resto de la industria.

Víctor Torres. Pero el tema no es sólo directivo; es necesario empezar a revisar las estructuras de manera formal: qué nuevos perfiles captar que sepan del negocio, claramente, pero además dominen la técnica estadística. Es momento de ir migrando hacia esta clase de perfiles.

César Sánchez. Está también la inteligencia artificial (IA). Analizar qué parte de la información que posee la empresa necesita realmente IA, pero para ello debemos tener resuelta la parte básica, que es la base de datos.

pero el tema no es sólo directivo; es necesario empezar a revisar las estructuras de manera formal: qué nuevos perfiles captar que sepan del negocio, claramente, pero además dominen la técnica estadística.



Víctor Torres. Hay algunos mitos sobre el manejo de *data* que vale la pena despejar. Primer mito, que es algo sumamente complejo. La tecnología, el proceso de la *data* sí es *rocket science*. Tal vez la parte técnica tiene su complejidad, pero dirigir es lograr cosas a través de otros. Claramente hay un grado de dificultad, pero la dirección se allega los recursos para lograrlo.

El segundo mito, que la extracción de valor sólo es asequible para empresas con enormes cantidades de información. En realidad, todas las empresas pueden empezar a extraer valor de sus datos.

Tercer mito, que el manejo de datos sólo está al alcance de las empresas que han invertido grandes sumas de dinero. Si se cuenta con el *hardware* y el *software* adecuado está al alcance sin una alta inversión.

La información habla por sí misma, hoy todavía falta mucho en el proceso de interiorizar conocimiento y disparar decisiones y acciones reales. Lo que se necesita es inteligencia humana y tecnología.

Las empresas en diferentes etapas, con diferentes estrategias y propuestas de valor necesitan abordajes diferentes. Cuidado con el *copy/paste* al sistema del competidor. Se debe adaptar a las propias necesidades, y no sólo factores financieros. Igualmente hay que tener cuidado de tomar en cuenta el factor humano.

La gestión de los datos puede traducirse en una diferencia tangible frente a la competencia. A menudo creemos que la ventaja competitiva está solo en el producto o el canal. Pero hoy, cada vez más, está en cómo gestionamos los datos: en cómo los convertimos en conocimiento accionable, rápido y relevante.

¿MONETIZACIÓN O COLABORACIÓN?

Antonio Casanueva. Voy a comenzar resumiendo lo dicho hasta ahora. Víctor lo planteó con claridad desde el inicio: esto es un proceso. Los datos, como hechos aislados, deben convertirse en información, luego en conocimiento, y finalmente en acción. Solo así se genera verdadero valor. Pero en ese recorrido, hay obstáculos: los sesgos humanos, la falta de estructura, los mitos alrededor de la tecnología. Y también, oportunidades.

La gran pregunta que sigue es: ¿cuánto vale todo esto? O más precisamente, ¿cómo monetizamos los datos? Si hoy tengo información, ¿cómo la convierto en ingresos, ventajas o posicionamiento estratégico? Un ejemplo revelador es el de Walmart.

Primero, el gran peligro para el análisis de *data* es caer en el ciclo de operación, en donde todos tenemos una serie de actividades que no dejan el tiempo para hacer una pausa y procesar. Para evitar caer en la trampa de lo operativo —ese ciclo de urgencias que impide pausar y pensar—, Walmart creó una unidad de negocio autónoma: Walmart Data Ventures. Nació en Estados Unidos y llegó recientemente a México. Su misión es clara: transformar la vasta cantidad de datos que la empresa genera en valor estratégico, tanto para sí misma como para sus socios.

Su primer producto fue *Walmart Luminate*, lanzado en 2021 y rebautizado en 2025 como *Scintilla*, del latín «chispa». El nombre no es casual: busca representar esa pequeña pero poderosa iluminación que puede transformar una operación entera. *Scintilla* evolucionó de ser un simple panel de datos a convertirse en una plataforma de inteligencia colaborativa.

El primer servicio de *Scintilla* fue un módulo de comportamiento del consumidor, al que se agregaron uno de Desempeño del Canal y uno de Percepción del Consumidor en 2022. En 2024 lanzaron un servicio para conocer el comportamiento digital previo a la visita a la tienda, y uno más llamado *Insights Activation*.

La clave está en que los datos no solo revelan comportamiento. También permiten entender percepciones, anticipar movimientos, rediseñar experiencias. Y ese valor es compartible. Walmart entendió que podía ir más allá del análisis interno y ofrecer *insights* accionables a sus proveedores, mejorando su desempeño... y el propio.

Lo que comenzó como una solución para optimizar su *core business*, se transformó en un modelo de colaboración y monetización. La empresa no solo utiliza sus datos para vender mejor: los pone al servicio de sus aliados. Así, amplía su ecosistema de valor, construye relaciones más profundas y genera ingresos adicionales.

Y aquí vale la pena hacer una pausa filosófica. Martin Heidegger, en su célebre ensayo *La pregunta por la técnica*, advierte que toda

técnica —también la digital— no solo es un medio para un fin, sino una forma de *desocultamiento*: una manera en que el mundo se revela ante nosotros. Si pensamos los datos solo como recursos a monetizar, corremos el riesgo de reducir a las personas, los vínculos y las decisiones a meros insumos manipulables. Pero si concebimos la tecnología como un espacio para el encuentro, como un puente hacia nuevas formas de colaboración, entonces los datos revelan algo más: el potencial compartido de transformar nuestras prácticas, nuestras relaciones y nuestras organizaciones. El riesgo está en cosificar; la oportunidad, en crear sentido.

Por ejemplo, para una marca de alimento para mascotas aporta no sólo el conocimiento de toda la categoría, sino su combinación con otras. Es decir, ¿cómo está armando el cliente su carrito de supermercado? ¿Con qué está acompañando la compra de su producto? Esto permite una serie de análisis que se traducen en estrategias de marketing.

Walmart va un paso atrás, sin embargo, en este manejo de datos en comparación con el líder, Amazon. ¿Cómo compite Walmart con Amazon? Puede buscar acercarse al cliente, por ejemplo en las cajas automáticas, o hacer su análisis desde la cadena de valor. Por ejemplo, la directora de Información de Coffee Company menciona en un video: «Scintilla nos ha permitido profundizar en nuestras categorías de una manera que no lo habíamos podido hacer».

La escala es impresionante: más de 3,000 tiendas en México, 40 millones de transacciones semanales, más de 260 millones de artículos vendidos... Walmart tiene más visibilidad sobre los hogares mexicanos que cualquier otra empresa —excepto el SAT, quizá. Y esa información puede ser fuente de inteligencia compartida, si se gestiona con propósito. Los problemas que ha encontrado Walmart en la relación con sus proveedores son, como se ha mencionado, frecuentes como datos inconsistentes, herramientas dispares y diferentes velocidades de información. En ese sentido, el modelo de Walmart es completamente colaborativo. Con el fin de rentabilizarlo, propone que su unidad de negocio trabaje con los proveedores para entender a los consumidores y profundizar en el desempeño del canal. Ofrecen el servicio de trabajar juntos

la data no ofrece únicamente información sobre el comportamiento del consumidor. A través de ella es posible dar un paso más y entender la percepción, y esto puede llevar al análisis del desempeño del canal.



en el análisis de la información, no sólo con *data*, sino ayudando a generar *insights*.

¿Qué busca Walmart, democratizar o cobrar este conocimiento? ¿Cuánto le pagarías a esta empresa por una suscripción anual para este servicio? Hershey es uno de los grandes casos de éxito del modelo en Estados Unidos. La compañía quería entender el comportamiento omnicanal de su cliente, lo que hace en línea y fuera de ella. Trabajaron en conjunto con Walmart y obtuvieron una visión integral del recorrido del cliente. Con esta información, Hershey transformó completamente el customer journey y cambió su estrategia. Actualmente la firma muestra y vende sus productos de manera muy diferente.

El modelo Walmart calcula el costo de la suscripción a partir del rango de ventas del proveedor. Esto deja una reflexión sobre el trabajo colaborativo, que podría ser llevado a otros ámbitos. Esta historia nos deja una lección poderosa: cuando el éxito se construye a través de la colaboración, ¿qué estamos esperando para replicarlo? ¿Cómo podríamos trabajar, también nosotros, con nuestros proveedores, clientes —incluso competidores— para extraer valor conjunto de los datos que generamos?

Víctor Torres. Es un modelo muy exitoso, que permite cruzar mucha información. Este modelo, si no lo compra una empresa grande porque cree que lo tiene todo, lo hará otra, y tendrá el mismo acceso. Eso es democratizar, pero no es gratis, se cobra en función de la facturación.

Un buen ejemplo de transformación a partir de los datos es la película *Moneyball* (*El juego de la fortuna*), protagonizada por Brad Pitt. Narra la historia real de Billy Beane, gerente general de los Atléticos de Oakland, quien decide enfrentar la crisis de su equipo desde un ángulo inusual: el análisis de datos. Mientras todos los demás seguían confiando en la intuición y la tradición beisbolera, Beane apostó por una lógica estadística para construir un equipo competitivo con bajo presupuesto.

Narra la historia de un gerente general de un equipo, que ante la falta de resultados y triunfos de los Atléticos de Oakland, ya estaba sentenciado. Entonces Billy Beane, a través de

la manera que se extrae buen valor a la *data* y se conecte con tecnología va a impactar a tu negocio. Será momento de empezar a impulsar gestión del cambio.



una reconversión de su modelo mental y el del equipo, empezó a utilizar *data*. El resultado fue sorprendente: los Atléticos rompieron el récord histórico de victorias consecutivas en las Grandes Ligas. Lo más importante no fue solo la estadística, sino el cambio de mentalidad. Beane no solo analizó datos: desafió inercias, renovó procesos y reconfiguró la manera en que se entendía el juego mismo.

Esa lógica disruptiva es aplicable hoy a muchas juntas de Consejo, donde la intuición sigue dominando y los datos quedan relegados a lo decorativo. ¿Qué pasaría si dejáramos de pensar como siempre, y empezáramos a integrar la analítica como parte central de la toma de decisiones?

Los datos, bien utilizados, revelan patrones invisibles a simple vista. Pueden ser la diferencia entre repetir el pasado o rediseñar el futuro. Pero solo si se conectan con criterio, propósito y capacidad de acción.

Antonio Casanueva. Si no nos subimos a la ola, los otros sí lo están haciendo. En un mundo saturado de datos, el mayor diferencial será el juicio lúcido, no solo la infraestructura técnica. El liderazgo no consiste en acumular más información, sino en discernir mejor, actuar con ética y crear sentido compartido.

Víctor Torres. Esto es mucho más factible que hace algunos años. Antes era una caja negra el

tema tecnológico, ahora la tecnología se está commoditizando. Hay *data* social amplísima, ya no sólo segmentos de jóvenes. A nivel de empresa hay *data* descriptiva, prescriptiva, predictiva en manufactura, *retail*, logística, innovación, educación. ¿Queremos ser negocios realmente centrados en el cliente? Para eso se necesita *data* fina, de lo contrario sólo se obtienen bloques muy generalistas, como hasta ahora.

Toma nuevamente relevancia la labor directiva. Necesitamos *data*, ser dirigidos con *data* para ser mucho más reales. Necesitamos nuevos perfiles, gente que sepa de informática, de estadística, de negocios. Esta es la combinación actual que se está pidiendo para la gente. A veces tendrás que ir con aliados, con estructuras colaborativas, quizás es mucho mejor que ir solo.

La pregunta de fondo es: ¿vas a seguir igual? Los datos son el insumo, no el fin, pero son lo que se tiene que hacer. Reflexiona si vas a hacer ajustes hoy en tu estrategia y tus objetivos, porque la manera que extraigas buen valor a la *data* y luego conectes con tecnología va a impactar, quieras o no, a tu negocio. Será momento de empezar a impulsar gestión del cambio.

La pregunta es ¿qué vas a hacer con la respuesta?, ¿qué vas a hacer con la *data*? El genio ya salió de la lámpara. Hay riesgos, la seguridad, el gobierno corporativo, los datos del perfil, la amenaza del *deepfake*². Hay muchos riesgos, porque el ser humano a veces reacciona más al miedo de perder que a la

emoción de ganar. Yo invito a seguir aprendiendo, nunca dejen de ser los eternos inconformes en cómo están hoy sus negocios, y todo lo que pueden hacer a futuro.

El ejemplo de *Moneyball* nos recuerda que la verdadera innovación no viene solo de tener más información, sino de atreverse a pensar diferente con ella. No es la hoja de Excel la que transforma la realidad, sino el liderazgo que sabe usarla con propósito. En última instancia, el reto no es ser más tecnológicos, sino más lúcidos. En tiempos de saturación de datos, la claridad directiva es un acto de responsabilidad. Como diría Séneca: «No llega antes el que va más rápido, sino el que sabe hacia dónde va». </>

Referencias

¹ Un *data lake* es un repositorio centralizado que permite almacenar grandes volúmenes de datos en su forma original, estructurados, semi-estructurados o no estructurados. A diferencia de un *data warehouse*, que exige un esquema predefinido, el *data lake* acepta cualquier tipo de dato sin necesidad de transformarlo previamente.

² Un *deepfake* es un contenido sintético generado con inteligencia artificial –habitualmente videos, imágenes o audios– que imita de manera altamente realista a una persona real, haciendo que parezca que dice o hace algo que nunca ocurrió.

Bibliografía

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.



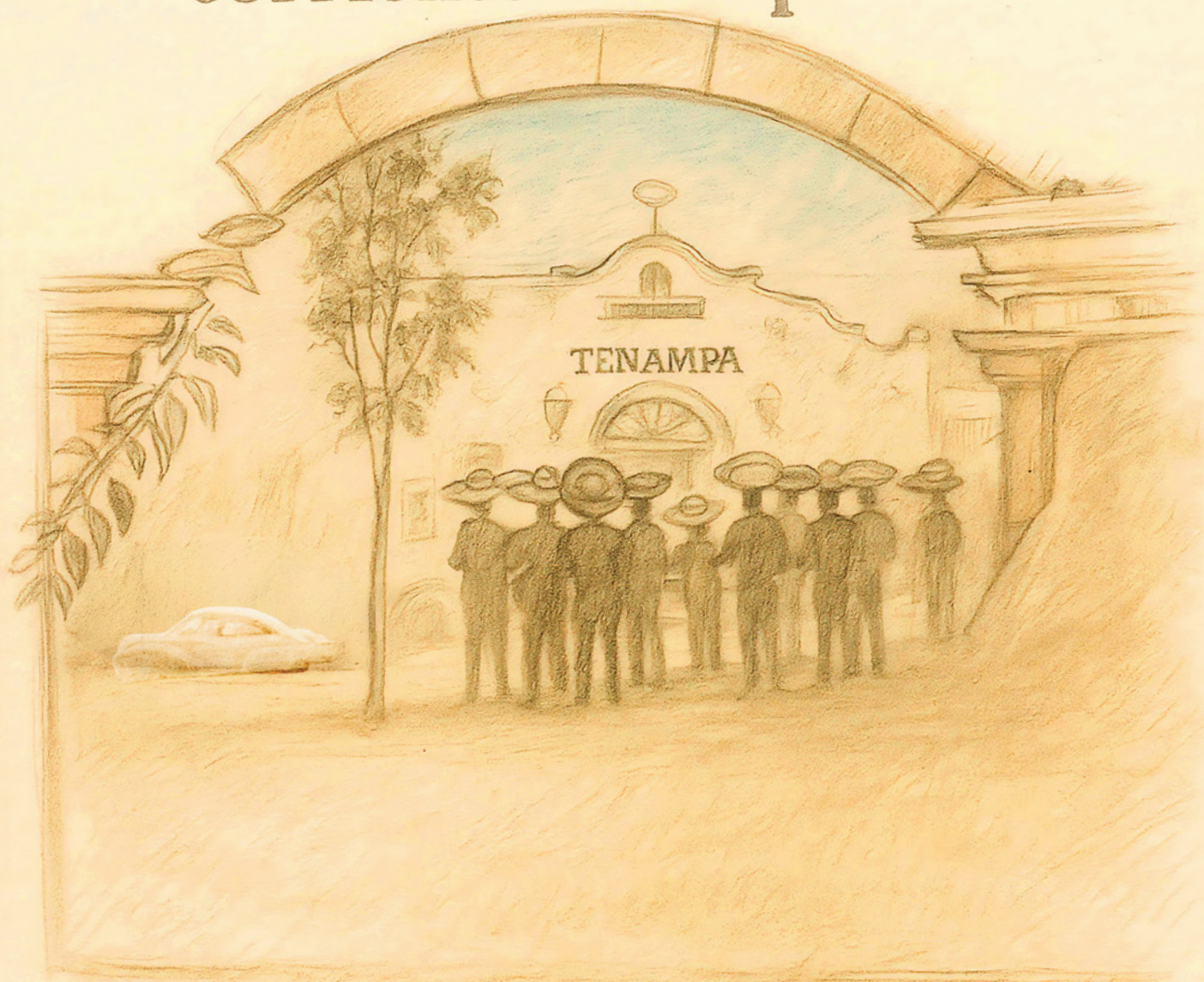
Víctor Torres es profesor del área de Control e Información Directiva en IPADE Business School

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

César Sánchez es experto en análisis de datos.

FERNANDA AGUILERA

Luchar contra la corriente es inspirador



Quizá la cantina más emblemática de México está por cumplir su primer siglo y tiene de nuevo a una mujer en el timón. Este es el caso de un negocio en lo que todo pudo salir mal, pero que terminó saliendo adelante gracias a la voluntad y la pasión.

ROSA PAULINA LÓPEZ

El Tenampa está a punto de cumplir 100 años, un privilegio al que pocas empresas llegan, muy pocas del sector de servicios. En los últimos 15 años, esta cantina emblemática de la Ciudad de México, situada en Garibaldi, el corazón de la música mariachi del país ha estado dirigida por mujeres: Fernanda Aguilera Díaz y su madre.

Retomar este negocio a la muerte de su padre fue difícil, cuando lo más fácil era vender y dedicarse a otra cosa, pero la pasión por el negocio familiar ganó, lo mismo que un aprendizaje a marchas forzadas. Fernanda no sabía nada del negocio, pero no permitió que esto fuera un impedimento. Lo hizo tan bien que el negocio no sólo mejoró, sino que creció rápidamente bajo su administración.

Hoy el Tenampa es un negocio sólido, y sus dueñas buscan festejar como corresponde a una de las cunas del mariachi. Después, vienen planes de continuar creciendo y preparar mejor a la siguiente generación para que, cuando llegue su momento de decidir la tradición de los «ocho amos», tenga todo el conocimiento a su alcance.

Pocas empresas cumplen un siglo de historia, ¿cuál es tu impresión de encabezar uno de muy pocos ejemplos?

Qué gran privilegio es estar en este momento de la historia con una empresa que llega a cumplir 100 años. Creo que realmente somos pocas las que llegan a un centenario, y lograrlo así de bien es una gran satisfacción, porque llevo ya 15 años a cargo del negocio junto con mi mamá, y las cosas son diferentes hoy que en esos primeros años.

Llegamos al centenario fuertes, y con gran trascendencia. Es un gran logro, no sólo para la empresa, sino para el legado de la Ciudad de

México, porque también es un lugar icónico que debe de mantenerse vivo.

Hace tres años nos permitiste traer tu caso al IPADE, y conocer cómo retomaste el negocio. ¿Puedes platicarnos un poco de esa historia?

Claro: antes de tomar el negocio tuve un largo periodo de incertidumbre en mi vida. Siempre pensaba a qué me iba a dedicar, porque mientras mi papá estaba vivo me pedía que me dedicara a lo que quisiera. Luego, mi vida cambió por completo. Estaba en un momento de duelo, a los 22 años, por la pérdida de mi papá cuando tomé el Tenampa. Estaba entrando a una empresa a la que sólo había ido de vez en cuando con mis amigos o mi familia. No sabía en ese momento de qué se trataba, de qué iba el negocio.

Yo tenía el concepto de las grandes empresas comerciales, pero no sabía lo que era un negocio familiar, por lo que fue un momento impresionante. La decisión vino a los siete días de que mi papá había fallecido. Le comenté a mi mamá que teníamos que ir al negocio. Estábamos muy tristes, pero ahí había gente esperándonos, sin saber qué sucedería que la empresa. No nos conocían, sólo conocían a mi papá, quien nunca tuvo mucha apertura con nosotros sobre cómo se manejaba el negocio.

Así que fuimos después de siete días y tuvimos una junta con todos los empleados. Les dijimos: «Bueno pues aquí estamos. Va a empezar una nueva etapa». Así, sin saber nada nos presentamos al personal, que en ese entonces era de 30 personas. Actualmente le damos trabajo a 120. Sé que hay empresas mucho mayores, pero me parece un gran logro, porque crecimos también el capital humano. Aquella primera junta sí cambió el rumbo del Tenampa.



Eran dos mujeres en proceso de duelo, en una cantina. Nos guste o no, seguimos viviendo en un país en donde las mujeres no somos bienvenidas en todos los negocios. Ahí hubo un reto importante. ¿Cómo lo superaste?

Justamente estamos haciendo un libro, y en la investigación encontramos uno anuncio típico de las cantinas antiguas, que decía: «No se aceptan perros, mujeres ni vagabundos». Me dio risa, porque de hecho no soy la primera mujer a cargo del Tenampa. La esposa del fundador estuvo a cargo, luego su hija y después nos tocó a nosotras.

Es bueno ese contexto en la historia, porque además mi bisabuela les dio permiso a las mujeres para entrar a la cantina: tenía una personalidad aguerrida, y siempre le «entraba al toro por los cuernos». Sin embargo, sí fueron retadores los primeros años, porque obviamente no nos creían, a pesar de que estábamos en una época mucho mejor que cuando colgaban esos letreros. Hubo resistencia, del personal que no estaba listo, después de tanto tiempo en la administración de mi papá, para que se hiciera cargo otra vez una mujer.

Fue un gran reto, pero también un gran motor, porque cuando me enfrentaba a estas ideas o la gente se resistía a nuestro liderazgo, yo se los demostraba con resultados, con mejores condiciones de trabajo, e incluso con un mayor ingreso para su casa. Entonces algo que parecía que iba a jugar en contra, siempre fue algo a mi favor. Fue retador y a la vez inspirador, porque tenía el gran ejemplo de esas mujeres de mi familia, y creo que eso lo es todo. Cuando me tocó a mí como mujer, tal vez tienes más peso sobre tus hombros, pero luchar contra la corriente para lograr mejores resultados es un gran impulsor.

¿No era mucho más fácil vender el negocio como estaba?

Cuando mi mamá y yo entramos al negocio, estaba en números rojos, muy mal. Realmente recibimos ofertas, y nosotros pensábamos cuál era la mejor decisión. Ahí nos ganó la pasión por lo que había hecho nuestra familia, el legado histórico que tiene y nos fuimos hacia otro camino.



El Tenampa está a punto de cumplir 100 años, un privilegio al que pocas empresas llegan, muy pocas del sector de servicios.

Foto: Cortesía Salón Tenampa

llegamos al centenario fuertes, y con gran trascendencia. Es un gran logro, no sólo para la empresa, sino para el legado de la Ciudad de México, porque también es un lugar icónico que debe de mantenerse vivo.

Los expertos recomiendan no tomar una decisión basada en la pasión; que es necesario revisar los números y conocer el estado del negocio a fondo. En este caso, los números estaban en servilletas; no sabías cómo funcionaban las cosas. ¿Por qué sí guiarse por la pasión, por las emociones? ¿Por qué traerlas a las mesa de decisión?

Cuando entré y vi todo este caos, con un liderazgo cuestionado por mi género, lo que hice fue enfocarme en primero conocer el negocio. Más allá de que me ofrecieran comprarlo, había que hacer un diagnóstico interno. Igualmente, definir qué significaba mi lugar en esta organización. ¿Qué significa tenerme a mí en ese momento de la historia y qué está pasando con la organización? ¿Cómo es un restaurante? Tuve un proceso de aprendizaje muy natural, de ir a otros restaurantes. Tal vez fue más fácil por el giro, porque a lo mejor si hubiera sido una empresa de químicos, habría estado difícil.

Así que me fui a aprender aquí y allá, y me di cuenta de que mi falta de conocimiento en temas financieros y de negocio realmente podría apoyarse en la experiencia del cliente, como sucede en cualquier restaurante.

Creo que una parte muy importante en mi toma de decisiones como empresaria ha sido mi intuición, mi «gut feeling», de saber si algo va a pegar o no. Eso me sucedió desde la primera decisión, que fue no vender: fue una cuestión de aventarnos y saber que el aprendizaje está tanto en el error como en el acierto.

Hice muchas cosas muy bien, pero también me equivoqué, quizá no todos los errores llegamos al Estudio de Caso, pero creo que se nos olvida escuchar este instinto que tenemos para decidir hacia dónde ir, con quién hacer un negocio, en dónde, cómo, cuál es el momento para crecer.

A veces nos basamos demasiado en el número y ese cálculo te puede dar, pero la realidad no. Cuántos negocios se han hecho con todo el capital, y finalmente fracasan, porque alguien no escuchó a su instinto, lo dejó en el *back office*, y sólo se fue por el número. Tuve ese instinto que me funcionó. De un negocio que estaba en quiebra han sido 15 años de crecimiento constante, por fortuna. También hay quien te dice que el

crecimiento en algún momento se acaba. Yo, la verdad, no lo creo. Si en 100 años tuvimos altas y bajas, siempre va a haber un crecimiento en diferentes segmentos, de diferentes apuestas.

El negocio ha tenido diferentes administraciones en una empresa familiar que es muy complicada, pero siempre se ha mantenido y ha ido hacia arriba. Muchas veces hay que respetar esos momentos de bajón para seguir arriba.

La pandemia es un claro ejemplo. En un momento me preocupó mucho: me preguntaba qué iba a ser de mí, y comencé a pensar en cómo transformar el negocio y a buscar nuevas ideas. Al final fue un aprendizaje tan fuerte, que creé nuevas cosas dentro de lo que ya tenía. Es sumamente importante saber que también las crisis y los errores te ayudan. Por ello, cada año vamos por más, rompiendo récords de ventas: 100 años nos respaldan.

Contigo al frente ya son 15 años, incluso más que los que estuvo tu papá, y creo que vas a durar muchos años más.

Cuando presentamos este caso y nos fuimos a las distintas sedes en México, tú estabas embarazada, ahora tienes un bebé, entonces háblanos de cómo combinas lo personal con lo profesional.

Sí, tengo un hermoso bebé que es mi inspiración. Yo creo que esa pregunta para las mujeres es muy constante: «oye cómo le haces para cumplir en todo», ser empresaria y también mamá. Yo creo que se puede, pero hay que malabear, y tener un equipo y una familia que te apoye. Estar embarazada durante el caso fue una oportunidad de darle esencia al futuro de mi negocio. Yo voy a ser la administradora más longeva del Tenampa, espero.

El tema de los hijos tiene mucho peso en una empresa familiar. Mi hijo obviamente es una gran inspiración, es mi alegría, todo, pero el ser empresaria y mamá no se contraponen, al contrario, sólo tienes que organizarte y tener un poco de ayuda. He trabajado desde los 19 años, no sólo en el Tenampa, pero también quise ser mamá, tener esa parte que me satisface y me llena de inspiración.

Sobre todo si puedes llegar a tener un negocio, un trabajo en donde puedas

el tema de los hijos tiene mucho peso en una empresa familiar. Mi hijo obviamente es una gran inspiración, es mi alegría, todo, pero el ser empresaria y mamá no se contraponen, al contrario, sólo tienes que organizarte y tener un poco de ayuda.

mezclar las dos cosas y en donde tengas también tu propio espacio. Sobre otro tema, Arath hoy apenas tiene un año, pero te he escuchado decir que no quieres que le pase lo mismo que a ti. ¿Cómo piensas manejar el tema de la sucesión?

Algo que pasó en mi experiencia, y que he platicado con otros compañeros del IPADE es que mi papá no me compartía nada del negocio. Él me decía -y creo que es un gran acierto y no a la vez-: «Tú sigue tus sueños, haz lo que tú quieras, estudia lo que quieras, el negocio va a estar ahí». De repente, él se fue antes de tiempo y el negocio estaba ahí, antes de que yo me dedicara a lo que quisiera. Hubo muchas veces, en momentos difíciles en que pensé que si mi papá me hubiera dicho cómo, habría sido más fácil.



Entonces, al preguntarme cuál es mi plan de sucesión, aunque me siento vieja con esa pregunta, pienso que lo único que haría diferente es enseñarle cómo se maneja el negocio. Yo le daría la libertad para hacer lo que guste o le apasione, pero siempre sabiendo.

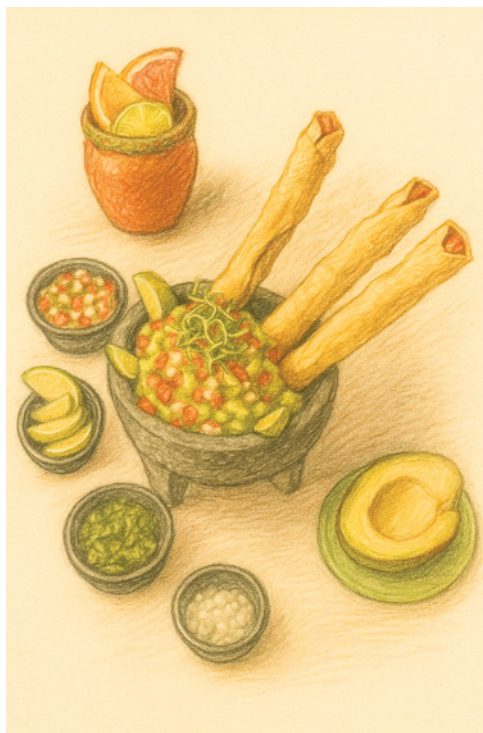
Hoy en día la tecnología, las formas del negocio y de adquirir conocimiento ya te permiten hacer muchas cosas que antes no podías. Actualmente, podemos trabajar de manera remota. Eso permite que yo pueda estar a veces en casa con mi hijo o bien que haga otras cosas, que tenga otros negocios y que emprenda otros proyectos.

Hay muchas herramientas, pero lo que sí haría diferente es contarle todo a mi hijo. Alguna vez en una sesión del IPADE en Monterrey un empresario me dijo que no sabía cómo involucrar a sus hijos, aunque ya debía hacerlo. Yo le dije que si hubiera tenido la oportunidad de tener a mi papá sentado conmigo, mi vida hubiera sido inmensamente más sencilla.

A otros empresarios les preguntaría: ¿Con quién se quieren sentar a la mesa? Si tienes la oportunidad de sentarte con tu hijo o tu hija, para decirle qué es lo que quieres en la empresa, como es, a dónde te gustaría llevarla, creo que cambiaría mucho el rumbo. No se trata sólo de describir cómo funciona hoy, creo que los empresarios vemos el día a día, pero también imaginamos cómo queremos ver a la compañía mañana. A lo mejor yo no voy a poder hacer otro Tenampa, pero mi hijo sí. Si le doy esa chispa de sueño, el va a tener las herramientas para lograrlo.

Otra pregunta muy relevante en esta charla es que el Tenampa tenía capacidad para menos de 500 personas cuando empezaste, y ahora ya tienes capacidad para 800, con todo y una terraza, una experiencia completa. ¿Qué podemos esperar del Tenampa?

Creo que cada uno de los ocho administradores del Tenampa puso su granito de arena. Hubo momentos en que la evolución del negocio quedó truncada, pero en su lugar se hizo un poco de magia. El Tenampa tiene una magia que sostienen la mexicanidad y la tradición, más allá de estos ocho amos, como les digo. Eso es lo que



nos ha mantenido. Qué gran goce es estar en una empresa de 100 años que sigue bien viva.

Crecimos en capacidad. Cuando llegué revisé cuáles eran las oportunidades y encontré que había más gente, pero en esos años estaba vacío. ¿Cómo hacer que llegara más gente? Hemos realizado seis remodelaciones y me encanta, porque mi arquitecto lo hizo muy bien: pareciera que está igual que el día uno, pero han cambiado muchas cosas.

Ahora vienen los 100 años y revisar qué vamos a hacer. Primero, el libro, en donde vamos a contar un poco de estos ocho amos, de la historia del Tenampa, de dónde viene, de esta cantina muy pequeña donde estaba el primer mariachi de la Ciudad de México. Aquí filmó Pedro Infante y se rodaron más de 120 películas, muchas del Cine de Oro. Aquí han estado Cantinflas, Tin Tan, Juan Gabriel, Luis Miguel... ya más recientemente, Alfonso Cuarón filmó también una película.

Todo esto lo vamos a incluir en el libro, más un recetario que vamos a realizar con 10 de los mejores chefs de la ciudad de México. También vamos a hacer una gran fiesta. Vamos a sacar al Tenampa por primera vez de Garibaldi y a hacer una fiesta digna de 100 años, con invitados especiales. Ya vendrá más información.

También algo muy importante que estamos rescatando, porque el Tenampa tiene patrimonios culturales sumamente importantes: el tequila, el mariachi, la gastronomía mexicana, que buscamos fortalecer. La parte de la gastronomía, queremos llevarla a otro nivel. Nosotros fuimos una cantina, toda la vida, pero creemos

los 100 años son una gran oportunidad de hacer colaboraciones con todas las personas que se quieran sumar, y que siga este lugar vivo, no solamente para los mexicanos, sino para el mundo.

**es importante tener
unido al equipo, que
va evolucionando:
cuando creces
te vas haciendo
también de equipo
de alto valor.**

que la parte gastronómica es una gran oportunidad de negocio, que enaltece la experiencia total del Tenampa.

Los 100 años son una gran oportunidad de hacer colaboraciones con todas las personas que se quieran sumar, y que siga este lugar vivo, no solamente para los mexicanos, sino para el mundo, porque es un punto de referencia de México hacia el exterior.

Después de la celebración, ¿qué sigue para Tenampa?

Creo que esa es la pregunta más soñadora. En la experiencia que tengo, lo primero es dejar estandarizados todos los procesos internos, que todo quede bajo control, como nos gustaría en cualquier empresa. Después vendrían sueños más grandes. Queremos ver si hacemos otros conceptos, o si el mismo concepto lo llevamos a otros lugares, pero creo que ahorita nuestro enfoque está en el centenario. Creo que también es importante tener unido al equipo, que va evolucionando: cuando creces te vas haciendo también de equipo de alto valor. Quiero invertir en el personal con el que voy a trabajar, porque solamente así logras las metas de las empresas: con la gente.

**La estrategia, la visión y todos esos
sueños que después puedes convertir
en acciones, es lo que ha hecho que tu
paso por el Tenampa se haya notado. En
las diferentes sesiones de exposición
del caso, siempre inspiras. Por ello**



**quiero agradecerte el tiempo que nos
has dedicado. Muchas felicidades y
esperamos ver por ahí una celebración
gigantesca.**

Yo al contrario, quisiera agradecerles por creer en este caso, proyectar esta verdad y por inspirar a quienes están en este camino. Esta historia le cambia la perspectiva a mucha gente. Entonces yo sigo aprendiendo de mi historia. </>

La entrevistadora es profesora del área de Control e Información Directiva en el IPADE.

LIDERAZGO desde la

complementariedad

JULIA TURNER Y
JÓSEMARÍA GARCÉS



Cuáles son las enseñanzas detrás de la conformación de un programa que fomenta el intercambio de ideas entre los estudiantes de la Universidad Panamericana.

Mirar de frente el Monumento a Washington, con el sol del atardecer reflejado en el agua del estanque central, es una vivencia difícil de olvidar. En junio de 2024, un equipo conformado por ocho alumnos y exalumnos de la Universidad Panamericana (Campus Ciudad de México), viajó a Washington D.C. para presentar su proyecto en un congreso de liderazgo juvenil. En la emblemática ciudad estadounidense, nos encontramos con el orgullo nacional de un país influyente, que se gloria en sus propias ideas. Mientras recorriamos las calles de la ciudad, no dejábamos de preguntarnos: ¿cómo hemos llegado hasta aquí?

LOS PRIMEROS PASOS DE UN PROYECTO DE LIDERAZGO

RED (Reflexión, Escucha y Diálogo) nació de una inquietud: crear un espacio seguro donde pudiéramos hablar de temas de actualidad con sinceridad, sin miedo a romper esquemas o a ser juzgados. Poco a poco, el proyecto tomó forma, y en menos de dos años logramos consolidar un grupo núcleo de 15 jóvenes universitarios y profesionistas, unidos por el deseo común de influir positivamente en su entorno y cambiar el mundo.

Esta agrupación estudiantil, perteneciente a la Universidad Panamericana, Campus Ciudad de México, ha crecido con la misión de diseñar un programa en el que se estudien a profundidad temas relevantes en la opinión pública, se

¿Qué hace que un equipo de trabajo sea eficaz? ¿Cómo podríamos atraer a un grupo de jóvenes dispuestos a colaborar en un proyecto que requeriría tiempo, esfuerzo y dedicación intelectual?

compartan ideas desde diversas perspectivas y se llegue a conclusiones que fomenten una participación activa en el debate social.

Nuestra visión es contrarrestar la cultura de la desinformación e intolerancia que ha permeado nuestra sociedad, promoviendo no solo la creación de ambientes seguros para el intercambio de ideas, sino también la generación de nuevas propuestas y la formación de líderes capaces de transformar su entorno desde sus respectivas disciplinas.

Los principios de RED se remontan a mediados de 2022, cuando apenas comenzábamos a explorar las posibilidades de esta iniciativa. En ese entonces, no teníamos idea del rumbo que tomaría ni del impacto que llegaría a generar, mucho menos de los aprendizajes y experiencias que nos dejaría. Nos hacíamos preguntas como: ¿Qué queremos lograr con esto? ¿Debería ser un seminario interdisciplinario? ¿Podemos realmente causar impacto en nuestro entorno? ¿Cómo podemos sumar valor a la UP?

Hoy, a principios de 2025, podemos dar testimonio de nuestro éxito: hemos logrado consolidar nuestra presencia en el campus México, contar con prometedores perfiles de liderazgo como miembros participantes, vivir enriquecedoras experiencias internacionales y comenzar a generar un impacto positivo en nuestro entorno. ¿Una de las claves de este éxito? Vivir el modelo de la complementariedad en el liderazgo de RED.

UN MODELO DE LIDERAZGO COMPLEMENTARIO

Definir las bases que impulsan un proyecto requiere considerar aspectos que quizás se aborden en una escuela de negocios, pero que en nuestro caso desconocíamos por completo. A través de este artículo, buscamos compartir algunos elementos que, desde nuestra perspectiva, han sido clave para la consolidación de nuestra iniciativa y que, posiblemente, podrían servir como modelo replicable en otros contextos.

La gran pregunta que nos hacíamos al inicio, cuando solo éramos dos personas con perfiles distintos y una meta en común, fue: ¿qué hace que un equipo de trabajo sea eficaz? ¿Cómo podríamos atraer a un grupo de jóvenes dispuestos

la confianza, además, facilita un equilibrio crucial entre la estabilidad de los procesos y el dinamismo necesario para encontrar nuevas soluciones.

a colaborar en un proyecto que requeriría tiempo, esfuerzo y dedicación intelectual? La respuesta no fue inmediata.

A lo largo de más de cinco décadas, se han desarrollado diversos modelos para comprender qué hace eficaz a un equipo de trabajo. El modelo GRPI de Rubin, Plovnick y Fry (1972) enfatiza un enfoque operativo, comenzando con un objetivo común y seguido de roles, procesos y relaciones. Por su parte, el modelo T7 de Lombardo y Eichinger (1995) destaca la cohesión del equipo como una entidad única, fundamentada en siete elementos clave, como confianza, talento y apoyo organizacional.

El proyecto Aristóteles de Google identifica la seguridad psicológica —la capacidad de los miembros para asumir riesgos sin temor a sentirse inseguros o avergonzados— como el factor más importante, priorizando las relaciones y el clima del equipo para garantizar procesos efectivos.

En nuestra experiencia, los puntos en común de estos modelos han sido fundamentales para el desarrollo de nuestro proyecto. Sin embargo, hemos identificado un elemento adicional que —al menos en nuestro caso— ha sido esencial: el liderazgo compartido y complementario.

Este tipo de liderazgo, materializado en la figura de dos copresidentes de RED, surgió de



manera orgánica y natural. En la medida que el proyecto avanzaba, quienes lo iniciamos asumimos una serie de responsabilidades en las que cada uno tenía autonomía, pero siempre con el respaldo y consenso de la otra parte.

Este modelo no solo permitió dividir tareas de manera eficiente, sino también mantener una visión compartida y alineada de nuestros objetivos. Además, facilitó un crecimiento casi artesanal, ya que avanzábamos confiando en los aprendizajes colectivos que adquiríamos como equipo, más allá de las experiencias individuales.

En nuestro caso, las diferencias más significativas —y que resultaron ser esencialmente complementarias— fueron el sexo (hombre y mujer), la edad (21 y 26 años), la disciplina (Derecho y Comunicación) y la ocupación (estudiante universitario y académica). Mientras uno de los perfiles se asociaba más a la seriedad, orden, estructura, claridad, control y formalidad, el otro se caracterizaba por el dinamismo, la creatividad, la innovación, la resiliencia, la flexibilidad, la adaptabilidad y la empatía.

Los contrastes no solo permitieron un equilibrio en nuestra forma de trabajar, sino que también enriquecieron la manera en que enfrentamos los desafíos y aprovechamos las oportunidades que surgieron en el camino. Esta tendencia colaborativa ha permitido consolidar un modelo de liderazgo basado en la complementariedad, donde las diferencias y contrastes se convirtieron en fortalezas para el crecimiento y desarrollo de RED.

LOS PILARES DE NUESTRO MODELO

Para lograr el equilibrio que ha hecho posible el liderazgo colaborativo, hemos identificado tres elementos esenciales.

En primer lugar, fue fundamental tener claridad sobre la meta común. Aunque esto pueda parecer sencillo, en la práctica no lo es. Hemos descubierto que muchos equipos fracasan porque sus integrantes tienen intenciones o concepciones diferentes sobre lo que buscan alcanzar.

Comunicar un propósito requiere paciencia, claridad y, sobre todo, asumir la meta como propia. Por ello, para transmitir la identidad y



George Washington, en un discurso de 1783, afirmó: «Si se nos quita la libertad de expresión, entonces podríamos ser conducidos, mudos y tontos, como ovejas al matadero».

misión de RED, tanto entre los copresidentes como con el resto del equipo, fue imprescindible encarnar los valores fundamentales del proyecto —reflexión, escucha y diálogo— en nuestra forma de trabajar. De esta manera, cobra sentido que, en un proyecto donde lo esencial es el diálogo y la escucha, el liderazgo sea colaborativo y horizontal. Este enfoque nos permitió integrar diversas perspectivas, equilibrar responsabilidades y fortalecer el compromiso colectivo.

En segundo lugar, la confianza fue un pilar clave para trabajar bajo un modelo de copresidencia. Pero, ¿qué es exactamente la confianza? Rachel Botsman, en su libro *Who Can You Trust?: How Technology Is Transforming Human Relationships*, la define así: «La brecha entre lo conocido y lo desconocido es lo que llamamos riesgo. El riesgo puede definirse como la gestión de una incertidumbre que es necesaria. La confianza es la fuerza extraordinaria que te impulsa a cruzar esa brecha» (2017, 19).

En un liderazgo colaborativo, la incertidumbre es inevitable. ¿Cumplirá la otra persona con lo acordado? ¿Comparte realmente mis objetivos? ¿Entiende lo que está en juego? ¿Cómo reaccionará si cometo un error?

Esto es lo que el modelo de Google para equipos eficaces denomina «seguridad psicológica». La confianza permite que ambas partes, en el caso de los copresidentes, tomen decisiones que implican riesgos e incertidumbre. En el contexto de RED, hemos comprobado que esta confianza entre los líderes se transmite al resto del equipo. Es decir, cuando la relación entre los líderes asegura confianza y seguridad frente a la incertidumbre, los demás miembros del equipo también asumen esta actitud, y están dispuestos a correr riesgos.

La confianza, además, facilita un equilibrio crucial entre la estabilidad de los procesos y el dinamismo necesario para encontrar nuevas soluciones. La permanencia de ciertos procesos es indispensable para garantizar la continuidad del proyecto, ya que permite apoyarse en prácticas que la experiencia ha demostrado como efectivas. Al mismo tiempo, la capacidad de asumir riesgos fomenta la experimentación, evita el estancamiento y promueve una evolución constante que enriquece tanto al equipo como al proyecto.

asumir el fracaso no como un enemigo, sino como una oportunidad necesaria para avanzar y evolucionar.

La noche previa a nuestra primera conferencia organizada por RED, en mayo de 2023, estuvimos a punto de cancelarla. Temíamos que nadie asistiera. La realidad no fue muy diferente: de las 30 personas que esperábamos, solo llegaron 12. Sin embargo, al finalizar esa primera sesión, comprendimos algo crucial: algunas cosas seguirían saliendo «mal» en el futuro, no por visión fatalista, sino porque cualquier proyecto implica enfrentarse a dificultades en su camino hacia la consolidación.

Curiosamente, esta certeza nos dio la confianza para seguir adelante. Aceptamos que los fracasos serían inevitables, pero también entendimos que no eran obstáculos por evitar, sino partes esenciales del proceso de aprendizaje y crecimiento.

Así, identificamos el tercer elemento clave para que el liderazgo colaborativo funcionara: asumir el fracaso no como un enemigo, sino como una oportunidad necesaria para avanzar y evolucionar. Este cambio de perspectiva nos permitió actuar con mayor determinación, impulsados por un motor que ganaba fuerza con cada error y cada tropiezo. En lugar de desanimarnos, cada experiencia nos brindaba la oportunidad de reflexionar, ajustar y seguir adelante con mayor confianza en nuestras capacidades.



GRANDES RETOS A FUTURO

Meta en común. Confianza mutua. Fracaso positivo. Estos tres elementos han sido los pilares fundamentales para lograr la eficacia de un liderazgo colaborativo. Además, han permitido que las diferencias entre ambos copresidentes se transformaran en una fortaleza sustentada en la complementariedad de sus perfiles.

Al escribir estas reflexiones, somos conscientes de que posiblemente pequemos de ingenuidad. Nuestra experiencia es limitada, y RED aún se encuentra en sus primeros pasos. Sin embargo, la esencia del proyecto radica precisamente en la capacidad de reflexionar, escuchar y dialogar como medios para generar un impacto positivo en nuestro entorno. Por ello, consideramos relevante analizar nuestro modelo de liderazgo y compartirlo, con la intención de contribuir y generar valor en otros contextos.

George Washington, en un discurso de 1783, afirmó: «Si se nos quita la libertad de

expresión, entonces podríamos ser conducidos, mudos y tontos, como ovejas al matadero». Fue curioso analizar sus palabras de pie frente a su monumento en la capital estadounidense. Aquellos días en Washington D.C. nos ayudaron a reflexionar sobre nuestra responsabilidad moral de hablar y actuar para influir positivamente en nuestro entorno universitario, social y político.

Confiamos en que todos los que hoy formamos parte de RED estamos sentando las bases de un proyecto de impacto a largo plazo, tanto para nuestra universidad como para nuestro

país. Así, RED podrá convertirse en una cantera de líderes del presente y del mañana.

Consideramos que nuestra forma de trabajar, basada en la colaboración, la celebración de las diferencias como fortaleza, la confianza mutua y la valoración del fracaso, representa una visión que, aunque tal vez ingenua, no deja de ser valiosa. Estamos convencidos de que seguiremos aprendiendo durante muchos años más. Ojalá nunca perdamos la «ingenuidad» de intentar cosas nuevas y de continuar marcando pautas hacia una aportación enriquecedora a la tesis del liderazgo complementario. </>



Julia Turner es profesora titular de Estructura del Ecosistema Global de Medios y coordinadora de internacionalización en la Escuela de Comunicación de la Universidad Panamericana.

Josemaría Garcés es presidente de la Sociedad de Alumnos y del Consejo Estudiantil de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana. Co-presidente de la Agrupación Estudiantil de Reflexión, Escucha y Diálogo (RED).



COMPLEMENTAR PARA LIDERAR: LA NUEVA BRÚJULA DEL MANAGEMENT GLOBAL

Redacción istmo

ORÍGENES CONCEPTUALES

El concepto de «complementariedad» proviene de la teoría económica (Milgrom & Roberts, 1990), donde describe relaciones entre recursos o estrategias que se potencian mutuamente. Trasladado al liderazgo, se vincula con teorías organizacionales y antropológicas que subrayan la interdependencia humana (Pérez López, 1991). En este marco, liderar desde la complementariedad significa asumir que la efectividad directiva no se basa en la autosuficiencia, sino en la integración inteligente de diferencias.

UNA NECESIDAD DEL ENTORNO ACTUAL

Vivimos un entorno empresarial caracterizado por la complejidad, la ambigüedad y el cambio constante. La pandemia no solo evidenció la fragilidad de las estructuras tradicionales, sino también la urgencia de un liderazgo más empático, colaborativo y plural. En este contexto, la complementariedad no es una opción estética ni retórica: es una necesidad funcional.

LIDERAR DESDE LA DIFERENCIA

El liderazgo complementario reconoce que ningún líder posee todas las respuestas. Por tanto, promueve la construcción de equipos diversos en estilos cognitivos, experiencias culturales, capacidades técnicas y formas de relación. Lejos de ser una amenaza, la diferencia bien gestionada se convierte en una fuente de creatividad, legitimidad y sostenibilidad.

VENTAJAS ORGANIZACIONALES

Estudios recientes muestran que los equipos diversos y complementarios toman mejores decisiones, son más innovadores y muestran mayor resiliencia (Edmondson, 2019). Por ello, empresas como Google, Unilever y Johnson & Johnson han incorporado esquemas de co-liderazgo o liderazgo distribuido, integrando perfiles distintos para enfrentar mejor la complejidad.

UNA VISIÓN ÉTICA Y ESTRATÉGICA

Además de su eficacia, este modelo propone una visión más humana del liderazgo: reconoce la dignidad del otro, fomenta la escucha y se apoya en la humildad. No se trata de «liderar sobre» otros, sino de «liderar con» otros. Es, en definitiva, un liderazgo más integral, más justo y más alineado con los desafíos globales contemporáneos.

Referencias

- Milgrom, P., & Roberts, J. (1990). *The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization*. *American Economic Review*, 80(3), 511-528.
- Pérez López, J. A. (1991). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

El Quijote y el EMPRESARIO



Este texto clave en la literatura universal deja múltiples enseñanzas para las personas de empresa.

LUIS FELIPE MARTÍ BORBOLLA

Para empezar esta reflexión me gustaría citar a un profesor emérito de literatura de la universidad de Yale en Estados Unidos. El profesor Harold Bloom tiene un libro que se llama *El canon occidental*, donde explica cómo a través de los años han existido ciertos autores que han fijado este canon de la cultura de Occidente.

Él comenta que hay sobre todo dos autores que han ganado en vigencia y en universalidad en esta época en la que estamos viviendo. Habla de William Shakespeare y su obra, por ser un espejo de la condición humana, pero sobre todo habla de Miguel de Cervantes y *El Quijote* de la Mancha. Dice que el Quijote ha ganado en vigencia y universalidad, sobre todo por dos razones.

La primera es porque es un canto. El Quijote es un despertador, es un referente al heroísmo y a la generosidad individual. Pero por otro lado, el Quijote ha ganado una gran vigencia porque también es un referente para despertar la imaginación. Nos encontramos a veces con imaginaciones dormidas o entumecidas y el Quijote es un gran despertador de ellas.



Dice Harold Bloom que el Quijote de alguna manera se «hace loco» o se vuelve loco para que nosotros recobremos la cordura. Creo que esto nos deja enseñanzas en para el medio empresarial: los temas de la heroicidad, de la generosidad y la imaginación. En el Quijote encontramos que Cervantes llega a su clímax, al punto más alto de su ingenio, justamente en su madurez.

En su madurez y en su vejez. Daniel Pink en el libro *Drive* (conducción, empuje) nos dice que una de las grandes motivaciones intrínsecas del empresario es la maestría, es decir, el dominio de un oficio. Como los buenos vinos, con el tiempo se mejora la maestría, con el tiempo mejoran estos vinos.

Encontramos en el Quijote humor, encontramos ironía. A veces la gente se ha equivocado en pensar que la obra se burla de los ideales de la caballería o de los ideales del caballero heroico. Más bien en lo que satiriza el Quijote es en los libros de caballería, que son exageraciones, mismas que desmonta por medio de la ironía.

Vemos en el Método del Caso, que tiene como base el método socrático, que es fundamental la mayéutica y la ironía. Qué útil es para el empresario saber usar la ironía; una ironía amable y empática, que no es mordaz ni hiriente, porque también nos ayuda a desmontar estos grandes abstractos que no tienen nada que ver con la realidad o con el mundo práctico del empresario.

Vemos en el caso del Quijote que él pierde la razón por leer de claro en claro, pero en cambio esos mismos libros que lo enloquecieron, que le secaron el cerebro, son los mismos libros que que liberan a Dulcinea de su miseria y de su ignorancia. Creo que aquí también hay una referencia interesante en el mundo empresarial al saber prudencial.

Muchas veces los empresarios están rodeados de instrumentos y esos instrumentos pueden tener un fin positivo un o un fin negativo. Irónicamente el episodio del Quijote que es más conocido y celebrado es uno de los que se narra de manera más breve: el embate, el ataque a los molinos de viento.

Esto también me hace pensar en aquel refrán o dicho: «si las cosas buenas breves, dos veces



No basta solamente el cargo o la cabecera, no solamente importa el poder, sino también la autoridad que está detrás del poder.

buenas». Encontramos que en los Consejos de Dirección muchas veces el director o el presidente del Consejo habla poco, pero habla muy asertivamente y varios de ellos hablan al final, muchos de ellos para hacer preguntas.

Momento importante del Quijote es aquel episodio de la pastora Marcela. Ahí nos narra el cómo un pastor queda prendado de la belleza de Marcela y cómo ella no responde a sus afectos. El final es trágico, porque el pastor termina quitándose la vida en la peña en donde vio por primera ocasión a la pastora Marcela.

Cervantes explica que hay algunas bellezas que alegran la vista y otras que rinden la voluntad. Esto me hacía pensar en la importancia de la templanza, sobre todo de saber cuidar el corazón en las cosas pequeñas. Si hay un vicio que corrompe la virtud más importante del director, que es la prudencia, es justamente la intemperancia, de donde viene la palabra intemperie.

Una persona que no vive la templanza en el día a día es una persona que está expuesta a los elementos del momento.

Un poquito más adelante en la obra de el Quijote encontramos un episodio bastante simpático, el del barco encantado. Justamente después de este episodio viene el encuentro de el Quijote y Sancho Panza con los duques. En la reunión con los duques, Sancho nos comparte un cuento, que es el cuento del labrador, en cual éste le insistía al Quijote que ocupara la cabecera de la mesa para empezar a comer.

El Quijote, distraído en otras cosas, no prestaba atención a la insistencia del labrador, hasta que en un momento le dice: «deja de insistir que me siente en la cabecera de la mesa, porque el lugar que escoja será la cabecera».

Creo que aquí también hay una enseñanza interesante para la Dirección, porque no basta solamente el cargo o la cabecera, no solamente importa el poder, sino también la autoridad que está detrás del poder; es decir, el liderazgo detrás del poder. Es la cabecera, el cargo o el puesto el que sigue al liderazgo, a la autoridad.

Es elocuente que la palabra autoridad venga del latín *augeo*, que es dar un incremento, pero también de *augur*, el buen vaticinio. Cuando a un director o a un empresario lo invitan a una inauguración, encontramos que la palabra autoridad está dentro de inauguración.

Si tiene que inaugurar una empresa, una nueva franquicia o una fábrica, de alguna manera el empresario con su presencia le da un «incremento» al evento, y también con su presencia augura un buen futuro para esa iniciativa.

Poco después de este cuento de Sancho Panza, el Duque lo nombra gobernador de la isla de Barataria y el Quijote le da una serie de consejos para ser un buen gobernante. Me parece que estos consejos le vienen muy bien a nuestras directoras y directores.

Le dice: aprovecha esta ocasión para aprender a conocerte, que de todos los conocimientos, el propio es el que nos resulta más difícil. Luego le comenta: «y hónrate, Sancho, de la humildad de tu linaje». Lo invita a ser una persona humilde en el gobierno y, continúa: «cuando vayas a castigar a una persona con obras, trata de ser amable con las palabras».

**Las convicciones
son la adrenalina
del alma, y la crítica
ajena la colocamos
en su justa medida.**



Luego pasa al tema de la comida y le aconseja: «come poco y cena menos, porque la salud del cuerpo se fragua en la oficina del estómago». Luego, cosa que nos viene muy bien, le recomienda ser prudente en la bebida. El exceso del vino no guarda secreto, ni cumple promesa. Continúa la narración con una serie de consejos que nos vienen muy bien, y por eso decía que el Quijote ha ganado últimamente en vigencia, pero también en universalidad.

Otro encuentro muy interesante del Quijote es el que tiene con el caballero del gabán verde. Los dos quedan impresionados por sus respectivos aspectos exteriores, pero hay una transición muy interesante: se pasa de lo visual a lo moral, se pasa del hombre externo al hombre interno, se dejan atrás las superficialidades y se empieza a conocer al individuo que se tiene adentro. Me parece que una gran cualidad de la directora o el director es conocer a sus colaboradores y, conociéndolos, ponerlos en el lugar que les corresponde en la organización.

Para concluir, comentaría que al final de la obra, el Quijote gana nuevamente la cordura y vuelve a ser otra vez Alonso Quijano. Una de las escenas más conmovedoras de la obra es ver a Alonso Quijano en el lecho de muerte, ya una vez recobrada la cordura, rodeado de familiares y de sus amigos. Y así muere.

Creo que también nos deja pensando como empresarios, como directoras y directores, en qué legado queremos dejar detrás de nosotros en los últimos momentos de nuestra vida, ¿con qué tipo de personas nos queremos ver rodeados?

Hay una cita espuria del Quijote, es muy popular, pero esta cita no aparece en el texto. La voy a mencionar de todas maneras, porque se ha hecho muy conocida y es aquel comentario de Sancho Panza al Quijote en donde le dice que «los perros nos ladran». El Quijote le responde: «Sancho si ladran, luego en tanto cabalgamos».

Repito, esta cita no existe en el texto, ha sido un invento del imaginario social, pero ha quedado adscrita al Quijote, y la quería citar por esta importancia de saber quién es uno y a dónde va. Podríamos decir que las convicciones son la adrenalina del alma, y la crítica ajena la colocamos en su justa medida. </>



El Quijote es un despertador, es un referente al heroísmo y a la generosidad individual.



El autor es profesor del área de Factor Humano y director de Preceptoría del Full-Time MBA (MEDE) en IPADE Business School.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.



Inteligencia Artificial

A P R O X I M A C I Ó N E M P Á T I C A

FERNANDA CARRASCO

Quemos dedicarle esta página a Fei-Fei Li, una destacada científica informática, que ha realizado grandes avances en el desarrollo de la Visión Artificial, un campo de la Inteligencia Artificial que se enfoca en la creación de algoritmos y modelos que permiten a las computadoras interpretar y entender imágenes y videos. Así como en la investigación en Aprendizaje Profundo, un tipo de aprendizaje automático que utiliza redes neuronales para analizar datos complejos.

Li nació en Pekín, China, en el año de 1975. Su familia se mudó a Parsippany-Troy Hills, Nueva Jersey, cuando ella tenía 16 años. Estudió física en la Universidad de Princeton, donde se graduó magna cum laude en 1999. Posteriormente realizó su maestría en ingeniería eléctrica en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign y su doctorado en ingeniería eléctrica en la Universidad de California, Berkeley, en 2005.

Li comenzó su carrera como investigadora en el Instituto de Investigación de Silicon Valley

y luego se unió a la Universidad de Princeton como profesora asistente de ciencias de la computación. En 2012, se trasladó a la Universidad de Stanford, donde es actualmente profesora de ciencias de la computación y codirectora del Instituto de Inteligencia Artificial Centrada en el Ser Humano.

Conocida por su trabajo pionero en Inteligencia Artificial, aprendizaje automático y visión artificial. Li ha realizado importantes contribuciones en el desarrollo de algoritmos de aprendizaje profundo y ha liderado proyectos de investigación en reconocimiento de imágenes, procesamiento de lenguaje natural y robótica. En 2009 Li creó ImageNet, el conjunto de datos de imágenes más grande y diverso del mundo.

Por su trabajo excepcionalmente innovador, oportuno e impactante Li fue seleccionada como la ganadora del premio National Geographic Further Award en el 2019, este reconocimiento se otorga a los líderes que expanden los límites de su campo de trabajo.

Sin embargo, Fei-Fei Li ha destacado también, por ser una apasionada defensora de la diversidad y la inclusión en la tecnología. Ha abogado por la necesidad de aumentar la representación de mujeres y minorías en la industria tecnológica y ha trabajado para crear oportunidades para que más personas se unan a la carrera de ciencias de la computación.

Una de las iniciativas lanzadas por Li, son el programa de verano AI4All, diseñado para estudiantes de secundaria de bajos recursos. En este programa los alumnos interesados pueden aprender de inteligencia artificial y ciencias de la comunicación. Otra de sus interesantes iniciativas es Stanford AI Lab, un laboratorio de investigación enfocado en el desarrollo de la Inteligencia Artificial y su aplicación en áreas tan diversas como la salud, la educación y el medio ambiente.

Por último, queremos destacar su aportación no solo en el ámbito científico y tecnológico, sino como un apoyo para sus colegas, al crear Women in Technology, un grupo de apoyo para mujeres en la industria tecnológica, que busca proporcionar recursos y oportunidades para que las mujeres puedan avanzar en sus carreras. </>



P R U E B A S E G U R A

Cuando estés fuera de casa o tengas dudas sobre la salubridad de tus alimentos; utiliza EcoTracker, un dispositivo de bolsillo que te da resultados instantáneos sobre posibles contaminantes en alimentos y agua. Sus sensores de alta precisión realizan la prueba en tres segundos para garantizar tu seguridad en casa, en las tiendas y mientras viajas. Su sistema es capaz de medir niveles de nitrato y cloruro en frutas, verduras, carne y pescado; así como los niveles de sólidos y el pH en el agua, para asegurarte de consumir agua potable segura. Ante la duda, mejor usar EcoTracker, antes de dar el primer bocado.

ecotracker-milerd.com

S A L U D E N C A S A

Toma el control de tu salud hormonal con el hormonómetro Eli Health, un innovador kit de análisis de hormonas para usar en el hogar. Este medidor aporta información sobre niveles de estrés, fertilidad y niveles de cortisol. Otorga resultados rápidos por medio de una prueba de saliva. Basta con colocarlo en la boca durante un minuto y los resultados se analizan por medio de una *app* que tendrás siempre al alcance. Ahora, la gestión proactiva de la salud es más fácil que nunca.

eli.health



M U Ñ E C A S A L M A N D O

¿Te gustaría usar el mouse de tu computadora sin la necesidad de mover los dedos? Entonces necesitas el mouse Allin Assistive Concept, su diseño permite que lo controles con la muñeca tanto para navegar, como para hacer click. Es ideal para quienes padecen síndrome del túnel carpiano o para evitar padecerlo. Su diseño ergonómico reduce el dolor de muñeca para poder trabajar sin dolor. El botón izquierdo se inclina hacia adentro lo que permite hacer click en él a unos 45 grados y el click derecho se activa inclinando el brazo hacia afuera solo 20 grados. Obtiene su energía por medio de un cargador magnético inalámbrico y está disponible en una amplia gama de colores porque la estética nunca ha estado peleada con la funcionalidad.

[@assistive_technology](https://twitter.com/assistive_technology)

U L T R A R E A L I D A D E X T E N D I D A

Adéntrate a una nueva dimensión con el monitor multifocal Ultra Reality Extend de Brelyon. Esta pantalla aporta profundidad y funcionalidad en tiempo real a tu trabajo, video juegos y simulaciones. Podrás disfrutar de imágenes envolventes con su pantalla de más de dos metros dando un panorama de 107°. Además de que esta pantalla mantiene cómodos a tus ojos, durante varias horas tiene una navegación sencilla por herramientas como la anotación o resaltado automático. En ella puedes crear capas de contenido en poco tiempo para mejorar tu productividad y flexibilidad. Deja atrás a los viejos monitores y atrévete a dar el gran salto.

brelyon.com



E L E N C O N T R A D O R

Es más común de lo que crees perder esos pequeños objetos cotidianos dentro de tu propia casa u oficina. Pensando en ahorrarte algunos malos momentos diseñaron Tule Sticker, un pequeño rastreador que puedes colocar en el estuche de tus lentes, tu bicicleta, en tus audífonos inalámbricos, controles remotos, dispositivos electrónicos y prácticamente cualquier accesorio, para que te ayude a localizarlos. Funciona por medio de Bluetooth y tiene un alcance de casi ochenta metros. Disfruta de tres años de uso con una batería no reemplazable. Es resistente al agua y se le puede activar la función de asistente de voz por medio de Alexa; Siri y Asistente de Google. Ten localizadas todas tus pertenencias y no pierdas ni un minuto buscándolas.

tile.com

A B R A Z O T É R M I C O

Dedícale 15 minutos al día a la salud de tus rodillas con el dispositivo de terapia de masaje Kneeflow. Por medio de suaves bolsas de aire, luz infrarroja, calor y terapia con piedras magnéticas masajea tus rodillas ofreciendo una alternativa, para quitar el dolor de rodillas. Este gadget envuelve tu rodilla completamente, lo que permite llegar a todas las zonas con dolor o tensas. Cuenta con una pantalla táctil LCD fácil de usar, tres modos de calor y un diseño portátil. También proporciona alivio después de realizar actividades deportivas de alto rendimiento o después de una cirugía. Resuelve de una vez esos dolores constantes, con este gadget.

flowkneemassager.com



V I A J E S D E

7 lugares para enamorarte del senderismo

FERNANDA CARRASCO

El senderismo es una de las actividades al aire libre más gratificantes que existen. Combina ejercicio físico con el contacto directo con la naturaleza, permitiendo a los aventureros descubrir paisajes impresionantes, respirar aire puro y desconectar de la rutina diaria. A lo largo de la historia, los seres humanos han transitado senderos y caminos en busca de nuevos horizontes, y hoy en día, estas rutas son recorridas por placer y por desafío personal. Desde montañas majestuosas hasta valles escondidos, hay infinidad de senderos emblemáticos que atraen a excursionistas de todo el mundo para recorrerlos.

Te queremos describir algunas de las rutas de senderismo más impresionantes, para que consideres recorrer algunas de ellas en tu próximo viaje. Estas incluyen el legendario Camino Inca en Perú, el Circuito «O» y el Circuito «W» en la Patagonia chilena, el mítico Camino de Santiago en España, el Sentiero Azzurro en Italia, la impresionante Garganta de Samaria en Grecia, la pintoresca Pista de Milford en Nueva Zelanda, Laugavegur en Islandia y el desafiante Circuito del Annapurna en Nepal. Cada una de estas rutas ofrece una experiencia única, con paisajes

inigualables y una historia que las hace aún más especiales.

TRAS LOS PASOS INCAS

El Camino Inca en Perú es una de las rutas de senderismo más famosas y míticas del mundo. Su recorrido se extiende por 43 kilómetros a una altitud entre los 2,600 y 4,200 metros sobre el nivel del mar. Esta antigua ruta atraviesa la cordillera de los Andes y lleva a los excursionistas hasta la impresionante ciudadela de Machu Picchu. A lo largo del camino cruzarás paisajes montañosos, bosques nubosos y ruinas incas ocultas, todo mientras experimentan la historia y la cultura del Imperio Inca. Es necesario reservar con varios meses de anticipación pues el acceso a esta ruta es limitado, también es recomendable llegar a Cusco, al menos dos días antes de empezar tu ruta para aclimatarte a la altitud y así evitar el mal de montaña.

CIRCUITO GLACIAR

El Circuito «O» y Circuito «W» están ubicados en el Parque Nacional Torres del Paine, en la





Patagonia chilena. El Circuito „W“ es el más popular y recorre los puntos más icónicos del parque, incluyendo las famosas torres de granito y el glaciar Grey. El recorrido es de aproximadamente 76 kilómetros que se recorren en 5 días. Para los más aventureros, el Circuito «O» es una versión más extensa y desafiante de alrededor de 130 kilómetros. Su nombre viene de que rodea completamente el macizo del Paine, ofreciendo vistas espectaculares de glaciares y lagos y una experiencia inmersiva en la naturaleza virgen de la Patagonia. Planea tu viaje entre los meses de octubre a abril, para evitar el invierno.



CAMINO MÍSTICO

El Camino de Santiago es uno de los senderos más emblemáticos del mundo. Se trata de una ruta de peregrinación con siglos de historia. Existen varias rutas, pero la más popular es el Camino Francés que abarca 800 kilómetros y atraviesa el norte de España desde los Pirineos hasta la Catedral de Santiago de Compostela en España. A lo largo del camino, los peregrinos disfrutan de una rica mezcla de paisajes, cultura y gastronomía, además de la oportunidad de conectar con otros viajeros y consigo mismos. Durante el verano es la época más popular para realizar esta ruta, de tal manera que si quieres encontrar una afluencia más moderada y temperaturas agradables en recordable hacer esta ruta entre los meses de marzo y mayo.

SENDERO MEDITERRÁNEO

El Sentiero Azzurro es un sendero costero que resulta ser de los más pintorescos del mundo, ya que conecta los cinco pueblos de Cinque Terre (que fueron declarados Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO) en la costa de Liguria en Italia. El Sentiero Azzurro ofrece vistas impresionantes del mar Mediterráneo, acantilados escarpados y encantadores pueblos coloridos. Aunque el recorrido no es particularmente largo ni difícil, se puede realizar en aproximadamente





seis horas y la altitud máxima es de 200 metros sobre el nivel del mar; su belleza lo convierte en una de las rutas más populares entre los amantes del senderismo y la fotografía

DESFILADEROS Y RÍOS GRIEGOS

Ubicada en la isla de Creta, la Garganta de Samaria es una de las rutas de senderismo más impresionantes de Europa. El sendero recorre un desfiladero de 16 kilómetros de longitud con paredes de roca que alcanzan hasta 300 metros de altura. Es una ruta moderadamente exigente pero alcanzable para quienes tienen buena condición, los mejores meses para transitar esta ruta son entre mayo y octubre. Durante la caminata, los excursionistas pueden admirar paisajes espectaculares, que van desde los bosques hasta los desfiladeros y variados escenarios de ríos y arroyos cristalinos. Imperdible es la icónica Puerta de Hierro, el punto más estrecho del cañón.

MARAVILLAS NATURALES A LA VISTA

Otra ruta de senderismo imperdible es la Pista de Milford en Nueva Zelanda. Se encuentra en el Parque Nacional Fiordland, la Pista de Milford es considerada la mejor caminata de Nueva Zelanda y una de las más espectaculares del





mundo. Recorre valles glaciares, lagos cristalinos y exuberantes bosques lluviosos, terminando en el famoso fiordo Milford Sound, una de las maravillas naturales más impresionantes de Nueva Zelanda, ubicado dentro del Parque Nacional Fiordland, en la Isla Sur. A lo largo de los 53 kilómetros de recorrido, los excursionistas pueden disfrutar de cascadas impresionantes y una biodiversidad única.

CAMINAR SOBRE CAMPOS DE LAVA

Islandia es un país de paisajes surrealistas, y la ruta de Laugavegur no es la excepción. Este sendero de aproximadamente 55 kilómetros atraviesa campos de lava, montañas multicolores, glaciares, ríos y aguas termales. Esta caminata es única por la particularidad de sus paisajes que parecen sacados de otro planeta. El clima puede ser desafiante, por lo que es recomendable hacer esta ruta entre los meses de julio a septiembre e ir preparado con ropa en capas para las distintas temperaturas, así como estar preparado para las condiciones de vientos fuertes. Te podemos asegurar que la experiencia de recorrer este sendero es inigualable.



El senderismo es una actividad que permite explorar algunos de los paisajes más impresionantes del planeta. Desde los glaciares de la Patagonia hasta los senderos históricos del Camino Inca y el Camino de Santiago, cada una de estas rutas ofrece una experiencia única. Ya sea por la belleza natural, el desafío físico o la historia que encierran, estas rutas de senderismo están entre las mejores del mundo y garantizan una aventura inolvidable para cualquier amante de la naturaleza y la exploración. Desafíate a ti mismo y descubre esta otra manera de conocer el mundo. </>





República Checa

H I S T O R I A , C U L T U R A Y N A T U R A L E Z A

Un viaje en el tiempo, que va desde el medievo hasta una época moderna en la que el contraste entre lo citadino, lo natural y lo pintoresco promete emocionar, cautivar y dejar recuerdos imborrables.

MARIANNA MAGOS

PRAGA, UNA DE LAS MEJORES CIUDADES DEL MUNDO

Siendo la más importante de la región de Bohemia, en sus inicios fue un asentamiento celta, y con el tiempo llegaron eslavos, germánicos y avaros, siendo este el origen de sus excelentes cervezas, su gastronomía invernal e incluso parte de su cultura; fue hasta el siglo X que las tribus checas se unificaron gracias a los Premislidas, (dinastía real checa) y dieron origen a la ciudad vieja de Praga. Más adelante, durante el reinado de Carlos IV de Alemania, Praga fue la capital del Sacro imperio Romano Germánico, siendo una época de prosperidad y unión entre la ciudad vieja, barrios antiguos como Mala Strana y la construcción de la ciudad nueva, así como el emblemático “Puente de Carlos”, el cual data del año 1338.

Esta ciudad ha tenido varios periodos arquitectónicos como el gótico, el renacentista, el barroco y el modernista.

Hoy en día, torres y edificios muy antiguos que datan del medievo y de otros periodos, pueden visitarse, algunos son museos, bibliotecas, palacios e incluso casas habitación. Uno de los imperdibles es atravesar el puente de Carlos y admirar el río Moldava, o bien tomar un recorrido en barco por el hermoso cuerpo de agua. Se recomienda comprar el “Prague Visitor Pass”, el cual incluye varias entradas para museos y experiencias locales.

Praga tiene tanta cultura que pasar dos o tres días para recorrerla es buena idea, uno podrá disfrutar de un concierto de música clásica, recorrer museos y hasta disfrutar de alguna experiencia cervecera; para tener una mejor experiencia con



recomendaciones a la medida recomendamos a @guiadepraga quien tiene todo tipo de plan para los viajeros visitantes, además de ofrecer recorridos de habla hispana.

VACACIONES EN BICICLETA...

Otra opción de recorrer Chequia, es en bicicleta. Comenzando por los sitios de interés de Praga, hasta llegar a otros pueblitos pintorescos de Bohemia Central. Europe Bike Tours ofrece experiencias a la medida sobre dos ruedas, las bicicletas son eléctricas de excelente calidad, lo que garantiza la comodidad del recorrido. Uno podrá entrar a los sitios de interés como el palacio de Nelahozeves o la casa en donde nació el famoso compositor Antonin Dvořák, la cual ha sido recién acondicionada como museo de interés con experiencias auditivas para adentrarse a otras épocas.

Así mismo Europe Bike Tours también ofrece recorridos por toda Europa Central, con diversas rutas planeadas con atractivos desde ciudades como Viena o Berlín, e incluso ruta a viñedos de Cognac y Burdeos.

KARLOVY VARY, LA CIUDAD BALNEARIA MÁS ANTIGUA DE CHEQUIA

Carlos IV es quien fundó Karlovy Vary como un centro balneario, desde la Edad Media hasta el siglo XVI la terapia consistía sólo en baños de aguas termales, pero fue hasta el 1522 que se

descubrió que beber esas aguas era curativo. A raíz de varios incendios que sufrió la ciudad, esta tuvo que ser reconstruida, así que la arquitectura que conserva hoy en día es del siglo XVIII en su mayoría. El Balneario Imperial es el edificio más ostentoso e importante de los arquitectos Fellner y Helmer del siglo XIX; inaugurado en 1895 este edificio del renacimiento francés tiene elementos barrocos y modernistas, en él se recibió a ilustres personajes como Chopin, Beethoven e incluso Pedro el Grande para probar sus aguas; hoy en día en él hay un museo dedicado a la higiene, a los inicios de los gimnasios y a los baños con aguas terminales, en la Sala de Zander hay una acústica perfecta en donde se suelen celebrar conciertos.

Las aguas termales son tan importantes para los carlovarenses que hay varias llaves con aguas termales para beber por todo el centro del pueblo, de hecho, La Columnata del Hervidero se inauguró en 1975, siendo el principal lugar para admirar el géiser del Hervidero un fenómeno natural fascinante. El Hervidero lleva, naturalmente el número 1 de los otros manantiales que hay. Su flujo es de 2000 litros por minuto y la temperatura es de 72°C. El agua sube desde los 2000 metros de profundidad aproximadamente.

Otro atractivo es visitar u hospedarse en el Grand hotel Pupp, su historia empieza en 1767,

y es el hotel más ostentoso del destino. El aspecto actual del hotel es obra de los arquitectos F. Fellner y H. Helmer (1905-1907). Su decoración es impecable y el hotel es majestuoso, ofrece un ambiente adecuado para celebrar conciertos, actos sociales, congresos, festivales de cine, bailes, etcétera.

UN DESTINO WELLNESS DE LUJO COMPLETO PARA INCLUIRLO EN LA AGENDA DE CHEQUIA.

La atención de Kateřina Švajdlerová, (+420 733 625 585) es impecable. Siendo la única que ofrece recorridos en habla hispana, así mismo se pueden programar recorridos guiados e itinerarios wellness en los mejores sitios de Karlovy Vay. </>



RECOMENDACIÓN DE HOSPEDAJE EN PRAGA

The Cloud One, ubicado a escasos pasos de la estación de trenes Florenc, este hotel es confortable y ofrece una gran terraza con vista a la parte más moderna de Praga, así mismo a unos 10 minutos se localiza el centro de la ciudad.

Museo Arqueológico de Tesalónica



TERE ALVEAR

Considerada como una cápsula moderna del tiempo, Tesalónica -antigua ciudad próspera del reino de Macedonia-, transporta a sus visitantes al pasado con sus estructuras antiguas y monumentos bizantinos, y mantiene su presencia en el mundo actual como centro histórico y turístico de primer orden, después de Atenas. Es en este contexto se erige el Museo Arqueológico como uno de los más importantes del mundo.

Como suele suceder, todo comenzó con una pequeña colección de antigüedades reunida entre 1912 a 1925, y albergada en la Mezquita Geni. Muchas de las piezas se enterraron para

preservarlas del saqueo durante la Segunda Guerra Mundial. La colección continuó creciendo para quedar, finalmente, en un museo apropiado e inaugurado en 1962.

El lugar ofrece un rico patrimonio histórico y arqueológico de la región, y una experiencia de inmersión a través de exposiciones bien organizadas, presentaciones multimedia y juegos interactivos. El tesoro lo constituye una visión completa y detallada de los aspectos culturales, artísticos y cotidianos de los diversos periodos históricos ahí representados, especialmente de la zona de Salónica y las prefecturas vecinas (desde los albores de la Prehistoria, hasta

los primeros siglos cristianos), y muestra una vasta colección de artefactos arqueológicos que abarca esculturas, cerámica, joyas, monedas y objetos cotidianos.

La exposición sobre la vida prehistórica en Macedonia se enfoca en la agricultura, la construcción de herramientas, el almacenamiento de productos, la cerámica, el tejido y la cocina, con un espacio dedicado a las costumbres funerarias. El recorrido incluye una presentación audiovisual, en la que tres arqueólogos dialogan sobre los hogares prehistóricos. En esta sección son importantes los hallazgos de zonas anteriores a la aparición del hombre y es destacable el

llamado *Tesoro de Aravisos*, compuesto por seis objetos de oro, y el *Tesoro de Petralona*, de la Edad de Bronce.

La sección que concierne al origen de las ciudades, exhibe hallazgos de excavaciones de ciudades y necrópolis de la Edad de Hierro. Entre sus yacimientos pueden mencionarse los de *Ásiros*, *Mende*, *Nea Filadelfia*, *Anjialos* y *Kraniá*, que presentan los contactos comerciales y las actividades metalúrgicas que en ese entonces se tenían.

El apartado dedicado a al reino de Macedonia –desde el siglo VII a. C. hasta la antigüedad tardía–, muestra objetos de oro de ajuares funerarios de la necrópolis de Sindos, la puerta de una tumba macedónica de Potidea, así como un decreto de Filipo V de Macedonia, entre otros.

El apartado sobre la historia de la ciudad de Tesalónica, exhibe diversos descubrimientos arqueológicos: monumentos que hablan de Macedonia como centro cultural de importancia, y hallazgos tales como la estatua del emperador romano Augusto, y una miniatura del Arco de Galerio.

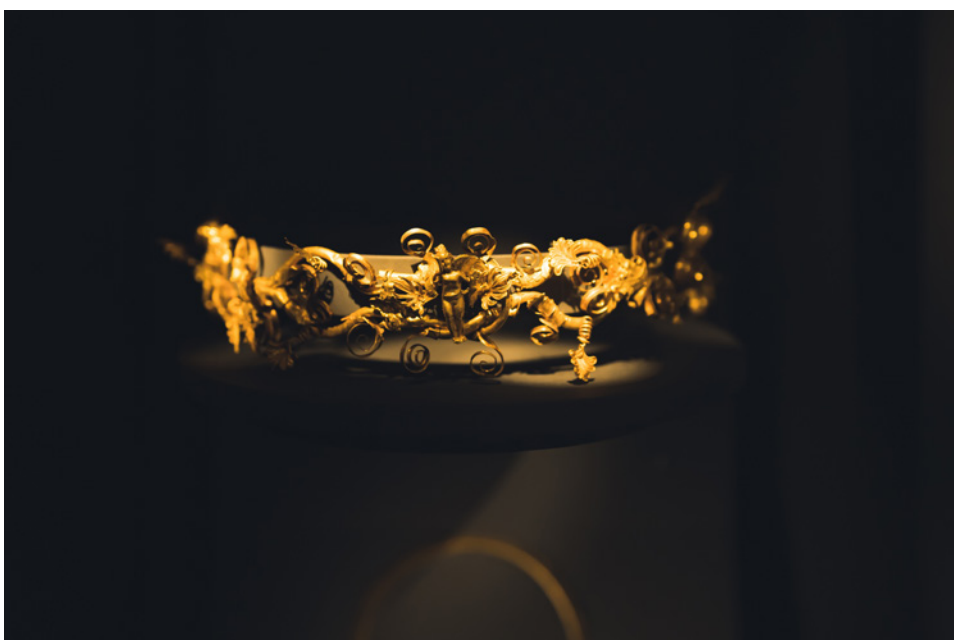
La *Sección del Oro* de los macedonios se orienta especialmente a los hallazgos descubiertos en necrópolis de los periodos



arcaico y clásico; también se describe el modo en que se trabajaban los metales preciosos. Otros objetos dignos de mención son varias coronas funerarias de oro, la cratera de Derveni (que representa las bodas de Dionisio y Ariadna) y el papiro de Derveni.

Existen un par de secciones al aire libre con reconstrucciones de necrópolis de la época romana, así como el uso de la piedra en monumentos funerarios y fortificaciones.

Resulta evidente el compromiso del museo con la educación y la accesibilidad a través no solo de las visitas guiadas, sino de talleres y conferencias, y la forma en que las mismas salas están organizadas para proporcionar al visitante una sorprendente vivencia de cultura y aprendizaje sobre temas puntuales y exposiciones temáticas. Su objetivo es no únicamente mostrar el patrimonio de una región, sino preservar y dar a conocer todo un legado histórico. </>



La descapitalizada diáspora mexicana

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

México respira gracias a un pulmón artificial: los migrantes en Estados Unidos. ¿Podríamos sobrevivir sin ellos? Sí, pero el país perdería gran parte de su vitalidad. Atender la diáspora mexicana no es una obligación ética: es una necesidad estratégica.

No debería sorprendernos que algunos estadounidenses miren con recelo —por no decir con desprecio— a los mexicanos. Estos prejuicios tienen raíces hondas. Durante la guerra de 1846 a 1848, que costó a México la mitad de su territorio, los invasores estadounidenses cometieron atrocidades contra la población civil. El catolicismo y la tez morena despertaban el desprecio de quienes creían en la supremacía blanca. No olvidemos que la esclavitud era clave en varios estados del sur.

Tras la guerra, muchos mexicanos perdieron sus tierras en California y Nuevo México, pese a que el Tratado de Guadalupe-Hidalgo (1848) garantizaba sus propiedades. En las décadas de 1920 y 1930, el Ku Klux Klan, fundado al finalizar la guerra de Secesión, resurgió con fuerza. Católicos, judíos, mexicanos e inmigrantes en general fueron blanco de su odio. En estados como Texas, Arizona o California, los mexicanos eran vistos como una amenaza racial, cultural y económica. El Klan promovía un «americanismo blanco protestante» que rechazaba a los mexicanos por ser católicos, hispanohablantes y, sobre todo, «no blancos». Durante la gran depresión de finales de los años 20 del siglo pasado, miles de mexicanos fueron deportados desde Estados Unidos y, algo verdaderamente escandaloso, también fueron deportados ciudadanos estadounidenses de origen mexicano.

No debería extrañarnos. El racismo estaba institucionalizado en nuestro vecino. Hasta 1967, dieciséis estados de la Unión Americana —entre ellos Texas y Florida— prohibían o restringían el matrimonio entre personas de distinta raza.

Ya en el siglo XXI, Samuel P. Huntington, académico de Harvard, publicó un polémico texto en 2004 advirtiendo (sic) sobre los «riesgos» de la migración mexicana. Sus argumentos, aunque cuestionables, revelan una mentalidad persistente: los mexicanos no se integran, forman una «nación dentro de la nación», provienen de un país contiguo, debilitan la cultura anglosajona, crecen demográficamente y habitan regiones que antes fueron mexicanas. Huntington no hizo más que dar un ropaje académico a viejos temores. No extraña que Donald Trump los haya capitalizado con éxito.

Con esta preocupación en mente, leí *Diáspora y diplomacia. El capital social de la diáspora mexicana en la diplomacia consular*, de Selena Barceló Monroy. Hay libros que se leen con la cabeza, otros con el corazón. Este exige ambos. Es una lectura serena, pero dolida, ambiciosa, pero rigurosa, escrita a muchas voces que retratan un fenómeno que nos desborda: la fragmentación y debilidad del capital social mexicano más allá del río Bravo.

Según Pierre Bourdieu, existen tres formas de capital. El económico: recursos materiales y financieros. El cultural: saberes, títulos, formas de hablar o comportarse. Y el social: las relaciones útiles. No se trata de «tener contactos», sino de tener acceso a recursos a través de redes: prestigio, apoyo, oportunidades. Los tres tipos de capitales se entrelazan. El capital económico puede servir para estudiar en la universidad y, a su vez, la vida universitaria permite acceder a la red académica que, a su vez, permite conseguir mejores sueldos.

Robert Putnam, también de Harvard, distingue dos tipos de capital social: el capital vínculo (que une a personas semejantes por raza, religión o idioma) y el capital puente (que conecta con personas de otras comunidades). Este último es clave para construir sociedades multiculturales. Putnam lo advirtió hace tiempo: donde hay

capital social, hay comunidad; donde no lo hay, florecen el aislamiento, la desconfianza y la fragmentación.

Barceló aplica estas ideas a la diáspora mexicana y su diagnóstico es inquietante: pese a ser el grupo migrante más numeroso y antiguo en Estados Unidos, los mexicanos tienen un capital social escaso. ¿Por qué, con más de 37 millones de personas de origen mexicano (considerando todas las generaciones), hay tan poca articulación comunitaria? ¿Por qué el capital puente de la diáspora mexicana es tan reducido? Algo tendrá que ver la baja escolaridad de la diáspora mexicana comparada con los estudios de otras diásporas.

La respuesta incomoda. A diferencia de otras comunidades migrantes —cubana, judía, coreana, irlandesa—, los mexicanos han carecido de redes duraderas de apoyo mutuo, representación y organización. Su peso político, económico y cultural efectivo está muy por debajo de su tamaño.

UNA MAQUINARIA DE DESVINCULACIÓN

El libro no se detiene en la denuncia: examina causas. Y el hallazgo es claro: la fragmentación no es natural ni inevitable. Es producto de decisiones históricas, omisiones políticas y herencias culturales.

Uno de los factores más poderosos —y dolorosos— es la debilidad del Estado mexicano como acompañante real de su diáspora. No pocas veces se ha tratado a los migrantes más como una fuente de remesas, que como ciudadanos.

A eso se suma el individualismo pragmático de la vida migrante. Muchos mexicanos que cruzan la frontera deben reconstruirse en contextos hostiles, con pocas redes de apoyo. La precariedad económica, la irregularidad migratoria y la discriminación erosionan la confianza. El resultado no es comunidad solidaria, sino



supervivencia solitaria. El capital social vincula, sin duda, a los mexicanos entre sí, pero ese capital no es suficiente para tender puentes sólidos con otros actores políticos, sociales y económicos. La diáspora está lejos de tener el poder suave que tienen otras diásporas en Estados Unidos.

La cultura política mexicana también pesa: clientelar, desconfiada, poco proclive a la cooperación horizontal. En los testimonios recogidos por Barceló aparece una frase que se repite: «entre mexicanos no nos ayudamos». No es un juicio moral, sino un síntoma de una fractura cívica que también se hereda.

FRAGMENTACIÓN HEREDADA

Porque esa es otra revelación del libro: la debilidad del capital social no desaparece con las nuevas generaciones; muchas veces se reproduce. El mexicano nacido en Estados Unidos, hijo o nieto de migrantes, hereda no solo una identidad dividida, sino también la falta de pertenencia organizativa. No es ni plenamente estadounidense ni orgullosamente mexicano, queda en tierra de nadie.

La ausencia de clubes, asociaciones y redes reduce el alcance político y económico de la comunidad. Hay excepciones, sí: líderes comunitarios, organizaciones civiles, redes educativas. Pero siguen siendo pocos, dispersos y sin respaldo institucional suficiente.

Y sin capital social fuerte, la fuerza numérica no se traduce en influencia real. No se construye liderazgo político, no se exige representación. La comunidad mexicana sigue siendo, paradójicamente, invisible en medio de su gigantismo.

NO ES DESTINO, ES PROYECTO

Lo más valioso del libro es su tono constructivo. No se regodea en la nostalgia ni en la derrota. El capital social se puede —y se debe— construir. Es un proyecto, no un accidente.

Barceló traza rutas posibles: reformar el papel de los consulados para que sean centros de organización comunitaria, no solo oficinas de trámite; impulsar una política cultural transnacional que entienda que la identidad mexicana ya no se limita al territorio nacional; visibilizar el papel de las mujeres migrantes, clave en la construcción cotidiana de comunidad. Y, sobre todo, cambiar la narrativa: dejar atrás el mito del éxito individual y construir una épica de la comunidad.

Diáspora y diplomacia es, en el fondo, un llamado urgente a recuperar la idea de comunidad. No solo para fortalecer a los mexicanos allá, sino para redefinir lo que entendemos por nación, pertenencia y destino compartido. Porque sin capital social, no hay futuro común. Y sin comunidad, ni México ni sus hijos podrán saberse parte de algo más grande que su lucha solitaria.

La migración no es un problema ni una bendición: es una realidad. Lo que está en juego no es detenerla, sino darle forma, rostro, proyecto. Y en eso, el capital social es el músculo que México ha descuidado. Estados Unidos no tiene por qué suplirlo.

La pregunta que deja el libro es tan clara como urgente: ¿puede México pensar su futuro sin su gente en Estados Unidos? Si no hay una respuesta institucional y cultural, los lazos seguirán debilitándose. Y México, sin darse cuenta, podría perder una parte esencial de sí mismo. </>



El autor es doctor en Filosofía, profesor del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School y catedrático de la Universidad Panamericana (México).

(Barceló, Selene: *Diáspora y diplomacia. El capital social en la diáspora mexicana en la diplomacia consular*. Barebooks, Los Ángeles, 2025)

Marta San Miguel Antes del salto



Antes del salto

Marta San Miguel

Libros del Asteroide, 2024, 192 págs.

Una identidad que se construye

CHRISTA STAHL

«Marido nos ha mandado varias fotos de la casa que ha alquilado. Es pequeña, dice, trae solo lo necesario. Y sin saber qué es lo necesario, de repente pienso en que debería llevarme una foto de Quessant. [...] Vamos a vivir casi un año en Lisboa [...]. Todo suena perfecto, y sin embargo cuando despeguemos y estemos volando a doce mil pies de altura, caeré en la cuenta de que no he cogido la foto de Quessant. Y como si hubiera olvidado en realidad algo más, empezaré a notar la extrañeza que provoca leer mi nombre en las tarjetas de embarque, una inquietud nueva de no saber quién es esa mujer que viaja con dos niños. 38 años. Miss. No fumador.»

Marta San Miguel (Santander, 1981) es de esas periodistas que aprecian el valor y contundencia de cada palabra. Antes de esta novela, había escrito los poemarios *Meridiano* (2010), *El tiempo vertical* (2015) y el libro de no ficción *Una forma de permanencia* (2019). La premisa del libro es real: el traslado de una familia española a Lisboa por cuestiones laborales, así como la relación de la protagonista con su caballo.

A partir de ella, San Miguel fue percatándose que deseaba escribir sobre algo fundamental: la propia identidad que conforme se vive, parece irse desperdigando entre el hacer y el quehacer de cada uno. «Quién no se querría liberar de la rutina y sus horarios, salir del surco que deja el animal entre el abrevadero y la cuadra donde se cobija.»

El libro es un álbum, una especie de *collage* exquisitamente escrito, sobre esa redondez que cualquier existencia conlleva: el cambio como vértigo cotidiano; el duelo como saudade (que bien disecciona la Real Academia como «*soledad*», «*nostalgia*», «*añoranza*»), pero también y, ante todo, sobre ese momento fugaz que siempre olvidamos, el del antes de. Es decir, la ilusión esperanzada al vislumbrar lo que -potencialmente- abarca el acto de vivir... el impulso vital que antecede a toda acción.

En una entrevista, San Miguel señalaba que, para ella, el libro era una especie de caballo de Troya. Al presentar y volver a la vida a su caballo Quessant, el lector podría pensar que

la trama giraría entre él y la protagonista; sin embargo, el encanto de la historia se va descubriendo al pasar las páginas y comprender cómo la identidad radica también en aquello que, con el vivir ordinario, hemos olvidado.

«A veces me asalta su imagen y durante unos segundos se queda ahí, deambulando como cuando intentas recordar una palabra y no está en la punta de la lengua sino que es una impresión que se evapora justo al pensarla.

»Aparece cuando estoy conduciendo, mientras hago las camas, cuando me hablan de algo que no me interesa, cuando soporto el pitido de una resonancia magnética. Aparece de forma involuntaria, pero cuando se desvanece, sé que su visita tiene un porqué que no comprendo. Pienso en esa barra solitaria, atravesada en mitad de la pista, y en el sentido que tiene la palabra saltar si vuelves al mismo sitio una y otra vez».

Antes del salto es un magnífico libro de recuerdos, sí, pero más que nada es un libro que invoca y reivindica la memoria como portal identitario. </>



ICAMI tiene la **clave** para convertir a tus **Mandos Intermedios** en los **mejores aliados** de tu **empresa** para alcanzar los **objetivos** planeados.

**¡En iCAMI formamos
a las personas a un mejor nivel!**



 /ICAMINacional
 /DesdeICAMI
 /ICAMINacional
 /icaminacional
 /company/icami

Conócenos:
www.icami.mx

Mejores personas,
mejores resultados.



KNOWS YOUR DAY. DRIVES YOUR WAY.

Clase E aprende de ti y tus rutinas.
Se adapta a tus necesidades y sabe lo que te gusta.

Mercedes-Benz



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